

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

Helena Comerlato Jardim

O PROCESSO DE CO-CRIAÇÃO DE VALOR EM UMA EMPRESA DA INDÚSTRIA
CRIATIVA DO RIO GRANDE DO SUL: O CASO DA ALOPRA ESTÚDIO

Porto Alegre

2013

HELENA COMERLATO JARDIM

O PROCESSO DE CO-CRIAÇÃO DE VALOR EM UMA EMPRESA DA INDÚSTRIA
CRIATIVA DO RIO GRANDE DO SUL: O CASO DA ALOPRA ESTÚDIO

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: Profa. Dra. Aurora Carneiro Zen

Porto Alegre

2013

Helena Comerlato Jardim

**O PROCESSO DE CO-CRIAÇÃO DE VALOR EM UMA EMPRESA DA INDÚSTRIA
CRIATIVA DO RIO GRANDE DO SUL: O CASO DA ALOPRA ESTÚDIO**

**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: Profa. Dra. Aurora Carneiro
Zen**

Conceito Final:

Aprovado em de de

BANCA EXAMINADORA

**“Si nada nos salva de la muerte, al menos que
el amor nos salve de la vida”**

Pablo Neruda

AGRADECIMENTOS

Agradeço inicialmente à minha família, em especial à minha mãe, pelo apoio, paciência, incentivo, e também por ser o melhor exemplo que eu poderia ter nessa vida. Agradeço também às minhas duas irmãs, pela parceria eterna e amor incondicional. Ao meu pai do coração, avós, tios, primas, minha gratidão por serem tão especiais comigo.

A Universidade Federal do Rio Grande do Sul, mais especificamente à Escola de Administração, meu agradecimento por estes cinco intensos anos de descobertas constantes, de conhecimento adquirido e de experiência vivida.

À minha orientadora, Prof.^a Aurora Zen, pela confiança, dedicação e transmissão de conhecimento intensa durante as disciplinas ministradas e as orientações deste trabalho.

Agradeço também aos meus amigos, aos mais antigos e aos que fiz durante estes últimos anos, dentro desta Universidade. Todos, de alguma forma, contribuíram para o meu desenvolvimento.

Por fim, um agradecimento especial ao Nicholas e Armando que me possibilitaram o estudo de caso da Alopra Estúdio. Muito obrigada pela confiança que sempre me foi depositada.

RESUMO

Dentro de uma economia tradicionalmente baseada na manufatura e na indústria, surge a discussão sobre a relevância do poder intelectual dos seres humanos e sua respectiva capacidade inovativa, como ferramenta imponente para efetivação de um diferencial competitivo. Para tanto, foi analisada a Alopra Estúdio, empresa pertencente à economia criativa que atua com o desenvolvimento de conteúdos exclusivos para o mercado de comunicação através do desenvolvimento de ilustrações e animações. Foram ouvidos diferentes perfis de indivíduos que de alguma forma fazem parte desta cadeia, afim de entender qualitativamente as diferentes percepções destes influenciadores e geradores de conteúdo intelectual e criativo. Os resultados obtidos devem apresentar a percepções de atores da cadeia de valor na qual está inserida a Alopra Estúdio, em relação ao processo co-criativo dentro deste cenário.

Palavras-chave: Economia Criativa. Co-criação. Geração de Valor. Criatividade. Inovação.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Inscritos por uf em 2012	13
Figura 2 - Categorias economia criativa	15
Figura 3 - Segmentos da indústria criativa	17
Figura 4 - Setores da economia criativa brasileira	19
Figura 5 - Pilares essenciais ao processo de co-criação de valor	24
Figura 6 - Relação entre visão industrial e visão de co-produção	25
Figura 7 - Formas básicas de interação para co-criar valor	26
Figura 8 - Processo padrão de relacionamento da cadeia de valor da alopra	32
Figura 9 - A economia criativa e a dinâmica de funcionamento dos seus elos	33
Figura 10 - Processo de co-criação de valor dentro do <i>business</i> da alopra	34

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	
1.1	OBJETIVO GERAL	
1.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	11
2	REVISÃO DA LITERATURA	16
2.1	ECONOMIA CRIATIVA	16
2.2	PROCESSO DE CO-CRIAÇÃO DE VALOR	22
2.3	CO-CRIAÇÃO DE VALOR NA INDÚSTRIA CRIATIVA.....	27
3	MÉTODO	29
4	ANÁLISE DE DADOS	31
4.1	PÚBLICO.....	35
4.1.1	Perfil.....	35
4.1.1.1	Público externo.....	35
4.1.1.2	Público interno	36
4.1.2	Organização.....	36
4.1.2.1	Público Externo	36
4.2	AMBIENTE	37
4.2.1	Economia criativa.....	37
4.3	PROCESSO DE CO-CRIAÇÃO DE VALOR	39
4.3.1	Diálogo.....	39
4.3.2	Acesso	40
4.3.3	Riscos e benefícios.....	42
4.3.4	Transparência	43
5	CONCLUSÃO	45

1 INTRODUÇÃO

Conforme conceituação do atual termo Economia Criativa, a mesma diz respeito às organizações que têm sua origem na criatividade, habilidade e talento individuais e que apresentam um potencial para a criação de riqueza e empregos por meio da geração e exploração de propriedade intelectual. O termo surgiu através do livro de Howkins (2001) chamado Economia Criativa: Como as pessoas fazem dinheiro com ideias, em 2001, quando se propôs que o mundo dispendesse uma maior atenção para um segmento econômico que até então não era “percebido”. A Economia Criativa refere-se ao exercício empresarial das indústrias criativas, através do ciclo de criação, produção e distribuição de bens e serviços que usam criatividade e capital intelectual como insumos primários, para produzir produtos e serviços vendáveis, com valor econômico e objetivos de mercado (DUISENBERG, 2009).

Em uma economia clássica a tendência é a elaboração de estudos, análises e teorias amplamente tradicionais. Porém, dada as atuais circunstâncias, surge a demanda de um olhar específico que seja voltado ao mercado onde a criatividade, ou seja, as ideias intelectuais se sobressaem e tornam-se diferencial competitivo para as organizações. Além disto, deve-se salientar que a criatividade é imprescindível em outras esferas da nossa sociedade, podendo integrar, comunicar e interferir positivamente no desenvolvimento da mesma.

Um dos pontos que diferencia este segmento da economia dos demais é que o mesmo integra diferentes profissionais pertencentes a diferentes áreas do conhecimento, que voltam diariamente seus esforços para gerar inovação através do processo criativo, agregando valor econômico aos bens e serviços ofertados pelo mercado (FLORIDA, 2010). Justamente esta multidisciplinariedade é o que proporciona a riqueza das ideias, uma vez que a união de diferentes percepções e habilidades desencadeia um ciclo de melhorias para a sociedade como um todo, catalisando mudanças e propondo novas formas de visualizarmos o mundo.

Apesar do estudo específico deste segmento ser um tanto quanto recente, já se pode perceber a relevância do mesmo frente ao cenário nacional. Segundo estudo realizado pela FIRJAN (2011), 243 mil empresas no Brasil poderiam ser classificadas como pertencentes a indústria criativa, além desta ser responsável pela geração de 2,3% de todo o PIB brasileiro. Outro fator que demonstra a relevância desta indústria é a geração de empregos que a mesma proporciona diretamente, significando, segundo mesmo estudo, praticamente 2% dos vínculos empregatícios nacionais.

Dentro deste cenário econômico percebe-se uma peculiaridade no que diz respeito à concepção do processo criativo. Ou seja, no procedimento de transformação da ideia em algo aplicável, entre mais de um indivíduo envolvido na ação. Denomina-se este procedimento de co-criação de valor, que define a soma de duas ou mais referências subjetivas individuais que possibilitam a execução de um insight de caráter criativo. Segundo Prahalad e Ramaswamy (2004), co-criação é uma forma de inovação que acontece quando fornecedores, colaboradores e clientes aliam-se agregando valor, conteúdo, conhecimento e experiências que proporcionam benefícios mútuos a todos os interessados.

A questão de pesquisa deste estudo tange a análise dos processos onde a co-criação permeia os métodos organizacionais de determinados atores pertencentes à cadeia de valor da indústria criativa, buscando um maior entendimento deste cenário, dada relevância deste tema em ascensão na economia mundial.

Como objeto de estudo, a Alopra Estúdio, empresa atuante do ramo publicitário, que tem seu negócio voltado à criatividade, através do desenvolvimento das técnicas de animação e ilustração. A Alopra situa-se em Porto Alegre e atua neste mercado há 9 anos, atendendo demandas de clientes de âmbito nacional e regional.

1.1 OBJETIVO GERAL

O objetivo geral deste estudo é analisar o processo de co-criação de valor em uma empresa inserida na indústria criativa do Rio Grande do Sul.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Comparar a visão referente a criação de valor de diferentes atores da economia criativa.
- Analisar o processo de geração valor através da co-criação entre atores de uma cadeia.
- Identificar e analisar os processos co-criativos dentro da Alopra Estúdio.

1.3 JUSTIFICATIVA

Justifica-se a importância deste estudo uma vez que se trata de uma abordagem moderna e de grande relevância para o cenário regional. Os estados do Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul que compõem a região Sul, segundo o Mapeamento da Indústria Criativa no Brasil (2011), estão entre os cinco primeiros estados em geração de empregos vinculados a Indústria Criativa. A participação do setor subiu para 1,9% do PIB gaúcho, com participação de 5,6% em âmbito nacional. Apesar deste fato, podemos notar determinada desvalorização da mão-de-obra criativa nestes mesmos estados, uma vez que proporcionam uma remuneração abaixo da média nacional para estes profissionais.

Mais especificamente sobre o cenário Audiovisual, o Rio Grande do Sul tornou-se o segundo estado brasileiro a ofertar curso de graduação em uma universidade Federal voltado a produção cinematográfica, sendo ela através de produção em *live action* e técnicas de animação. Estes cursos são proporcionados pela UFPel- Universidade Federal de Pelotas. A título de informação, o primeiro estado a proporcionar este curso em instituições de ensino públicas foi Minas Gerais. Dentro desta mesma categoria, de produção audiovisual, podemos salientar também que Porto Alegre é uma das cidades brasileiras com maior demanda por televisão, rádio, revistas e internet (MINC, 2010). Este mercado é abastecido por produtoras independentes e agências de publicidade que são responsáveis pela geração do conteúdo criativo transmitido pelos diversos canais de comunicação.

Ainda sobre a produção Audiovisual, segmento este de grande relevância dentro da economia criativa, o mesmo está passando por uma fase de intenso fomento através da criação da lei federal 12.485 em 2011. Esta lei obriga que os canais pagos transmitam um mínimo de programação, definido em horas, oriundo de produtoras brasileiras independentes. Acompanhado do crescimento da TV Paga no Brasil, onde, conforme dados do Observatório do Cinema e Audiovisual (2011), o crescimento em 2012 foi de 28,3% e a tendência é atingir 25 milhões de assinantes em 2014, o volume de conteúdo que terá a necessidade de ser produzido aumenta exponencialmente e conseqüentemente o investimento nestas empresas também.

Conforme Glauber Piva (2013), Ex-Diretor da Ancine, a partir de setembro de 2013 serão necessárias 65 mil horas de programação destinadas a conteúdo brasileiro de espaço qualificado, o que representa 5,4% do total de horas de transmissão dos 138 canais disponíveis. Por obrigação da lei, 41 mil horas deverão ser geradas por produtoras

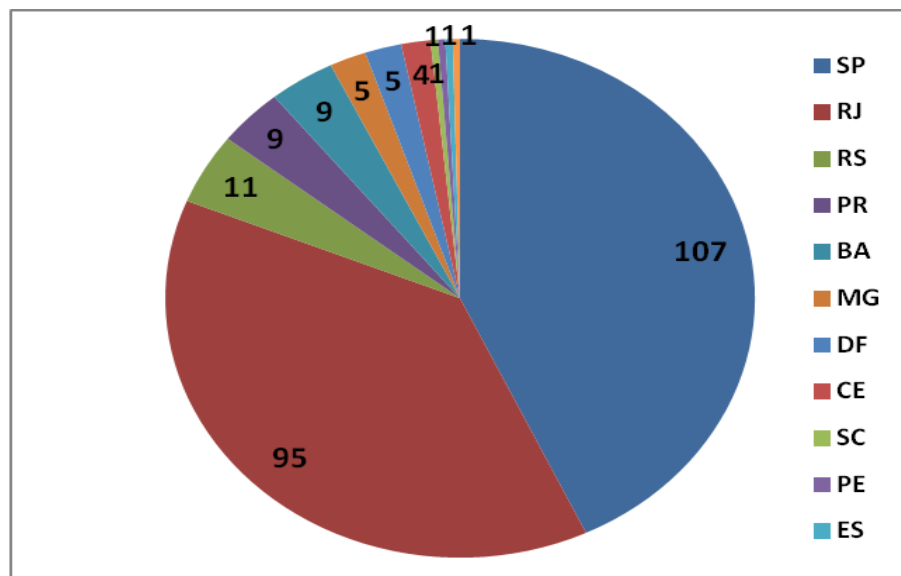
independentes brasileiras, pertencentes a indústria criativa e que possuam registro no órgão governamental Ancine.

Percebendo a importância da economia criativa como fator de fomento ao desenvolvimento social, a lei 12.485 ainda beneficiará a região do Nordeste com a reserva de no mínimo 30% do orçamento, uma vez que a região apresenta uma situação negativamente discrepante em relação as demais regiões como Sul e Sudeste.

O Rio Grande do Sul foi precursor no país ao lançar, em agosto de 2012, um edital voltado especificamente para as indústrias da economia criativa, com uma demanda de geração de conteúdo para produção audiovisual, design e novas mídias que estivessem vinculados a uma instituição científica e tecnológica. O valor total disponibilizado foi de R\$ 1,2 milhão para o desenvolvimento dos projetos aprovados e a projeção para investimentos em 2013 é de R\$ 7 milhões.

Outro segmento da Indústria Criativa que se destaca em detrimento das demais no Rio Grande do sul é o do Design de Moda em decorrência do setor calçadista presente neste estado. Segundo a Associação Brasileira das Indústrias de Calçados (2012), o estado ocupa a primeira colocação nacional, com 35,8% da produção total deste produto.

Figura 1 - Projetos Inscritos por UF em 2012



Fonte: Relatório Anual de Gestão do FSA/2012

No que tange a abordagem da co-criação, a mesma apresenta-se como um fator de diferenciação competitiva ao ponto que possibilita as indústrias criativas agregarem positivamente ao processo de relacionamento e fidelização dos clientes e demais atores da cadeia de valor na qual estão inseridos. Edward De Bono (1994) conhecido por sua teoria do “pensamento lateral”, desenvolvida nos anos de 1970, apresentou uma diferente forma de pensamento criativo, que tem como o objetivo a busca pela inovação. “Pensamento lateral” é um forma de pensar que procura a não racionalização ou engessamento da maneira de como pode-se resolver um problema. Trata-se de um pensamento que busca novas soluções, mesmo que as informações para tal resolução não estejam diretamente ligadas, ou pouco tem a ver, com o próprio problema. De acordo com Szent-Györgyi (1937), ganhador do Prêmio Nobel de Fisiologia e Medicina, a criatividade é quando é possível olhar para uma mesma coisa que todos porém conseguir pensar em algo diferente.

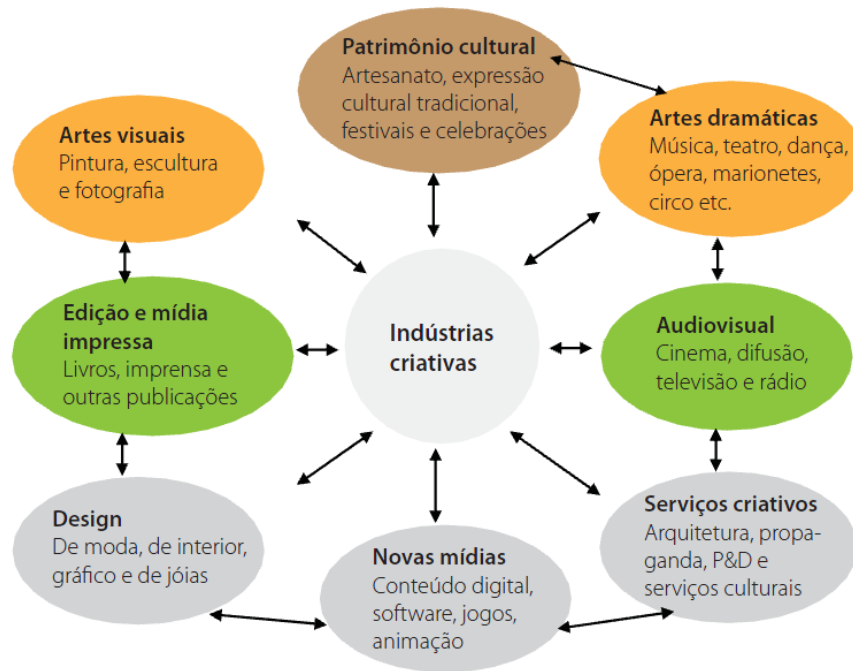
Ou seja, através da conexão entre os conceitos de criatividade e pensamento unilateral, agregados ao entendimento das relações na cadeia de valor, surge um diferencial competitivo através do vínculo de mentes criativas. O processo de co-criação nada mais é do que o conjunto de atores de uma cadeia de valor olhando para uma mesma circunstância através de ópticas distintas agregando deliberadamente criatividade conforme suas respectivas necessidades.

Em um mundo globalizado, onde cada vez mais as interações entre diferentes atores de uma mesma cadeia são potencializados através das redes de contatos universais, a exigência desperta a necessidade da participação processual dos indivíduos interessados desde a concepção até o a conclusão do projeto. Dentro da economia criativa este conceito é maximizado uma vez que a criação por si só estabelece intercâmbios intelectuais, principalmente nas etapas de decupagem e pré-produção dos insights criativos.

A conexão entre criatividade e mercado e a demanda por uma análise crítica situacional, principalmente em regiões onde estes são temas bastante insipientes como o Rio Grande do Sul, justificam este estudo e suas respectivas conclusões.

Sobre a economia criativa, dentro da definição da Unctad, Conferência das Nações Unidas que aborda temas de desenvolvimento mercadológico, a indústria criativa divide-se em quatro categorias amplas conforme figura 02.

Figura 2 - Categorias Economia Criativa



- Patrimônio Cultural
- Artes
- Mídia
- Criações Funcionais

Fonte: Unctad (2004)

2 REVISÃO DA LITERATURA

Este capítulo apresenta a análise do referencial teórico que proporcionou embasamento para o presente estudo. A partir do conhecimento adquirido pode-se compreender a problemática em questão, valendo-se também de trabalhos já desenvolvidos como alicerce deste projeto. Dentro desta revisão serão abordados os temas de Economia Criativa e Co-criação de valor, proporcionando uma visão mais abrangente dos mesmos através da descrição de suas respectivas características que lhe são peculiares.

2.1 ECONOMIA CRIATIVA

Conforme estudos e análises realizadas no século XXI, sendo a primeira delas de Howkins (2001), entende-se por economia criativa a gestão empresarial com o cerne voltado a propriedade intelectual, na qual a sua essência estaria vinculada a transformação da criatividade em produto. Faz parte deste segmento a classe trabalhista que dá sua sustentação, foi o que Florida (2002) argumentou em sua tese sobre a indústria criativa. São profissionais multidisciplinares que utilizam de suas individualidades subjetivas e sua potencialidade intelectual para transformar *insights* em ideias que façam a diferença no cenário no qual estão inseridos e anseiam atingir.

Sob o conceito de criatividade, Meier (2010) argumenta que é a fuga psíquica do indivíduo de um estado pacífico para um mundo novo. Ou seja, é um conjunto de inquietações mentais formadas por referências adquiridas no decorrer da vida do ator que geram uma experiência nova aplicada a determinada situação ou mercado. Para ilustrar este processo de geração criativa o autor menciona que grande parte das mais importantes invenções da humanidade foram feitas em períodos atípicos, como guerras. O fato que justifica este senso do autor é que nestas circunstâncias as pessoas são obrigadas a sair da inércia na qual se encontram e, por necessidade, são induzidas ao processo da criação de soluções, mesmo que ocorra de forma inconsciente.

O conhecimento torna-se, dentro deste segmento econômico, fator crítico para o desenvolvimento e de interação entre os diversos atores sociais, permeando assim o processo criativo voltado a geração da inovação (STEINER, 2006, BANKS, 2010).

O conjunto das atividades econômicas baseadas essencialmente na geração das ideias criativa, e, desta forma fazem uso intensivo da criatividade para adicionar valor aos ativos intelectuais (UNCTAD, 2008) devem estar inseridas em um ecossistema criativo que possibilite esta transição de informações ao ponto de não gerar ruídos que interfiram no processo criativo. Neste ponto podemos considerar, conforme Duisenberg (2008), no estudo *Economia criativa: uma opção de desenvolvimento viável?*, argumento de que o fenômeno de globalização tornou-se um forte aliado a propagação da Indústria Criativa mundialmente, servindo com facilitador da comunicação interpessoal independente dos espaços alocados.

Dentro da indústria criativa pode-se identificar setores específicos de acordo com a natureza do negócio pelo qual a empresa se propõe a executar. De acordo com a UNCTAD (2008) podemos analisar a indústria criativa nos tópicos Herança, onde a essência é basicamente cultural, também a Arte, onde o apelo, conforme a própria nomenclatura alega, é artístico. Também compõe a indústria criativa o tópico Mídias, onde se encontram as organizações voltadas para produção audiovisual, publicações e novas mídias. Por fim, o tópico Criações Funcionais, com o entendimento do design e demais serviços criativos.

Figura 3 - Segmentos da Indústria Criativa

INDÚSTRIAS CRIATIVAS			
HERANÇA	ARTE	MÍDIA	CRIAÇÕES FUNCIONAIS
Expressões tradicionais culturais - festivais - celebrações	Artes visuais - pintura - esculturas - antiguidades - fotografia, etc.	Publicações e mídias impressas - livros - jornais - outras publicações	Design - interior - gráficos - moda - jóias - brinquedos
Espaços culturais - monumentos históricos - museus - livrarias - arquivos, etc.	Arte performance - música ao vivo - teatro - dança - ópera - marionete - circo, etc.	Audios visuais - filme - transmissão de televisão e rádio	Serviços criativos - arquitetura - propaganda - criatividade em P&D - serviços culturais - serviços digitais, etc.
		Novas mídias - conteúdos digitalizados - software - vídeo game - animações	

Fonte: UNCTAD (2008, p.14)

Conforme o Departamento de Indústrias Criativas do Esporte Cultura, Mídia e Força Tarefa, (DCMS, 1998), a economia criativa é reflexo do conjunto de indivíduos criativos, que desempenham através de suas habilidades intrínsecas a geração de um produto econômico

essencialmente criativo. Para DCMS (1989), as indústrias pertencentes a economia criativa são:

- Publicidade
- Arquitetura
- Arts & Antiques Market
- Artesanato
- Design
- Design de Moda
- Audiovisual
- Música
- Artes Cênicas
- Publicações
- Software e serviços de informática
- Jogos para computadores

Para esta segregação das organizações criativas, o estudo considerou as diferentes respostas geradas por estas indústrias dentro da economia na qual estão inseridas, através da geração de experiências nos seus consumidores.

Apesar desta aparente segmentação da indústria criativa de acordo com o business específico das empresas que a compõe, mais do que nunca se pode perceber um processo co-criativo entre mais de um segmento destes descritos anteriormente, incluindo o envolvimento do cliente no processo produtivo da geração da ideia. Segundo NESTA (2008) os consumidores estão interagindo de forma mais intensa durante a geração da ideia e da produção da mesma, contribuindo com a construção do resultado criativo.

Em qualquer dos subsegmentos mencionados acima, a interação entre público e fornecedor criativo se dá de alguma maneira, em determinadas circunstâncias ocorre integralmente e em outras situações se dá parcialmente.

Diferentemente da economia tradicional, onde a essência e a interação dão-se através da relação entre capital e tecnologia, dentro das organizações pertencentes à economia criativa, o ativo econômico tem o acréscimo expressivo do capital intelectual. Este ativo, frente aos demais, mostra-se peculiar pela sua intangibilidade, ao ponto que apresenta características de exclusividade, basicamente intransferível e de caráter agregador de valor, conhecido como direito de propriedade intelectual. (REIS, 2011, p. 151)

Braga analisa a questão:

“Nos últimos trinta anos, dizem alguns, o trabalho humano vivo estaria mudando de conteúdo: do material para o imaterial. Se antes da informatização da produção de bens e serviços o conteúdo do trabalho era essencialmente material, isto é, implicava no dispêndio físico de energia objetivando transformar a matéria, com as novas tecnologias informacionais, o dispêndio físico cede lugar às aptidões cognitivas e o objetivo final do processo de trabalho é acumular informação agregando um valor adicional oriundo da criatividade intelectual.”

BRAGA, 2004, p. 50

No Brasil, de acordo com o modelo proposto pela UNESCO, o Ministério da Cultura, em 2011, elaborou um Plano da Secretaria da Economia Criativa, constando as políticas, diretrizes e ações para o país no horizonte de 03 anos. Introduzindo o conteúdo deste material, lê-se a afirmação:

“Quaisquer que sejam as antinomias que se apresentem entre as visões da história que emergem em uma sociedade, o processo de mudança social que chamamos desenvolvimento adquire certa nitidez quando o relacionamos com a ideia de criatividade.”

Furtado (2008)

O plano setorizou os mercados criativos em: patrimônio (patrimônio material, patrimônio imaterial, arquivos e museus); expressões culturais (artesanato, culturas populares, culturas indígenas, culturas afro-brasileiras, artes visuais); artes de espetáculo (dança, música, circo e teatro); audiovisual e do livro, da leitura e da literatura (cinema e vídeo, publicações e mídias impressas); criações funcionais (moda, design, arquitetura e arte digital).

Figura 4 - Setores da Economia Criativa Brasileira



Fonte: Plano da Secretaria da Economia Criativa (2011, p.31)

Segundo Gilmore e Pine II (1999), podemos identificar quatro grandes processos de interação os consumidores e a indústria criativa. O primeiro deles é denominado Entretenimento, onde a relação estabelecida é passiva, com o foco voltado a assimilação. Outro processo de interação é o de Educação, onde o consumidor da criatividade deve ter postura mais ativa e de absorção intensa. O processo de Escapismo exige um comprometimento intenso de todos os envolvidos na produção criativa. Por fim, o processo Estético que é um equilíbrio entre uma interação intensa, porém com um apelo mais superficial, com menos imersão do consumidor no método.

A indústria criativa possui características peculiares que a diferenciam das demais indústrias que conhecemos tradicionalmente. Conforme NESTA (2008), a indústria criativa

tem como produto econômico aquilo que fundamentalmente são para bem-estar social, estimulando a produção das ideias, com transmissão de inputs e geração de experiência.

Para as empresas inseridas na economia criativa salienta-se a importância do processo de co-criação de valor, pois o mesmo pode proporcionar à organização um diferencial competitivo, agregando à sua cadeia de valor ao conceber ideias que atendam ao interesse comum dos envolvidos. Cada vez mais percebe-se a importância da inclusão dos consumidores ao ponto de que os mesmos podem contribuir positivamente no processo de personalização dos serviços, o que confirmam Prahalad e Ramaswamy (2004).

2.2 PROCESSO DE CO-CRIAÇÃO DE VALOR

A inserção do tópico co-criação de valor atualmente em diversos estudos consiste na tradução da necessidade de um questionamento mais apurado no que tange a geração de valor das indústrias tradicionais. Essa busca incessante por uma diferenciação competitiva gerou uma ampla discussão de quais seriam os fatores críticos que influenciariam os processos da empresa e que refletiriam de forma harmônica no mercado. De forma geral, todos os recursos comumente utilizados pelas organizações tendem a ser revisados e reposicionados (PRAHALAD e RAMASWAMY, 2004). Conforme os autores, adotar a cultura da co-criação é aderir a uma postura de inovação, onde os indivíduos que fazem parte de determinado processo de geração de valor agregam mutuamente durante a metodologia de desenvolvimento do mesmo.

Para um pleno entendimento da abordagem de co-criação precisa-se mencionar a definição de cadeia de valor, a qual segundo Porter (1985) é o ciclo de atividades que proporcionam, desde o processo para conceber, projetar, comercializar e manter um determinado produto no mercado na qual se deseja inserir e sustentá-lo. Desta forma, todos os envolvidos nos inúmeros procedimentos necessários são atores de transformação, direta ou indiretamente, do resultado final visado. Neste caso, a análise deixa de ser simplesmente organizacional e sim sistêmica e mercadológica, ao ponto de que a construção é colaborativa e não centralizada em apenas um dos atores (NORMANN; RAMIREZ 1999).

Conforme Evans e Wurster (1997):

“A cadeia de valor também inclui toda a informação que flui dentro de uma empresa e entre uma companhia e seus fornecedores, seus distribuidores, e seus clientes existentes ou potenciais. Os relacionamentos com os fornecedores, a identidade da marca, a coordenação do processo, a fidelização do cliente, a lealdade do empregado e os custos de mudança, todos dependem de vários tipos de informação”. (p. 72)

No que tange a inclusão dos agentes da cadeia de valor, surge a teoria baseada na Lógica Dominante de serviços, onde defende-se que a potencialização da geração de valor estratégico é consequência do montante de conhecimentos e competências envolvidas no

processo (VARGO e LUSCH, 2004). Apesar do envolvimento mútuo dos entes da cadeia de valor, para obtenção do sucesso explícito no valor agregado ao serviço, deve-se colocar o beneficiário final no centro do processo. Ou seja, o cliente deve ditar o norte para o projeto, porém o processo é resultando da combinação dos diferentes interesses e mentes dos envolvidos no mesmo (VARGO, MAGLIO e AKAKA, 2008).

Surge então o conceito de “*prosumidores*” levantado por Toffler (1980), que defendia a teoria de que aqueles que um dia eram vistos como consumidores tradicionais estariam se transformando em parte atuante do processo de elaboração dos próprios serviços e produtores que viriam a consumir. Este conceito amplo abrange não somente os consumidores finais, pessoas físicas, mas também em transações entre entidades jurídicas no contexto do *Business to Business*, também conhecido como relacionamento B2B.

De acordo com Troccoli (2010), em seu artigo Criação De Valor Em Ambiente B2B: Uma Revisão De Modelos Relevantes, o importante é transcender a execução tradicional, ou seja, só fazer para o cliente, mas em uníssono com ele, em um caráter de inseparabilidade entre os atores da cadeia, os que oferecem e aqueles que consomem.

Para Prahalad e Ramaswamy (2004) o entendimento das relações transcende a estrutura clássica das interações, chegando ao ponto de conceitos tradicionais como B2C e B2B tornarem-se obsoletos. A proposta é um intercâmbio contínuo, através dos denominados “pontos de interação”, que são a geração de valor através das experiências proporcionadas pelos processos. Esta interação foi designada como C2B2C, onde o consumidor, que por via regra apenas consumia um determinado produto ou serviço, constrói de forma colaborativa aquilo que tende a sanar um desejo próprio, entrando nos primórdios do desenvolvimento do projeto.

Da tradicional abordagem do marketing, onde se pregava a troca de bens tangíveis entre os aspectos de oferta e demanda oriundos de uma organização e de uma necessidade e/ou desejo do cliente, surge uma percepção mais abrangente. Para Parvatiyar (2000) se fez necessário olhar as relações a partir de um nexos alternativo, que considerasse a complexidade da natureza dos relacionamentos.

Para Ippolito (2009), o consumidor final deverá interagir com toda a cadeia, que será instituída por uma empresa mestre que orientará as redes de relacionamento entre os atores. Ou seja, conforme os autores anteriormente mencionados, a percepção do valor gerado é dada pelo beneficiário final, porém o gerenciamento e a orientação dos processos são de responsabilidade de uma organização específica. Muito mais do que aumentar o valor

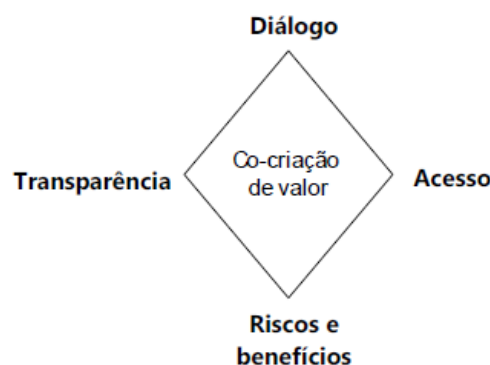
financeiro do produto ou serviço, a intenção da co-criação é potencializar o valor percebido do objeto adquirido por seus beneficiários.

Borys e Jemison (1989) abordam de forma bastante objetiva o processo de co-criação de valor, definindo-o como a ação mútua de dois agentes que resulta em algo que um dos *players* não alcançaria sozinho.

Para Prahalad e Ramaswamy (2004), o contexto da co-criação exige a análise de quatro pilares essenciais ao negócio em questão: diálogo, acesso, risco e transparência. Dentre estes tópicos existem inúmeras variáveis que de acordo com a abordagem da co-criação, podem proporcionar uma experiência diferenciada ao cliente, ao ponto de fideliza-lo a organização. Trata-se do fluxo de informações e também da forma e do volume como as mesmas são disponibilizadas para os envolvidos na cadeia de geração de valor. É a possibilidade de todos os *stakeholders* da cadeia de valor contribuírem com a construção do novo através de suas diferentes percepções.

O modelo processual aqui preconizado apresenta tendências no sentido de que, dado o novo cenário econômico e o grau de competitividade e exigência dos clientes, não é mais possível criar valor da forma tradicional. Para Prahalad e Ramaswamy (2004), é justamente a multilateralidade da comunicação entre os *stakeholders*, gerando experiências através do engajamento mútuo, que diferenciará positivamente as relações entre empresas e consumidores.

Figura 5 - Pilares Essenciais ao processo de Co-criação de valor



Fonte: PRAHALAD E RAMASWAMY, 2004

Para Ramírez (1999) a estratégia deve alterar o foco que anteriormente era voltado para suas próprias peculiaridades e integrar uma visão macro em relação ao ecossistema que

está inserida. Para tanto, o autor analisou a forma tradicional da geração de valor e a atual abordagem da co-criação, conforme figura 6.

Figura 6 - Relação entre visão industrial e visão de coprodução

Visão industrial	Visão de “co-produção de valor”
A criação de valor é sequencial, unidirecional, transitiva;	A criação de valor é sincrônica, interativa;
Todos os valores gerenciados podem ser mensurados em termos monetários;	Alguns valores gerenciados não podem ser mensurados ou monetarizados;
Valor é adicionado;	Valores são co-inventados, combinados e reconciliados;
Valor é função da utilidade e da raridade;	A troca é a fonte de utilidade e da raridade;
Valor é objetivo (troca) e subjetivo (utilidade);	Valor é contingente e atual (se estabelece de forma interativa);
Consumidores destroem valor;	Consumidores co-criam valor;
Valor é realizado na transação, apenas para o fornecedor (evento);	Valor é co-produzido, com o consumidor, ao longo do tempo – para ambos co-produtores de valor (relacionamento);
Serviços são considerados atividades separadas;	Serviços são considerados estruturas básicas;
Consumo não é considerado um fator de produção;	Consumo é considerado um fator de produção (consumidor é ator);
Atores econômicos desempenham apenas um papel principal;	Atores econômicos desempenham vários diferentes papéis simultaneamente;
A empresa e as atividades são as unidades de análise.	As interações (ofertas) são as unidades de análise.

Um ponto a ser salientado é que todos os esforços para a geração de valor através da co-criação de valor só podem ser efetivos no momento em que o consumidor compra a ideia ofertada pela indústria. Gummesson (1998) declara que um bem que não é consumido não possui valor, e nem mesmo uma organização sem consumo pode produzir valor. O que o autor alega, portanto, é a dependência mútua entre os indivíduos pertencentes a uma rede de relacionamentos.

Möller, Rajala e Westerlund (2007) propuseram, de acordo com suas análises, o modelo denominado *Service Innovation Mode Framework*, onde relacionam as estratégias dos ofertantes e compradores, conforme figura 7. Desta forma, pode-se verificar o nível de conexão entre os agentes da cadeia de valor. Nesta matriz, os autores subdividem as estratégias em:

1. Serviço consolidado;
2. Inovação incremental ao serviço;
3. Inovação radical no serviço.

Figura 7 - Formas básicas de interação para co-criar valor

		Estratégia do Ofertante		
		Serviço consolidado	Inovação incremental no serviço	Inovação radical no serviço
Estratégia do Cliente	Serviço consolidado	Equilibrada ¹	Orientada ao ofertante ²	Inviável ³
	Inovação incremental no serviço	Orientada ao cliente ⁴	Equilibrada ⁵	Orientada ao ofertante ⁶
	Inovação radical no serviço	Inviável ⁷	Orientada ao cliente ⁸	Equilibrada ⁹

Fonte: MÖLLER, RAJALA E WESTERLUND (2007)

Conforme proposta do *Service Innovation Mode Framework*, ao ponto que as estratégias do cliente e do seu respectivo ofertante sejam incongruentes, o processo inerente a esta operação não se faz passível de co-criação, uma vez que a mesma exige um desenvolvimento colaborativo, o qual exige convergência dos interesses (Möller, Rajala e Westerlund, 2007). Desta forma, mostra-se imprescindível para o sucesso do entrosamento inter-organizacional, a sinergia estratégica visto que, determinados posicionamentos dispares tornam-se impeditivos ou até mesmo impeditivos da implementação da cultura co-criativa.

2.3 CO-CRIAÇÃO DE VALOR NA INDÚSTRIA CRIATIVA

Conforme a figura 5, temos diagrama de interações proposto por Prahalad e Ramaswamy (2004), onde existem quatro pilares que sustentam o processo de co-criação de valor. Estas operações colaborativas entre os agentes de uma cadeia pertencentes ao segmento da economia possuem características únicas, ao ponto que seu ativo principal é o capital intelectual dos seus atuantes. Conforme descreveu Drucker (1987), a essência da economia está nos “*trabalhadores do conhecimento*”, de forma que estes detém as ferramentas capazes de voltar os esforços da organização para os seus diferenciais competitivos.

De acordo com Reis (2011), em seu estudo sobre a Economia Criativa, a essência da criatividade encontra-se na capacidade de reinvenção, e não simplesmente de criar o novo. 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 consumidor a conexão de capacidades intelectuais distintas, proporcionado assim o diferencial competitivo através do procedimento de co-criação dos atores da cadeia.

Dentre os quatro pilares da co-criação, podemos perceber que o foco é multidirecional, e não voltado única e exclusivamente para um único consumidor final. A proposta é gerar uma experiência onde a atuação participativa proporciona uma vitalidade através do processo agregador. O primeiro ponto abordado é o *diálogo*, que diz respeito aos meios de comunicação e relacionamento entre os entes atuantes da cadeia de valor, imprescindíveis para o fomento e manutenção da experiência positiva entre ofertante e cliente em cada nível da cadeia e seus respectivos interessados.

O segundo pilar diz respeito a *acessibilidade do processo*, ou seja, tornar-se disponível, estar presente e flexível às demandas externas do mercado consumidor. Não depender da geolocalização, ao ponto que o valor proposto possa ser percebido em diferentes esferas econômicas e sociais e assim rentabilizar o negócio e torna-lo atrativo aos olhos dos compradores e investidores.

Dentre todos, é importante entender o terceiro pilar, denominado por Prahalad e Ramaswamy (2004) como *Riscos e Benefícios*. Este ponto aborda as estratégias de negócio que convergem ao um ponto de equilíbrio. Ou seja, os riscos propostos pelo processo versus os benefícios que os mesmo proporciona ao seu interessado. Enquanto ambas as partes obtém sinergia em seus interesses, o método se torna benéfico, uma vez que o resultado obtido provavelmente transcenderá se comparado ao caso de ser executado por um único interessado.

Todavia, caso os anseios sejam unilaterais, e uma das partes ainda fizer esforços visando a co-criação, haverá ruídos e insatisfações que poderão prejudicar fortemente a experiência gerada nesta geração de valor, conforme o modelo já apresentado *Service Innovation Mode Framework*, Möller, Rajala e Westerlund (2007).

De acordo com Roberto Nascimento (2012), o principal risco dos métodos propostos para o desenvolvimento da metodologia proposta pela economia criativa é a intangibilidade das suas vantagens econômicas e a respectiva tendência em transformar os recursos em commodities mercadológicas, visando à maximização do lucro. Ao ponto de que os benefícios são a forma ubíqua que a criatividade interfere na sociedade bem como sua atual relevância no cenário mundial.

Por fim, o quarto pilar conhecido como *transparência* que resume-se na franqueza das relações ao ponto que possibilite benefício mútuo para os integrantes do ciclo criativo. Postura ética e colaborativa para otimizar resultados e facilitar o fluxo de informações dentro do processo de co-criação são fatores que diferenciam positivamente o processo de co-criação de valor dos demais métodos.

3 MÉTODO

Este estudo aborda o processo de co-criação de valor dentro de uma indústria criativa através do estudo de caso da cadeia de valor da Alopra Estúdio.

A Alopra Estúdio, empresa de animação e ilustração que atua há nove anos no mercado de Porto Alegre, prestando serviços para agências de publicidade, atualmente possui como alicerce de suas atividades a cultura da co-criação. Desta forma, busca a diferenciação mercadológica dos seus demais concorrentes, agregando estrategicamente o consumidor dos seus serviços ao processo criativo, através da criação colaborativa.

A escolha por esta organização deu-se pelo fato da mesma estar inserida no segmento econômico analisado por este estudo, tendo a gestão do negócio voltado à criatividade. Está há nove anos no mercado, o que possibilita, a mesma ter vivenciado os diferentes momentos desta economia, neste processo de transição e eminente ascensão socioeconômica.

O principal método para análise será o estudo de caso, onde se pode extrair um grande volume de informações. É uma metodologia de caráter qualitativo e de aspecto subjetivo que possibilita ao pesquisador a coleta de dados através de um caso específico enquadrado no objeto de estudo. Esta metodologia de pesquisa visa ao pesquisador obter detalhes dos processos decisórios que implicam em resultados relevantes para a conclusão da análise.

Para coleta de dados imprescindíveis para a elaboração desta análise também serão executadas entrevistas em profundidade, igualmente de caráter qualitativo com o intuito de obter diferentes percepções em relação ao assunto proposto.

Com o intuito de obter diferentes percepções em relação à cadeia, os entrevistados pertencem a diferentes níveis da cadeia de valor do mercado em questão. Para tanto, primeiramente foram avaliadas às óticas dos gestores, sendo um deles sócio fundador da empresa, que vivenciam diariamente há nove anos a realidade da economia criativa e se propõe, como parte dominante da estratégia do negócio, co-criar para com seus *stakeholders*. Além disto, foi entrevistado o Executivo de Negócios da Alopra.

Para complementar o estudo, também foram ouvidos profissionais que trabalham dentro deste segmento da economia criativa no Rio Grande do Sul há mais de 02 anos, com o intuito de embasar a análise através de diferentes vivências com o mercado uma vez que os mesmos atuam na mesma cadeia de valor da Alopra.

Em resumo, as entrevistas em profundidade irão ocorrer com os seguintes profissionais, divididos em públicos interno e externo:

Público Interno:

- 1 sócio da empresa objeto de estudo, Alopra Estúdio.
- 1 funcionário da Alopra, que trabalham na organização há mais de 01 ano.

Público Externo:

- 4 publicitários atuantes no mercado do Rio Grande do Sul que atuam com comunicação em empresas ou agências de publicidade.

Tabela 01: descrição dos entrevistados pertencentes ao público externo

Código	Cargo	Origem
Entrevistado A	Coordenadora de Atendimento	Porto Alegre
Entrevistado B	Gerente de Compras	Porto Alegre
Entrevistado C	Sócio de agência de publicidade	Alegrete
Entrevistado D	Executivo de contas	Santa Cruz

Para tanto, um roteiro semiestruturado, conforme apêndice I deste trabalho foi desenvolvido proporcionando uma extração eficiente de informações dos entrevistados.

O roteiro da entrevista em profundidade foi desenvolvido através do embasamento teórico obtido anteriormente, e foi segmentado nas seguintes fases:

- Descrição do entrevistado;
- Descrição da organização na qual o mesmo está inserido;
- Entendimento de Economia Criativa;
- Definição de Processo de Co-criação de Valor.

Para esta análise através do estudo do caso da Alopra Estúdio, organização inserida no contexto da Economia Criativa, também se faz fundamental a observação participante. Através da vivência diária com a realidade enfrentada pela empresa torna-se possível analisar de forma analítica e subjetiva os fatores críticos que influenciam nos processos de co-criação de valor no serviço proposto.

Os dados foram analisados segregadamente pelos tipos de públicos, interno e externo, e posteriormente compilados para uma análise coletiva. Desta forma, a intenção é a de obter uma sugestão macroespacial da cadeia de valor na qual está inserida a Alopra.

4 ANÁLISE DE DADOS

O trabalho, através da metodologia de Estudo de Caso, leva em consideração o Alopra Estúdio, que presta serviços de ilustração e animação e posiciona-se como uma organização parceira das tradicionais agências de publicidade. Define que o processo de co-criação deve permear os projetos desenvolvidos, objetivando uma maior eficiência nas estratégias de comunicação dos clientes e, desta forma, maximizando os resultados esperados. Este posicionamento propõe uma alternativa criativa para os tradicionais planos de comunicação, através da criação colaborativa entre todos os envolvidos no processo. Ou seja, o negócio da Alopra não consiste em apenas executar ilustrações e animações, mas sim agregar criatividade aos trabalhos criativos.

Indo ao encontro do posicionamento já mencionado, dentro do Planejamento Estratégico 2012/2015, consta a missão do estúdio:

“Ampliar o poder das ideias em comunicação. A razão de ser da Alopra não é a pura expressão artística. Tampouco a criação de ideias e mensagens de comunicação. A Alopra existe, fundamentalmente, para – por meio da criatividade – maximizar os efeitos da comunicação.” A visão do estúdio também está voltada a produção de ideias que diferenciem dos seus concorrentes através da proliferação de projetos essencialmente criativos:

“Ser reconhecida como estúdio criativo e realizar projetos relevantes que permitam crescer 30% ao ano e atingir a rentabilidade desejada”.

A figura 8 apresenta o fluxo de diligências entre os atores da cadeia de valor, com relacionamento padrão dentro do mercado no qual a Alopra está inserida. Nesta situação, um cliente final é beneficiado, mesmo que com postura inerte durante o processo criativo e os demais atores agem de forma isolada e não colaborativa. Os esforços não são somados, tendo vetores não necessariamente convergentes apesar de apontarem pra um mesmo objetivo, a satisfação de um mesmo cliente final.

Figura 8 - Processo padrão de relacionamento da cadeia de valor da Alopra



Assim como propôs o Plano da Secretaria da Economia Criativa, conforme ilustra a figura 9, o relacionamento entre as organizações deve ser cíclico, ao ponto de não hierarquizar as informações e possibilitar um alto fator agregador oriundo da riqueza intelectual de cada parceiro durante o processo. Indo ao encontro desta afirmação, a proposta da Alopra é de possibilitar o processo onde o centro do *business* é o projeto criativo, sendo este abastecido por diferentes recursos e organizações, tendo em comum um interesse de gerar inovação através de suas respectivas capacidades intelectuais.

Figura 9 - A Economia Criativa e a dinâmica de funcionamento dos seus elos



Fonte: Plano da Secretaria da Economia Criativa (2011, p.25)

Abaixo, a figura 10 traduz as relações entre os principais atores da cadeia de valor da geração de conteúdo publicitário. Diferentemente da figura 07, os vetores são unilaterais, cíclicos e não voltado para uma entidade específica, tendo em vista que as inovações são cada vez mais resultado de processos interativos entre as organizações participantes, através da conexão dos seus intelectos. Desta forma, os mesmos agregam no processo gerando a criatividade através do projeto inovativo, por meio da metodologia cooperativa.

Neste segmento, onde o valor percebido dependem diretamente do talento, ou seja, da capacidade dos intelectos envolvidos, o foco organizacional tende em ser as pessoas. Desta forma, possibilita-se a otimização dos talentos com diferentes capacidades cognitivas agregando nas diferentes posições cíclicas da geração inovativa.

Figura 10 - Processo de co-criação de valor dentro do *business* da Alopra



Após realização das entrevistas em profundidade com os entrevistados previamente selecionados, ocorreu a interpretação dos dados coletados, com o intuito de analisar alguns questionamentos levantados durante a elaboração do projeto.

As informações foram coletadas através da transcrição, organização e posterior inferência dos conhecimentos expostos pelos entrevistados.

4.1 PÚBLICO

A análise do público foi segmentada em descrições do perfil profissional do entrevistado bem como breve definição da organização na qual está inserido.

4.1.1 Perfil

4.1.1.1 Público externo

O perfil do público entrevistado define-se em jovens, entre 24 e 30 anos, em sua maioria com formação em Publicidade e Propaganda, com experiência profissional em organizações pertencentes à economia criativa. Em média estão há menos de 2 anos atuando no seu atual empregador, porém possuem experiências anteriores em outras empresas, também pertencentes à este segmento econômico. Estas experiências possibilitaram aos entrevistados obter diferentes ópticas, ao ponto que contribuíram com a cadeia de valor em seus diferentes níveis. Em sua maioria, atuam em micro e pequenas empresas, apesar de possuírem em seus currículos organizações de médio e grande porte.

No caso do Entrevistado A, apesar de estar em uma organização prestadora de serviço tradicionalmente contratada para execução tática, o mesmo tem a possibilidade de agregar tática e estrategicamente a relevantes empresas de âmbito nacional, ao ponto que o mesmo cita contar:

“(....) com uma metodologia própria, a agência realiza o trabalho de mentoring, orientando e apontando direções para uma visão de longo prazo, atua como parceira estratégica dos clientes e possui uma carteira desejada como nomes como Embraer, Souza Cruz, Kimberly-Clark, Hospital Moinhos de Vento, Grupo Paquetá, Panvel, Tigre, entre outros.”

Neste ponto, podemos perceber, além da valorização do capital intelectual e seus respectivos benefícios aos interessados, o processo de co-criação através de uma parceria estratégica entre atores pertencentes a níveis diferentes da cadeia.

No que diz respeito ao perfil dos entrevistados também é importante ressaltar a distribuição dos mesmos dentro do cenário regional. Foram ouvidos publicitários de Porto Alegre e região, porém também foram absorvidos relatos oriundos do interior do estado do Rio Grande do Sul.

4.1.1.2 Público interno

O perfil dos colaboradores da Alopra levados em consideração neste estudo é de profissionais da comunicação, atuando há mais de 10 anos no segmento publicitário, vivenciando diferentes realidades inerentes à níveis distintos da cadeia de valor da comunicação. Além disso, ambos possuem nível superior com pós-graduação.

Ambos os entrevistados relataram em suas experiências anteriores insatisfação com os tradicionais métodos usados nas agências de publicidade, pois os mesmos tendem a limitar a capacidade intelectual tanto dos seus colaboradores quanto dos stakeholders.

4.1.2 Organização

4.1.2.1 Público Externo

Os entrevistados relataram trabalhar, em sua maioria, em micro e pequenas empresas do setor de serviços, com exceção de um relato, no qual o indivíduo tem vínculo empregatício com uma grande empresa do setor têxtil. Desta forma pode-se apontar que o principal ativo das organizações relatadas é o poderio intelectual dos seus colaboradores, com o poder de geração de outputs voltados à inovação.

Também foi consenso entre os entrevistados que o principal diferencial competitivo das suas empresas de fato seria a experiência gerada ao cliente final, não necessariamente através do produto/serviço contratado, e sim pelo processo de construção deste.

4.1.2.2 Público Interno

Conforme relato do Executivo de Negócios da Alopra, o business desta organização é definido por “geração de comunicação, através das habilidades em ilustração e animação”.

Das palavras do Sócio e Diretor Criativo do estúdio, além dos serviços padrões de empresas deste segmento a Alopra também confere “arte aplicada à comunicação, através dos trabalhos manuais além do posicionamento da empresa, à co-criação”.

Além disto, ambos mencionaram a cultura da criatividade implementada na organização como fator crucial para o sucesso no desenvolvimento dos projetos.

4.2 AMBIENTE

De acordo com o segmento econômico definido como análise neste estudo, a Economia Criativa foi definida como ambiente mercadológico a ser interpretada nesta pesquisa.

4.2.1 Economia criativa

4.2.1.1 Público Externo

Dentre os entrevistados o conceito de Economia Criativa variou bastante, porém em todos os casos ao menos um dos termos a seguir foi mencionado: inovação, criatividade e conhecimento. As palavras mencionadas conversam positivamente com a definição de Meier (2010), ao ponto que o mesmo defende que a essência da criatividade nada mais é do um conjunto de inquietações mentais que geram uma experiência nova aplicada a determinada situação ou mercado.

Nota-se que esta definição de segmento econômico é bastante recente dado o desconhecimento do público em relação a sua semântica. Os entrevistados que estão situados na capital do estado aparentaram maior familiaridade com o conceito de Economia Criativa, não obstante ainda hesitavam em afirmar qualquer declaração a respeito da mesma.

Outro ponto em comum dentre as respostas obtidas nas entrevistas em profundidade realizadas neste estudo foi à restrição de apenas organizações ligadas à comunicação, arte e música, como sendo pertencentes da Economia Criativa. Percebe-se, portanto a percepção de desvinculação conceitual desta economia em relações aos demais mercados que a mesma abrange como, por exemplo, softwares e tecnologias da informação, que também detém como principal ativo a gestão do conhecimento e sua capacidade inovativa, conforme definições da UNCTAD (2008).

Dentro das principais características deste mercado, os entrevistados pontuaram a questão da criatividade como motor da engrenagem. Também foi mencionado o fato do output maior ser um serviço, e não necessariamente um produto tangível. O fator crítico de sucesso destas empresas seria, portanto, um conceito, uma experiência, conforme relato do Entrevistado B “a Economia Criativa no meu ponto de vista consiste em empresas que vendem mais que produtos, vendem conceitos ou serviços, ideias”.

Mesmo sem deter a plena noção do que de fato consiste a Economia Criativa, de forma unanime os participantes alegaram atuar na mesma. O que pode explicar este resultado é a questão de todos pertencerem a cadeia de valor da comunicação, e conseqüentemente com a criatividade na sua operação mais facilmente notável.

Sobre a situação atual, apesar de certo desconhecimento da causa, todos os entrevistados mostraram-se otimistas frente às perspectivas do segmento, tanto por fomento governamental, investimentos privados em inovação e relevância do conhecimento como diferencial competitivo nas organizações nos dias de hoje.

No cenário regional, consideram o estado do Rio Grande do Sul em um estágio menos evoluído em relação aos estados do Sudeste brasileiro, devido à grande concentração de recursos e investimentos das empresas e indústrias situadas nesta região. Outro ponto que foi mencionado foi a postura do povo gaúcho, como resistente a novas culturas e metodologias, buscando a tradição e a segurança em antigos e bem-sucedidos conceitos laborais.

4.2.1.2 Público Interno

Os entrevistados pertencentes à Alopra, defenderam que a Economia Criativa consiste na criação de um conhecimento e a gestão do mesmo, gerando negócios de caráter essencialmente criativo. Conforme relato do responsável pela geração de novos negócios para a empresa, a economia criativa é constituída por um aglomerado de organizações que possuem inovação no cerne da organização.

Assim como ocorrido com o Público Externo, os resultados apontam que a percepção da Economia Criativa dos profissionais entrevistados consiste basicamente nos atores da cadeia de valor na qual estão inseridos.

4.2.1.3 Análise

De forma convergente, tanto público interno como os colaboradores internos da Alopra, de forma equivocada, restringiram a definição da Economia Criativa essencialmente ao setor da comunicação, a qual pertencem, não levando em consideração produtos culturais, como por exemplo museus, ou até mesmo tecnologia de softwares, etc.

Além disso, todos consideram pertencer à esta indústria criativa, apesar de não terem convicções em relação à sua real definição. As justificas dadas tendiam ao fato de todos acreditaram prestar serviços criativos aos seus compradores finais.

4.3 PROCESSO DE CO-CRIAÇÃO DE VALOR

O terceiro item de análise das entrevistas propôs interpretar o entendimento do processo de co-criação, embasada na definição dos quatro pilares propostos por Prahalad e Ramaswamy (2004).

4.3.1 Diálogo

4.3.1.1 Público Externo

No que tange o conceito do diálogo entre os diferentes atores de uma cadeia de valor, os entrevistados acabaram sendo bastante pontuais, abordando somente o que dizia respeito à operação organizacional na qual estão inseridos, levando a nível tático este enfoque. Um dos motes que pode levar a está circunstância é a postura das empresas que os mesmos atuam, ao ponto que a estratégia diverge do conceito de co-criação de valor neste trabalho apresentada. De forma geral, percebe-se uma unilateralidade entre o fluxo de informação e a disseminação dos esforços dentro da cadeia.

Todavia, os entrevistados consideram que as atuações dos diferentes envolvidos no processo de geração de valor, sendo eles intraorganizacional ou não, são válidas e visam o benefício mútuo, porem nem sempre são passíveis de ocorrer dadas regras e padrões há tempos implementados.

4.3.1.2 Público Interno

No caso dos entrevistados que trabalham na Alopra Estúdio, possivelmente por terem como parte do posicionamento da empresa a postura da co-criação de valor, a definição do diálogo se mostrou mais aberta a todo o ciclo de geração de criatividade, sem a tradicional hierarquização dos influenciadores e tomadores de decisão dentro da cadeia. A empresa, através dos relatos de seus colaboradores, mostra-se aberta à convergência dos esforços, independente de níveis e status da operação, ao ponto que se propõe a agregar e, ter o seu próprio serviço somado a todos os seus stakeholders. Conforme a Figura 6 deste estudo, que compara a visão industrial e a visão de coprodução de valor, a Alopra busca a sinergia entre os atores, onde os “valores são co-inventados, combinados e reconciliados”.

4.3.1.3 Análise

Dadas divergências de conceitos entre público externo e interno observado neste estudo, percebe-se a dificuldade de interação entre atores que detém conhecimentos distintos sobre determinado assunto, neste caso a co-criação de valor.

Por tratar-se de um conceito recente e de complexidade alta, por mais que o diálogo proposto por uma organização seja voltado a interação dos atores desta cadeia, como exemplo da Alopra, frente a potenciais clientes, nem sempre poderá gerar valor, posto que a capacidade de entrosamento sofre forte interferência de níveis de entendimento distintos.

Esta interação, assim como propôs Irene Troccoli em seu artigo Criação De Valor Em Ambiente B2B: Uma Revisão De Modelos Relevantes, deve ser uníssona, com consentimento dos atores. Desta forma, é necessário que estes possuam, de forma racional e consciente, o intuito da co-criação.

4.3.2 Acesso

4.3.2.1 Público Externo

A acessibilidade dos processos já se apresenta de forma confusa ao ponto de que a definição destes mostra-se conturbada inclusive dentro das organizações. No momento que se

propõe a integrar diferentes atores dentro de uma concepção, os mesmos devem convergir para os mesmos interesses e resultados.

A acessibilidade das organizações diante dos seus stakeholders está, conforme Entrevistado C, diretamente relacionada aos seus processos internos. Ou seja, quanto mais padronizados e engessados, mais difícil torna-se a customização por projetos de diferentes demandas, acabando por sempre utilizar métodos tracionais que levariam à resultados semelhantes.

4.3.2.2 Público Interno

Além disso, no caso da Alopra, foi relatado que em média 50% do volume de projetos é oriundo de outros estados brasileiros, afora clientes, demais parceiros-chaves da cadeia também estão situados em diferentes municípios, estados e até mesmo países. Desta forma, a co-criação precisa ser norteada por processos inteligentes e ágeis.

Dada cadeia de valor da Alopra, onde o projetos exigem a interação de diferentes organizações do ramo da comunicação, aliada a postura mercadológica desta empresa, podemos identificar os “pontos de interação”, identificados por Prahalad e Ramaswamy (2004). Neste critério, as relações ultrapassam a tradicional hierarquia, tornando-a, na medida do possível circular ou horizontal, visando o intercâmbio de informações permanente.

4.3.2.3 Análise

As organizações, de forma geral, apresentam estruturas e processos tradicionais, burocratizados, o que dificultaria a implementação de uma cultura co-criativa, ao ponto que a mesma exige uma adaptação da empresa bem como uma atualização conceitual. No caso da Alopra, a mesma se propõe a inovar nos níveis de serviço prestado, prezando pela disponibilidade da informação, porém necessita de que os demais atores da cadeia comportem-se de forma semelhante para que de fato os resultados possam ocorrer pela interação de ideias. Esta situação transpõe a proposta da Lógica Dominante, ocorre a potencialização da geração de valor estratégico através da conexão conhecimentos e competências envolvidas no processo (VARGO e LUSCH, 2004).

4.3.3 Riscos e benefícios

4.3.3.1 Público Externo

Em relação aos benefícios da prática da co-criação de valor dentro da Economia Criativa no Rio Grande do Sul, através dos relatos analisados, podemos pontuar a otimização dos recursos e a potencialização dos resultados como diferencial competitivo proporcionado da co-criação de valor. Cada indivíduo pertencente a uma esfera mercadológica específica poderia contribuir com a sua capacidade cognitiva mais apurada, de forma que, cada um, dentro das suas peculiaridades e aptidões pode agregar e proporcionar um output diferenciado e com valor agregado.

No que tange as riscos, diferentemente do que pontuou Nascimento (2012), o qual considerava o principal risco do desenvolvimento da metodologia proposta é a intangibilidade das suas vantagens econômicas, os entrevistados, em consonância, apontaram o conflito do direito intelectual das ideias. Deste modo, através do apoderamento errôneo das criações intelectuais por indivíduos de má fé, viria a ser a principal temeridade da co-criação. Além disso, o Entrevistado A, apontou que, além da indefinição de poses de ideias, a atuação equivocada de indivíduos, onde os atores ultrapassariam os limites de suas capacidades intelectuais, executando atividades fora de sua alçada, pode gerar graves danos à economia criativa.

4.3.3.2 Público Interno

Sob a óptica dos trabalhadores da Alopra, a criação multilateral permite uma conexão de diferentes referências que só pode ser viabilizada quando o processo, apesar de linear, é disponível a todos possibilitando diferentes interferências e gerando uma capacidade potencializada de inovação.

A postura de acessibilidade do estúdio é de entrar na fase de concepção das ideias, conceitos e campanhas, diferentemente do comportamento do mercado quando as agências de publicidade buscam fornecedores aptos a execução e não necessariamente a criação.

Os processos internos são flexíveis e dinâmicos com foco em projetos exclusivos e ideias inovadoras, inclusive se propondo a contribuir em etapas iniciais onde a remuneração ainda é incerta, apenas por acreditar que os esforços de diferentes indivíduos, com suas

aptidões voltadas ao mesmo interesse podem maximizar a capacidade de gerar algo novo e essencialmente criativo.

4.3.3.2.1 Análise

De forma praticamente unanime os colaboradores mostram favoráveis à implementação da cultura co-criativa em suas organizações, apesar de consideram que a apropriação de ideias por pessoas e/ou empresas que não às detém possa ser o principal risco desta metodologia interativa, conforme relato de um entrevistado: “(...) risco pode ser a inversão de papéis, clientes e/ou fornecedores se apropriando de ideias (...)”.

Apesar disto, apenas os relatos provenientes dos funcionários da Alopra apontaram uma postura de co-criação ativa, onde o processo de interação é feito de forma consciente e estrategicamente posicionada.

4.3.4 Transparência

4.3.4.1 Público Externo

Quando questionados sobre a transparência do seu posicionamento frente aos demais participantes da cadeia de valor na qual estão inseridos, todos apontaram mecanismos tradicionais de relacionamento. Apesar de não terem, em sua maioria, uma cultura e estratégia organizacional voltada a co-criação, as empresas apresentam-se com um atitude ética e flexível, voltando-se principalmente aos resultados a satisfação dos seus clientes.

A transparência das relações, conforme o Entrevistado D se dá ao ponto que os interesses de fato convergem para um mesmo objetivo, e desta forma, a atitude colaborativa predomina frente aos demais processos inerentes ao mercado.

4.3.4.2 Público Interno

Para a Alopra, entende-se que todos os atuantes na cadeia, sendo eles fornecedores, intermediários, consumidores finais, devem conversar desde a concepção da ideia, partindo para a fase de execução com alinhamento pleno de quais são as diretrizes que devem nortear o

projeto. Desta forma, permitir que, cada organização ou indivíduo contribua com o que lhe for competente.

Nos relatos dos profissionais desta empresa, foram mencionadas estratégias digitais de relacionamento, ao ponto que o cliente perceba os diferenciais do estúdio antes mesmo de adquiri-los e experimentá-los.

4.3.4.3 Análise

Assim como nos demais pilares da co-criação, propostos por Prahalad e Ramaswamy (2004), pode-se perceber uma dissonância entre a postura das demais organizações frente à Alopra, visto que a criação colaborativa não é um objetivo estratégico destas. Todavia, um dos motivos desta incipiência conceitual seja proveniente de um desconhecimento, conquanto ao refletirem sobre o método, analisam como questão de relevância frente aos processos atuais.

5 CONCLUSÃO

A Economia Criativa responde a 1,9% do PIB gaúcho, com participação de 5,6% em âmbito nacional. No cenário internacional, o Brasil, apesar de engatinhar em políticas públicas de fomento ao poder de inovação, já encontra-se entre os maiores produtores de criatividade do mundo, perdendo apenas para países desenvolvidos como Estados Unidos e França, conforme PIB (2011) do Banco Mundial, apresentado pela FIRJAN.

Indo ao encontro de uma nova realidade econômica, onde a capacidade intelectual torna-se o principal ativo e há uma busca incessante por diferenciação competitiva, percebe-se a necessidade de transpor os tradicionais conceitos e buscar novas formas de construir novas ideias. Para tanto, posiciona-se a questão da co-criação de valor como fator crítico de sucesso, principalmente em segmentos onde contribuição cognitiva é levada em consideração.

Figura 9 – PIB do núcleo criativo - 2011

País	PIB Criativo (R\$ Bilhões)
Estados Unidos	1 011
Reino Unido	286
França	191
Alemanha	181
Brasil*	110
Itália	102
Espanha	70
Holanda	46
Noruega	32
Bélgica	27
Suécia	26
Dinamarca	21
Áustria	15
Grécia	6

Fonte: Firjam (2011, p.7)

Dado cenário em ascensão, o objetivo deste estudo era o de analisar o processo de co-criação de valor em uma empresa inserida na economia criativa do Rio Grande do Sul.

Para tanto, a metodologia utilizada foi o estudo de caso da Alopra Estúdio, empresa atuante do ramo publicitário, que tem seu negócio voltado à criatividade, através do desenvolvimento das técnicas de animação e ilustração. A Alopra situa-se em Porto Alegre e atua neste mercado há 9 anos, atendendo demandas de clientes de âmbito nacional e regional.

Com o intuito de obter diferentes percepções, foram realizadas entrevistas com colaboradores da Alopra bem como profissionais vinculados a funções de cunho criativo dentro de diferentes organizações situadas no Rio Grande do Sul. Para definição do público a ser entrevistado, também foi levada em consideração a distribuição geográfica destas, para que pudesse ser observada a postura individual das diferentes regiões deste estado.

Para a análise dos dados obtidos no decorrer do estudo, além da contextualização básica, foram considerados os quatro pilares de sustentação da co-criação de valor apresentados por Prahalad e Ramaswamy (2004): Diálogo, Acesso, Riscos e Benefícios e Transparência. A compilação dos dados foi feita através da definição de dois construtos, sendo eles:

- Público Interno: publicitários pertencentes à organizações da economia criativa, atuando no Rio Grande do Sul.
- Público Interno: profissionais à nível de gerência, que atuam na tomada de decisão e estratégia na Alopra Estúdio.

Na abordagem inicial, sobre como conversam os diferentes atores inseridos na cadeia de valor, percebe-se uns dos principais ruídos dentre deste segmento. O diálogo só é efetivo quando o entendimento é pleno por todos os que se propõe a dialogar, e caso contrário, tem seus benefícios minimizados, ou até mesmo pode gerar conflitos de interesses e inviabilização dos projetos, conforme Figura 7 deste estudo, formas básicas de interação para co-criar valor.

No que se refere ao tópico de acessibilidade, o público externo apresentou-se através de uma estratégia mercadológica tradicional, sendo esta com fluxo unilateral e de forma hierarquizada. A relação, neste caso, é feita sem pontos de conexão de ideias de colaboradores distintos da cadeia, apesar de se mostrarem favoráveis a novos métodos de estruturação do valor proposto. Para a Alopra, percebeu-se uma inquietação através do anseio de se inserir em níveis diferentes da geração da criatividade, buscando uma potencialização dos resultados através da soma das diferentes percepções que compõe a cadeia. A divergência dos públicos

surge ao ponto que para uns o acesso ocorre de forma singular em um determinado ponto, e para outro não existem processos rígidos de interação de intelectos.

Dentre toda a proposta de co-criação, foram mencionados os riscos e benefícios que este tipo de processo pode inferir no mercado e como pode refletir nas organizações e seus indivíduos. De forma uníssona, percebe-se uma vontade de fazer diferente para atingir objetivos e resultados diferentes. Porém, como toda mudança, a implementação da co-criação como estratégia de relacionamento, acarreta em riscos e desafios, o que, para empresas tradicionais e gestores de métodos clássicos, pode tornar-se um impeditivo, visto que ainda é uma proposta recente e ainda bastante desconhecida dentro e fora dos grandes centros.

Por fim, no quesito transparência, assim como foi apresentado no pilar da acessibilidade, as organizações, mesmo quando inseridas na economia criativa, buscam em ferramentas burocráticas e tradicionais uma forma de interação com os atores da cadeia.

Portanto, dada às análises obtidas e a participação diária nesta realidade, pode-se propor a lacuna estratégica que separa estas organizações que, mesmo inseridas em um mesmo segmento econômico, estando por vocês no mesmo setor de geração de valor, ainda não convergem seus esforços em prol de resultados benéficos a cadeia toda, e sim apenas ao que lhes compete historicamente.

Conquanto esta análise tenha sido realizada em um estúdio criativo, pertencente à indústria criativa e que apresente como proposta de negócio a co-criação de valor, o estudo de caso realizado com a Alopra, por suas limitações metodológicas, não pode ser aplicado à realidade de outras organizações, mesmo que semelhantes.

Como proposta de novos estudos, apresenta-se a análise específica de um projeto, em todas as suas etapas, desde negociação, interação com demais atores, sua conversão financeira, pontos de co-criação, execução, entrega e resultados obtidos. Outra situação que possa ser objeto de estudo é a maturação da ideia co-criativa com o passar de um período específico dentro das organizações da economia criativa.

APÊNDICE I

Questionário semiestruturado para Entrevistas em Profundidade

Entrevista em Profundidade		
Público	Perfil	<ul style="list-style-type: none"> • Nome do entrevistado • Cargo • Tempo de trabalho no cargo • Tempo de trabalho na organização • Trajetória profissional
	Organização	<ul style="list-style-type: none"> • Número de funcionários • Área de atuação • Principais produtos/Serviços • Sobre a organização: considerações sobre produtos e serviços, pontos fortes e fracos • Defina seus diferenciais competitivos da sua empresa e como eles se comportam dentro da economia criativa.
Ambiente	Economia Criativa	<p>O que você entende por economia criativa?</p> <ul style="list-style-type: none"> • No que consiste esta economia? Que tipos de empresas fazem parte deste setor? • Quais são, dentro da tua percepção, as principais características deste segmento de mercado? • Aponte, a partir do seu conhecimento prévio, a situação atual da economia criativa em âmbito nacional e/ou regional.
Processo de Co-criação	Diálogo	<p>o projeto?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Em quais etapas os clientes/fornecedores podem interagir com o projeto em desenvolvimento? • Como se dá o diálogo entre os diferentes atores participantes da cadeia de valor na qual estas inserido?
	Acesso	<ul style="list-style-type: none"> • Na tua percepção, quais os principais riscos e quais os principais benefícios da co-criação dentro de uma cadeia de valor?
	Riscos e Benefícios	<ul style="list-style-type: none"> • O que você entende por processos? Qual a sua principal aplicação prática no dia-a-dia de trabalho? • Como os processos ocorrem dentro da organização na qual tu trabalhas? • Quem são as pessoas envolvidas nos processos de criação?
	Transparência	<ul style="list-style-type: none"> • Qual a estratégia para o relacionamento entre os atores ser transparente, visando o benefício mútuo? • Quais os canais de informação são utilizados para o fluxo de informações ser acessível e franco?

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BANKS, Mark. **Craft labour and creative industries**. *International Journal of Cultural Policy*, Vol. 16, n. 3. 2010, p. 305 – 321.

BAKSHI, H.; MCVITTIE, E.; SIMMIE, J. **Creating Innovation do the creative industries support innovation in the wider economy?** [2008] Disponível em <<http://www.nesta.org.uk/library/documents/Report%20-%20Creative%20Innovation%20v5.pdf>>. Acesso em : 17 Abr. 2013

BORYS, B.; JEMISON, D.B. Hybrid arrangements as strategic alliances: theoretical issues in organizational combinations. *Academy of Management Review*, v.14, n.2, 1989

BRASIL, República Federativa do. **Plano da Secretaria da Economia Criativa:** políticas, diretrizes e ações 2011 – 2014. Ministério da Cultura. Brasil: Governo Federal, 2011.

DE BONO, Edward. *Criatividade Levada a Sério*. São Paulo: Pioneira, 1994.

DRUCKER, P. F. *Inovação e Espírito Empreendedor: Prática e Princípios*. São Paulo: Pioneira, 1987.

EVANS, P., and WURSTER, T. Strategy and the New Economics of Information. *Harvard Business Review*, September-October, 1997

FLORIDA, R. *The Rise of the Creative Class: And How It's Transforming Work, Leisure, Community and Everyday Life*, Basic Book, 2010.

FURTADO, C. “Poder e espaço numa economia que se globaliza”. In: **Criatividade e dependência na civilização industrial**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1978.

GUMMESSON, E. Implementation requires a relationship marketing paradigm, *Journal of the Academic Marketing Science*, London, v.26, n.3, p.242-249, Summer, 1998

HOWKINS, J. *The Creative Economy - How People Make Money from Ideas*. Penguin Global. 2001

KRUCKEN, L. **Analisando a cadeia de valor: estratégias para inovar em produtos e serviços**. [2009]. Disponível em <http://www.gestaoebt.com.br/blog/wp-content/uploads/2010/08/Artigo_Analisando-a-cadeia-Valor_jul2009.pdf>. Acesso em: 28 Abr. 2013

KRUCKEN, L.; COSTA, M.D. Design no processo de criação de valor nas organizações: o uso estratégico de gráficos. In: ANAIS DO 2º CONGRESSO INTERNACIONAL DE DESIGN DA INFORMAÇÃO, 2005. São Paulo.

MÖLLER, KRISTIAN; RAJALA, R.; WESTERLUND, M. Service Innovation Myopia? *California Management Review*, v. 50, n. 3, Spring 2007.

MORAES, M.B.; COSTA, B.K. **Co-criação de valor e perspectiva da lógica dominante: um estudo em uma empresa do setor aeronáutico.** [2012] disponível em <<http://www.unitau.br/app/webroot/unindu/artigos/pdf581.pdf>>. Acesso em : 21 Mai. 2013

NORMANN, R. and R. RAMÍREZ (1993). ‘**Strategy and the art of reinventing value (Perspectives section)**’, Harvard Business Review, 71(5).

PETROLA, R.R. *Inovação e criatividade no setor de telecomunicações brasileiro: co-criando valor mediante processo de centralidade no cliente.* 181f. Dissertação (Mestrado profissional em Administração)- Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas. São Paulo. 2008.

PINE II, Joseph, B., GILMORE, James H. **O espetáculo dos negócios.** Título original: The experience economy. Rio de Janeiro: Campus, HSM Management – Book Summary, 2ª Edição 2000

PRAHALAD, C.; RAMASWAMY, V. O futuro da competição: Como desenvolver diferenciais inovadores em parceria com clientes. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004b.

RECH, I. *O valor da tecnologia da informação nos processos e projetos e co-criação de valor em relacionamentos interorganizacionais.* 274 f. Tese (Doutorado em Administração)- Escola de Administração, UFRGS. Porto Alegre. 2012

REIS, A.C.F. **Economia criativa** : como estratégia de desenvolvimento : uma visão dos países em desenvolvimento / organização. São Paulo. Itaú Cultural, 2008. 267 p.

REIS, A.C.F.; DEHEINZELIN, L. **Cadernos de economia criativa: economia criativa e desenvolvimento local.** Disponível em <<http://vix.sebraees.com.br/arquivos/biblioteca/Cadernos%20de%20Economia%20Criativa.pdf>>. Acesso em:

SÁ, L.M.C.; MERCÊS, G. **Indústria criativa: mapeamento da indústria criativa no Brasil.** [2012] Disponível em : <<http://www.firjan.org.br/EconomiaCriativa/VersaoImpressa/index.html>>. Acesso em:

STEINER, Philippe. A sociologia econômica. São Paulo: Atlas, 2006

STRAUB,E.; CASTILHO, M. Como designers conectam experiência, intuição e processo em seus projetos. 1 ed. Curitiba: Infolio 2010.

UNCTAD (2008) – Creative Economy Report 2008, The challenge of Assessing the Creative Economy: towards informed Policy-making, **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.