

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - MESTRADO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO EM MARKETING

Silvia Paula Bittencourt

UM MODELO CONCEITUAL DE GESTÃO PARA O *DESIGN* COCRIATIVO

Santa Cruz do Sul

2014

Silvia Paula Bittencourt

UM MODELO CONCEITUAL DE GESTÃO PARA O *DESIGN* COCRIATIVO

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração - Mestrado, Área de Concentração em Marketing, Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Flávio Régio Brambilla

Santa Cruz do Sul

2014

Silvia Paula Bittencourt

UM MODELO CONCEITUAL DE GESTÃO PARA O *DESIGN* COCRIATIVO

Esta dissertação foi submetida ao Programa de Pós-Graduação e Administração - Mestrado, Área de Concentração em Marketing, Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Dr. Flávio Régio Brambilla

Professor Orientador - UNISC

Dr. Jorge Francisco Bertinetti Lengler

Professor examinador - UNISC

Dr. Claudio Damacena

Professor examinador - PUCRS

Santa Cruz do Sul

2014

Dedico esta dissertação ao meu marido, George Mundstock, e aos meus filhos do coração, Igor e Hector Mundstock. Vocês são os parceiros da minha vida. Amores que me ensinam e me dão alegria e coragem para os desafios da existência.

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus familiares pelo encorajamento que me transmitem para que eu prossega me aperfeiçoando.

Aos meus professores do Programa de Pós-Graduação em Administração - Mestrado, pelas aulas de qualidade que tive e do muito que aprendi com cada um deles. Aos meus colegas pela amizade e pela convivência que me ensina muito.

E, em especial, ao meu professor orientador Prof. Dr. Flávio Régio Brambilla pelos conhecimentos transmitidos, pelos muitos momentos dedicados à minha orientação e pelo incentivo na realização desta pesquisa.

“Por vezes sentimos que aquilo que fazemos não é senão uma gota de água no mar. Mas o mar seria menor se lhe faltasse uma gota”.

Madre Teresa de Calcuta

RESUMO

A premissa da participação do consumidor como cocriador de valor, apresentada na Lógica Dominante de Serviço (Vargo e Lusch, 2004), proporciona a integração estratégica entre o cliente e a empresa, garantindo vantagens competitivas na geração de experiências significativas a partir desta conexão. O presente trabalho está embasado neste cenário que se configura como uma realidade recente para as empresas, em especial no que envolve o *design*. Por este motivo, discute questões abordadas na literatura que dizem respeito ao *design*, evidenciando os modelos de níveis de gestão do mesmo (Mozota, 2002; Pereira et al., 2002; Best, 2011), a Lógica Dominante de Serviço, que apresenta a cocriação como uma de suas premissas fundacionais (Vargo e Lusch, 2004), e a Era Transmídia ou Era da Participação que configura o cenário em que estas oportunidades são percebidas (Lévy, 2004; Troccoli, 2009; Kotler, Kartajaya e Setiawan, 2010; Stoyan, Stjerne e Zheng, 2010; Grover e Kohli, 2012; Akaka e Vargo, 2012). Por fim, são apresentados os elementos estruturais da cocriação de valor (Brasil, Santos e Dietrich, 2010), que caracteriza a cultura, o produto, o mercado e a competência como componentes da viabilização e os elementos DART – diálogo, acesso, risco e transparência (Prahalad e Ramaswamy, 2004) - como fatores de sustentação. Estes estudos trazem indicações sobre caminhos para a prática da cocriação e sobre a gestão do *design*, tornando possível a construção do modelo teórico e conceitual de gestão do *design* cocriativo, desenvolvido nesta dissertação. Por ser um estudo ainda pouco conhecido, a metodologia de pesquisa tem caráter qualitativo-exploratório e, através do método de estudo de caso, o modelo conceitual é comparado com as ações da empresa Camiseteria, que se utiliza da cocriação para o desenvolvimento de seus produtos. Para isso, apresenta-se uma análise aprofundada sobre a estrutura do *site* da empresa em seus espaços que oportunizam a prática da cocriação, os quais são distribuídos nos níveis de gestão operacional, tático e estratégico. Cada um destes canais são investigados sob a forma como o processo cocriativo é desenvolvido, tendo como base para esta análise os elementos do modelo DART. Os resultados demonstram que os componentes que sustentam a gestão do *design* cocriativo estão presentes na prática da empresa, de forma geral. No entanto, tornam-se impraticáveis em algumas áreas, necessitando que algumas decisões sejam realizadas dentro da empresa e que, conforme o nível de gestão, as possibilidades da participação do público pode ser tornar mais ou menos intensa.

Palavras-chave: Gestão do Design. Cocriação. Lógica Dominante de Serviço.

ABSTRACT

The premise of consumer participation as a co-creator of value, shown in the Service Dominant Logic (Vargo e Lusch, 2004), provides the strategic integration between the consumer and the company, ensuring competitive advantages in the generation of meaningful experiences from that connection. This project has its roots in this scenario, which is configured as a recent reality for these companies, especially when involves design. For that reason, it debates issues in the literature that is concerned with design, making the models of management hierarchy stand out (Mozota, 2002; Pereira et al., 2002; Best, 2011), the Service Dominant Logic, that presents the co-creation as one of the fundamental premises (Vargo e Lusch, 2004), and the Transmedia Age or the Participation Age that sets the scenario where this opportunities are perceived (Lévy, 2004; Troccoli, 2009; Kotler, Kartajaya e Setiawan, 2010; Stoyan, Stjerne e Zheng, 2010; Grover e Kohli, 2012; Akaka e Vargo, 2012). Finally, are shown the structural elements of the co-creation of value (Brasil, Santos e Dietrich, 2010), which characterizes the culture, the product, the market and the competence as components of feasibility and the elements DART – dialog, access, risk and transparency (Prahalad e Ramaswamy, 2004) – as sustaining factors. These studies bring indications of paths to the practice of co-creation and the management of design, making possible the construction of the theoretical and conceptual co-creative management of design, developed in this dissertation. By being a little unknown study, the research methodology has a qualitative and explorative character and, thought the method of case study, the conceptual model is compared with the company Camiseteria's actions, that utilizes the co-creation for the development of its products. For that, I present a deep analysis about the company's website, specifically in the spaces where they make available the usage of co-creation, which are distributed in the operational, tactic and strategic levels of management. Which one of these where studied on how the process of co-creation is developed, having its roots in the DART model. The results found demonstrate that the components that support the co-creative design management are present in the practice of the company in general. However, they become impractical in some areas, requiring that some decisions are made inside the company, and depending of the level of management, the possibilities of public participation can become more or less intense.

Keywords: Design Management. Co-creation. Service Dominant Logic.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Modelo conceitual da matriz de desenvolvimento de produto integrado	21
Quadro 1 – Modelo de cadeia do valor do <i>design</i>	22
Quadro 2 – Níveis de gestão do projeto	23
Quadro 3 – Níveis de gestão do <i>design</i>	24
Quadro 4 – Estágios do envolvimento do consumidor na coprodução	28
Figura 2 – Elementos estruturais da cocriação de valor	32
Figura 3 – Modelo teórico para a gestão do <i>design</i> cocriativo	41
Figura 4 – Nível operacional da gestão do <i>design</i> e os fundamentos do <i>design</i>	42
Figura 5 – Nível tático da gestão do <i>design</i> e os fundamentos do <i>design</i>	43
Figura 6 – Nível estratégico da gestão do <i>design</i> e os fundamentos do <i>design</i>	45
Figura 7 - Organização do <i>site</i> da Camiseteria	50
Figura 8 – Elementos da gestão do <i>design</i> analisados no <i>site</i>	52
Figura 9 – Demonstrador de estoques da Camiseteria	59
Figura 10 – Reconhecimento da empresa pela necessidade de mais diálogo	63
Quadro 5 – Análise sobre a empresa Camiseteria no nível operacional	64
Figura 11 – Página de perfil dos usuários no <i>site</i> da Camiseteria	69
Quadro 6 – Análise sobre a empresa Camiseteria no nível tático	72
Quadro 7 – Notas para a votação das camisetas	76
Quadro 8 – Alguns princípios da empresa divulgados em Manifesto Camiseteria	78
Quadro 9 – Algumas manifestações dos usuários do <i>site</i> Camiseteria	79
Quadro 10 – Análise sobre a empresa Camiseteria no nível estratégico	82
Quadro 11 – Legenda para a leitura do Quadro 12	91
Quadro 12 – Relação entre a teoria e a prática na gestão do <i>design</i> cocriativo	92
Figura 12 - Modelo teórico para a gestão do <i>design</i> cocriativo	93

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
2 PROBLEMA	13
3 OBJETIVO GERAL	14
3.1 Objetivos específicos	14
4 JUSTIFICATIVA	15
5 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	17
5.1 Breve histórico sobre o <i>design</i>	17
5.2 Gestão do <i>design</i>	18
5.2.1 Níveis de gestão do <i>design</i>	22
5.3 Lógica Dominante de Serviço	25
5.4 Cocriação e coprodução	27
5.5 Cocriação na Era Transmídia	30
5.6 Modelo de viabilização, sustentação e implementação da cocriação de valor .	31
5.6.1 Os elementos de viabilização	32
5.6.2 Os elementos de sustentação	34
5.6.3 Os elementos de implementação	37
5.7 A gestão do <i>design</i> e a cocriação	37
6 MÉTODO	39
6.1 Modelo teórico para gestão do <i>design</i> cocriativo	39
6.1.1 Gestão do <i>design</i> cocriativo no nível operacional	42
6.1.2 Gestão do <i>design</i> cocriativo no nível tático.....	42
6.1.3 Gestão do <i>design</i> cocriativo no nível estratégico.....	44
6.2 A aplicação do modelo teórico na análise prática de gestão do <i>design</i> cocriativo na empresa Camiseteria	45
7 ANÁLISE DOS RESULTADOS	50

7.1 Análise do <i>site</i> Camiseteria na relação entre o modelo e a realidade.....	50
7.2 A gestão do <i>design</i> cocriativo no nível operacional ou do produto	52
7.2.1 Diálogo no nível operacional ou do produto	53
7.2.2 Acesso no nível operacional ou do produto	57
7.2.3 Risco no nível operacional ou do produto	59
7.2.4 Transparência no nível operacional ou do produto	62
7.3 A gestão do <i>design</i> cocriativo no nível tático ou das competências	65
7.3.1 Diálogo no nível tático ou das competências	65
7.3.2 Acesso no nível tático ou das competências	67
7.3.3 Risco no nível tático ou das competências	70
7.3.4 Transparência no nível tático ou das competências	71
7.4 A gestão do <i>design</i> cocriativo no nível estratégico ou da cultura e do mercado	73
7.4.1 Diálogo no nível estratégico ou da cultura e do mercado.....	74
7.4.2 Acesso no nível estratégico ou da cultura e do mercado	76
7.4.3 Risco no nível estratégico ou da cultura e do mercado	79
7.4.4 Transparência no nível estratégico ou da cultura e do mercado.....	80
8 CONCLUSÃO	83
REFERENCIAL.....	95

1 INTRODUÇÃO

Muitas são as empresas que têm no *design* o seu ponto estratégico, fazendo com que desenvolvimento de novos projetos de desenho para seus produtos, seja uma prática necessária e constante. A cultura do *design* nestas empresas é instrumento para a resolução de problemas valorizando o projeto, o conceito e a estética, no objetivo de tornar o seu produto mais competitivo. Os setores automobilístico e calçadista, por exemplo, demandam, a cada ano, o lançamento de novos projetos de *design* que gerem maior visibilidade e valor à marca e ao produto.

No que tange a gestão do *design*, a prática está além das questões operacionais e passa para o âmbito do diagnóstico da situação e da proposição de iniciativas e soluções estratégicas, num planejamento que norteia todo o desenvolvimento do produto, desde o seu período embrionário. Atualmente, o gerenciamento do *design* enfrenta o desafio de adequar-se a uma sociedade mais complexa. Vive-se a Era Transmídia, ou, conforme Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010), a Era da Participação, caracterizada pelas convergências entre as multiplataformas de mídia e do engajamento entre todos os envolvidos no processo gerando valor à marca. Nesta era, as experiências desenvolvidas se modificam e o público passa a adquirir um poder ainda maior. O advento da web 2.0, na transição para a web 3.0, garante a oportunidade de total interação e troca de informações, proporcionando ao consumidor o acesso fácil a dados e opiniões sobre os produtos e serviços.

Neste contexto, a Lógica Dominante de Serviço apresenta o consumidor como um cocriador. Proposta por Vargo e Lusch (2004), a lógica traz uma abordagem em que não mais o produto seja o foco central, mas o consumidor mediante uma orientação para serviço. Nesta proposição, que se contrapõe à Lógica Dominante de Produto, a experiência do consumidor agrega valor ao processo e sugere novas estratégias que garantem a sua maior satisfação. Segundo esta lógica, empresa e público interagem na busca de soluções para suas próprias necessidades. Conceitos como dinâmica, troca e relacionamentos passam a definir a essência deste momento.

Deflagra-se, então, o tempo da integração entre empresa e cliente que criam de forma conjunta. Um evento propiciado com facilidade pelas possibilidades de interação e informação garantidos pela Era Transmídia. O público-alvo passa a ser

um agente deste movimento ao participar ativamente sobre decisões que dizem respeito ao produto, ao serviço e à criação de valor. A cocriação oferece a oportunidade para que o consumidor vivencie experiências únicas e personalizadas, inclusive no desenvolvimento dos produtos (PRAHALAD e RAMASWAMY, 2004b).

Muitas empresas, a fim de consolidar liderança de mercado e significado à sua marca, vêm adotando ações que propõem uma nova experiência de troca de sentidos entre organização e consumidor. No entanto, aliar a incumbência dos profissionais do *design*, que pensam a marca e seus produtos de maneira estratégica, com a premissa da participação do cliente no desenvolvimento do processo de criação, é um desafio que propõe a investigação de um novo modelo de gestão para o *design* cocriativo.

Este trabalho está organizado em partes específicas, iniciando-se por esta introdução, seguida da definição do tema, problema e objetivos do estudo. A apresentação do referencial teórico, o desenvolvimento de um modelo conceitual para a gestão do *design* cocriativo e análise do mesmo a partir da prática de uma empresa cocriativa para que, então, sejam apresentadas considerações sobre o tema pesquisado.

2 PROBLEMA

As empresas e instituições, de um modo geral, estão presenciando uma fase de novas oportunidades na sua relação com o cliente, os quais se mostram cada vez mais abertos para a vivência de experiências. Neste contexto, a Era Transmídia ou da Participação (KOTLER, KARTAJAYA e SETIAWAN, 2010) vem permitindo que o cliente tenha acesso fácil a um universo de informações e que os gestores estejam ainda mais próximos destes consumidores. Entre tantas possibilidades, a cocriação, na Lógica Dominante de Serviço ((VARGO e LURSCH, 2004), surge como uma realidade e uma porta aberta para novas oportunidades de marketing. Alteram-se os papéis e a forma de interação entre o cliente e a empresa em um contexto cujo futuro da competição gera modificações na criação de valor (PRAHALAD e RAMASWAMY, 2004b). Sem as barreiras sociais e geográficas, o consumidor passa a compartilhar ainda mais as suas ideias e sua independência exige um repensar sobre o padrão de comunicação e de estratégias de marketing das empresas (TROCCOLI, 2009).

Algumas empresas constroem estratégias baseadas nesta lógica e, no que tange ao *design*, as possibilidades se ampliam. Os elementos da área possibilitam o envolvimento da fantasia, do jogo e da criatividade, os quais correspondem a ações que incitam à cocriação (ROSER et al., 2009). No entanto, muitas dúvidas ainda cercam a implantação deste processo e há necessidade de definições que possam melhor nortear a gestão destas práticas pela empresa.

A partir deste contexto o presente estudo é concebido a fim de que possa encontrar respostas para o seguinte problema: **como se configura um modelo de gestão de *design* a partir da premissa da cocriação estabelecida na Lógica Dominante de Serviço?**

3 OBJETIVO GERAL

Desenvolver um modelo de gestão de *design* cocriativo em seus níveis operacional, tático e estratégico oriundo da relação entre preceitos teóricos e aplicação prática.

3.1 Objetivos específicos

- Investigar as etapas e dimensões para a construção de um modelo de gestão do *design* cocriativo;
- Identificar a vinculação entre os níveis de gestão do *design* e os elementos de viabilização da estrutura de cocriação para a construção de um modelo de gestão do *design* cocriativo;
- Verificar as competências pertinentes aos níveis de gestão do *design* cocriativo e suas relações com as áreas de atuação da empresa;
- Analisar através dos elementos de sustentação do processo cocriativo DART (Diálogo, Acesso, Risco e Transparência) a compatibilidade entre o modelo teórico e suas evidências empíricas nos níveis operacional, tático e estratégico de gestão do *design*.

4 JUSTIFICATIVA

A premissa da Lógica Dominante de Serviço que apresenta a cocriação de valor visa garantir ao consumidor um papel de colaborador no processo de construção e gestão da marca, inclusive na construção do projeto de um novo produto (VARGO e LURSCH, 2004). Processo, este, facilitado pelos meios que a tecnologia da Era Transmídia ou Era da Participação, em que as multiplataformas se confluem e asseguram ao consumidor o fácil acesso à informação e à interação. Neste contexto, empresas que gerenciam o *design* como ferramenta fundamental para o desenvolvimento de seus produtos e serviços, deparam-se com esta realidade e buscam maneiras de se adequarem a ela de forma a envolver o cliente na construção de seus projetos.

Os conhecimentos empíricos e intuitivos se efetuam em proporções maiores, demandando indagações e discussões aprofundados. Um modelo de gestão para o *design* cocriativo, incita, desta forma, a elaboração desta pesquisa que indica respostas para o trabalho desenvolvido na área de marketing como de *design* nas empresas. Estudos anteriormente realizados a respeito da relação entre a comunicação visual adotada pela empresa, *design* e a gestão de marca como estratégia de marketing, servem de base para as atuais investigações, buscando seu aprofundamento e atualização em virtude dos movimentos presentes que exigem do investigador um novo olhar.

Entendendo a gestão do *design* como processo que se consolida desde a escolha de materiais, a tradução do posicionamento da empresa, as técnicas de fabricação, o comportamento do consumidor, as funcionalidades, as inovações, dentre outras decisões (MOZOTA, 2002; PEREIRA et al., 2002; BEST, 2011), pretende-se analisar os possíveis limites entre o que deve ser deliberado nos âmbitos internos da organização sob a orientação de especialistas nas áreas de marketing e *design* e o que permite contar com a participação efetiva do consumidor como coautor deste processo.

Apesar da ação de cocriação como estratégia de marketing ser uma prática de muitas empresas, este é um assunto recente e de relevância, tanto para o campo científico como para a gestão empresarial, já que apresenta uma realidade em expansão. Com as novas relações expressas neste cenário e o papel assumido pelo consumidor, o desafio para as empresas passa a ser os limites entre o que deve ser

decidido pelos gestores de maneira estratégica e o que permite a participação efetiva dos consumidores em função de seus desejos.

Desta forma, o presente trabalho busca entender como a premissa da cocriação de valor dentro da Lógica Dominante de Serviço pode ser aplicada aos processos operacionais, táticos e estratégicos no gerenciamento do *design*, propondo um modelo de gestão para o *design* cocriativo.

5 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

5.1 Breve histórico sobre o *design*

O *design*, conforme Cardoso (2012), nasceu para que o mundo industrial se organizasse melhor. Para o autor, com a primeira revolução, houve um aumento na oferta de bens de consumo e oportunidade de compra da população em geral, proporcionando que artistas, arquitetos, reformadores, instituições de ensino, dentre outros, passassem a estudar formas de aperfeiçoar o gosto do consumidor e a configuração das mercadorias ofertadas na época.

Conforme Mozota (2011), o educador, filósofo e historiador inglês John Ruskin, que se opunha à esta produção em massa, que igualava e simplificava a todos os produtos, criou o *Guild of Saint George*, por volta de 1870, defendendo a manutenção do artesanato. Ruskin foi um defensor da qualidade e entendia que o *designer* possuía uma grande responsabilidade na cultura e na sociedade. Estes novos profissionais passaram a se dedicar à tornar mais atraentes e eficientes os artefatos da época. “Sua meta era nada mais nada menos do que reconfigurar o mundo, com conforto e bem-estar para todos” (CARDOSO, 2012, p.16).

Em 1875, o *designer* e escritor Willian Morris funda o primeiro movimento de oposição ao processo industrial, o *Arts and Crafts*, mas poucos aderiram aos conceitos que foram derrotados pelas forças econômicas da industrialização. A partir de então diversas manifestações surgiram para defender a arte e o artesanato como o *Art Nouveau* entre 1890 e 1910, em Paris, e o *Art Déco* entre 1925 e 1939, iniciando-se na Europa e popularizando-se nos Estados Unidos, conforme Bürdek (1999) apresenta em sua obra.

Em meio a todos estes movimentos, Frederick Taylor e Henry Ford (a partir de 1903) criam alguns padrões de trabalho para o sistema de produção em massa em série contínua. Conforme Wood Júnior (2002), tais padrões fizeram com que o início do século XX fosse de ainda mais contestações e questionamentos e influenciassem as organizações até os dias atuais. Novos movimentos foram criados, motivando e exaltando o papel do *designer* nas empresas mas foi em 1919, conforme Cardoso (2012), que as ideias de *design* tomam força, com a Escola Bauhaus, na Alemanha. Walter Gropius Weimar, seu fundador, trouxe a ótica de que a arte pode ser funcional. O Bauhaus, com sua filosofia de que a forma é definida pela função, proporcionou uma verdadeira revolução sobre a maneira de entender e produzir os

artefatos e ainda hoje continua exercendo influência sobre os profissionais da área de *design*. A partir deste movimento, conforme Mozota (2011), o *design*, em 1930, transforma-se em profissão, proporcionando que os produtos sejam adaptados para as necessidades do usuário, em uma visão de funcionalidade. Desta forma, segundo Hollis (2000) o *design* passa a se distinguir da obra de arte, projetando, ao contrário do artista, para a produção mecânica, a que Bürdek (2006) define como a arte aplicada para o desenvolvimento de obras.

5.2 Gestão do *design*

Nesse sentido, o *design* exige um processo criativo mas não se restringe apenas à criação de estilo para o objeto, mas também transmite qualidade, ampliando a margem de lucro que passa a exigir uma administração efetiva. O *design* tem papel cada vez mais importante na empresa, a partir do momento em que cria valor aos produtos e serviços, gerando maior competitividade e diferencial perante seus concorrentes (CASAS e MERINO, 2011). Para Best (2011) o *design* depende de uma série de disciplinas, unidades e funções diversas e não pode ser operado de forma isolada. Sob este olhar, Niemeyer (1998), salientando a interação entre o *design* e o marketing, caracteriza o último como um sinalizador para o desenvolvimento do projeto e o primeiro como uma peça fundamental para que o marketing possa atingir seus objetivos. A responsabilidade do *designer* em trabalhar para a melhor qualidade de vida do usuário exige que se considere as necessidades e valores do consumidor, onde o marketing possui papel fundamental.

Mozota (2003a, p. 90), argumenta que “as empresas se voltam para o projeto de *design* por razões de prioridade do marketing.” Para ela, a utilização do *design* pelas empresas é o fator de diferenciação dos produtos ou o lançamento de uma marca, mas acima de tudo, significa assumir uma postura de estratégia proativa de *design* no objetivo de ganhar liderança.

Assim, a gestão do *design* determina o papel estratégico do *designer* na empresa e não apenas no que tange o operacional. Casas e Merino (2011) salientam a necessidade de gestão deste processo, considerando não só a perspectiva econômica do *design*, mas também a gerencial. Para Best (2011), a gestão do *design* é a forma de administrar a conexão entre o cumprimento dos objetivos de negócios do projeto com a experiência do cliente para que, em seguida,

isso possa ser comunicado. Segundo Sousa (2012), a gestão otimiza o funcionamento da organização através do seu desenvolvimento global, o que abarca todos os departamentos, proporcionando que trabalhem de forma compassada e motivada a satisfazer as exigências da empresa num todo e de seus consumidores. Conforme o Manual de Gestão do *Design* (1997), a gestão pode ser no nível do projeto, que se refere especificamente à gestão do projeto de *design*, ou no nível corporativo, que trata da criação de novos produtos baseado na cultura organizacional. Por esse motivo, habilidades como competências genéricas na busca por soluções e pensamento crítico; *expertise* para gerar e avaliar ideias decisivas; capacidade de interagir e trabalhar com fontes diversas de conhecimento; compreensão sobre as diversas técnicas e ferramentas criativas; criatividade e, por fim, a gestão de inovação passam a ser destacadas para o exercício do *design* dentro da empresa. (SKILLS IN CREATIVITY, *DESIGN* AND INNOVATION, 2009). O *design* configura-se, portanto, não somente no projeto de desenvolvimento de um produto eficiente, mas no acompanhamento e eficácia de todo o seu processo, exigindo conhecimentos e habilidades múltiplas.

De acordo com Fabiane Wolff (2010), o *design* como fator estratégico para a alavancagem de vantagem competitiva aconteceu com a evolução do seu papel no cenário comercial, empresarial e tecnológico, a partir da década de 1990 e anos 2000. Desde então, o *design* passa a ser parte do capital intelectual e ativo intangível das empresas o que, conforme a pesquisadora, despertou diversos debates sobre “como o *design* deveria ser gerenciado, fazendo com que o tema Gestão de *Design* ganhasse importância no campo do *design*, ampliando o espectro de conhecimento e atuação do profissional.” (WOLFF, 2010, p. 15).

Regadas (2012), argumenta que:

“Da consolidação do uso do *design* como função nas empresas, visando a qualidade dos produtos e sem preocupação da empresa com a Gestão do *Design*, até à perspectiva do *design* como liderança e, mais recentemente do *Design Thinking*, o seu papel evolui para dentro da estratégia da empresa. O foco da Gestão do *Design* muda da gestão de projeto para uma filosofia que atravessa toda a empresa, na procura de uma organização criativa e de um novo modelo de negócio, no qual o *design* e a lógica da sua essência estão por todas as funções.” (2012, p.41)

Ainda conforme o autor, os anos de 1980/1990 foram marcados pelo *design* na lógica da inovação, havendo a necessidade de pesquisas profundas para conhecer o consumidor, investimentos da empresa em uma equipe de projeto voltada para o *design* inovador, a fim de que os produtos desenvolvidos fossem os desejados pelo consumidor. A partir dos anos de 1990/2000 inicia-se a fase que “sugere foco no consumidor e no valor da marca como ativo para as empresas. É o início do movimento que vai levar ao *Design Thinking*, dos anos 2000 até ao presente.” (REGADAS, 2012, p.42). Desta forma, o *design* deixa de ter apenas o papel tático e operacional e passa a ser estratégico.

O termo *Design Thinking*, usado para definir um sistema em que todos pensem o *design*, foi consolidado por Brown (2009) como uma forma de diferenciar o que é ser *designer* e o que é pensar como *designer*, propondo que não apenas o profissional da área reflita sobre o projeto, mas todos os demais envolvidos com a empresa (de executivos e gestores a estagiários). Desta forma, o autor propõe que o *design* esteja além do nível tático, mas no nível estratégico.

Segundo Wolff (2010), a gestão do *design* gerencia o *design* de forma a introduzi-lo e integrá-lo adequadamente nas competências, processos, métodos e equipes, fazendo-o cumprir, assim, o seu papel estratégico dentro das intenções da empresa. Para Regadas (2012), a gestão do *design* tem a responsabilidade de desenvolver os produtos dentro dos prazos e recursos previstos, que digam respeito aos objetivos da empresa, à satisfação do consumidor e que sejam competitivos no mercado. O autor salienta que “a gestão do *design* passa a atuar como mediadora entre os diferentes atores do projeto, possibilitando o diálogo entre os mesmos, objetivando um melhor desempenho do processo.” (REGADAS, 2012, p.45). Desta forma a gestão do *design* busca a associação entre *design*, inovação, tecnologia, gestão e clientes a fim de desenvolver vantagens competitivas para a empresa observando questões de ordem econômica, social e ambiental.

Conforme Mozota (2011), a gestão do *design* se faz através de um programa formal de atividades que deve ser implementado na empresa enfatizando a relevância do *design* para as metas e objetivos da organização. Neste âmbito, há a preocupação com o desenvolvimento, planejamento, organização e controle do processo assim como toda a gestão estratégica. Tais atividades devem estar inseridas na gestão de marketing da empresa.

Em muitas organizações, a gestão do *design* assume papel fundamental, já que o seu posicionamento no mercado tem uma relação direta com o reestudo constante do projeto de seus produtos. É o caso da indústria automobilística, moda ou móveis e eletrodomésticos, por exemplo. Um desafio que se projeta a cada novo lançamento, na busca por novidades que garantam mais eficácia e beleza do produto, ampliando as possibilidades de uma interação entre produto e serviço, priorizando a experiência do consumidor no uso do objeto.

Conforme o autor Hein (*apud* WOLLF 2010), as áreas responsáveis pelo marketing, pelo *design* e pela manufatura, em todos os estágios pertinentes ao desenvolvimento do produto, conforme visualizado na figura 1, estão ativamente envolvidas no processo e, por isso, deveriam estar totalmente integradas dentro das empresas, o que geralmente não acontece.

Figura1: Modelo conceitual da matriz de desenvolvimento de produto integrado.



Fonte: Wolff (2010) redesenhado pela autora.

Conforme o Manual de Gestão do *Design* (1997) o gestor de *design* é responsável por gerenciar detalhes que estão presentes em diversos ambientes da empresa e, assim, possui as seguintes atribuições: conexão com a estratégia da empresa, avaliação do problema, recursos necessários, planificação do projeto, seleção da equipe, contato e seleção de especialistas externos, forma de atuação, organização do processo (procedimentos, fases, níveis de decisão e comunicações),

documentação, acompanhamento e controle, avaliações parciais, avaliação final. A respeito da execução deste gerenciamento, alguns autores abordam os níveis de decisão para a gestão do *design*.

5.2.1 Níveis de gestão do *design*

Conforme Mozota (2002), o conceito de qualidade pelo qual as organizações direcionam seus esforços determina alguns fatores que se tornam pontos comuns entre o *design* e a gestão. Para a autora, muito mais que criar produtos e resolução de problemas, o *design* possui a capacidade de formatar e integrar processos, e, por isso, pode ser estabelecido conforme o modelo de cadeia de valor, conforme o quadro 1, baseado em Hetezel (*apud* MOZOTA, 2002).

Quadro 1: Modelo de cadeia de valor do *design*.

<p>Nível de decisão: OPERACIONAL</p>	<p><i>*Influência do Design sobre a oferta</i> <i>*Nível de criação de valor –diferenciação</i> <i>*Competência econômica: criação de valor sobre funções principais da organização</i></p>
<p>Nível de decisão: TÁTICO</p>	<p><i>*Influência do Design sobre os homens: ajuda a mobilizar e motivar</i> <i>*Nível de criação de valor - atuação sobre a empresa ou função coordenadora do design.</i> <i>*Competência gerencial: gestão da inovação e tecnologia</i></p>
<p>Nível de decisão: ESTRATÉGICO</p>	<p><i>*Influência do Design sobre a empresa</i> <i>*Nível de criação de valor - atuação do design sobre o ambiente empresarial ou função transformadora do design.</i> <i>*Competência psicológica: transformar a visão de hierarquia</i></p>

Fonte: Mozota (2002).

Segundo Best (2011), a gestão do *design* é um reconhecimento da importância estratégica do projeto para o alcance das metas e objetivos da empresa e uma consciência maior para o reconhecimento de ferramentas, métodos, processos, habilidades, planejamento e implementação do projeto. O autor destaca ainda que a congruência de diferentes disciplinas, profissões e interessados no processo, garante uma visão holística para a solução almejada. Desta forma, Best

(2011) destaca que a gestão se faz em três níveis do projeto, os quais se assemelham aos trazidos por Mozota (2002) mas sob nomenclaturas diferentes, conforme quadro 2.

Quadro 2: Níveis de gestão do projeto.

<p>Nível do projeto: OPERACIONAL</p>	<ul style="list-style-type: none"> *Gerenciamento de projetos *Entrega de projetos *Tornar o projeto tangível e sensível ao toque
<p>Nível do projeto: UNIDADE DE NEGÓCIOS</p>	<ul style="list-style-type: none"> *Ações táticas *Sistemas *Processos
<p>Nível do projeto: CORPORATIVO</p>	<ul style="list-style-type: none"> *Visão *Estratégia *Política *Missão

Fonte: Best (2011).

Baseados em Karjalainen, Pereira et al. (2002) abordam os níveis de decisão da gestão do *design*, buscando, de uma forma mais detalhada, estabelecer as atividades desenvolvidas nestes âmbitos, conforme quadro 3.

Para Mozota (2002) o nível operacional é o primeiro passo para integrar o *design* na organização. Conforme a autora, é nesse nível que a empresa considera o *design* como um produto ou projeto e por isso a sua influência está sobre a oferta daquilo que disponibiliza para o mercado (produto ou serviço) . Desta forma, o nível de criação de valor está na possibilidade de diferenciação que o *design* pode garantir para esta oferta, fazendo com que as competências econômicas se destaquem. Percebe-se que Pereira et al. (2002) e Best (2011) entendem o nível operacional da mesma forma, centrando as decisões sobre as propostas no projeto em si, corroborando com o autor Magalhães (1997), que salienta ser a gestão do *design* operacional o nível das ações voltadas para dentro do processo do *design*.

Desta forma, mesmo estando abaixo no nível hierárquico das decisões, as ações operacionais são fundamentais para a base produtiva da empresa.

Quadro 3: Níveis de gestão do *design*.

<p>Nível OPERACIONAL</p>	<ul style="list-style-type: none"> *Questões de natureza dos processos e projetos de design; *Propostas; *Relacionamento entre gestão e equipe de design do projeto; *Seleção dos integrantes da equipe; *Documentação e sistemas de controle; *Implementação das soluções; *Avaliação dos projetos.
<p>Nível TÁTICO</p>	<ul style="list-style-type: none"> *Recursos humanos, físicos, internos, externos; *Habilidades para o design; *Core competencies; *Treinamento; *Descrição dos Processos, normas e procedimentos para a Gestão de Design; *Localização, serviços e objetivos da equipe responsável pelo design
<p>Nível ESTRATÉGICO</p>	<ul style="list-style-type: none"> *Ambiental: tendências de mercado, tendências de design, legislação, padrões; *Internos: estratégias e controle do design corporativo, compreensão do design e desenvolvimento de habilidades para Gestão de Design, integração, centralização, responsabilidade pelo design, elaboração e introdução de sistemas para Gestão de Design, avaliação de investimentos em design, impacto do design e sua contribuição para a atuação da organização; *Das Manifestações do Design: identidade corporativa, padrões de design corporativo, produtos, ambientes, comportamentos, comunicações.

Fonte: Pereira, et al. (2002).

Já no nível tático, conforme Kistmann (2006), está o gerenciamento que envolve a atividade integradora do *design* dentro da empresa, focadas no planejamento, implantação e monitoramento das atividades. Conforme Kluyver e Pearce II (2007), neste nível se faz a aplicação das ferramentas gerenciais que proporcionam que a empresa produza de forma melhor que os seus concorrentes. Mozota (2002) determina corresponder também às ações de *design* capazes de motivar e mobilizar as pessoas e o gestor como uma espécie de facilitador que promove integração e troca de conhecimento, a que Best (2011) denomina de ações táticas em conformidade Pereira et al. (2002), que entende o tático como o estado do treinamento, *core competencies* e descrição dos processos.

O nível estratégico, conforme Mozota (2002), é o estágio em que o *design* une e transforma a visão da empresa. Conforme Best (2010), o nível estratégico da empresa direciona-a para a garantia de valor em todas as suas atividades, ditando o modo como os demais níveis devem desenvolver seus objetivos e, segundo Kluyver e Pearce II, “concentrando-se em fazer as coisas de maneira diferente” (2007, p. 5). Para Pereira et al. (2002), o estratégico envolve todos os âmbitos da empresa e, para Kistmann (2006), isto envolve tanto os ambientes internos como externos da entidade. A partir disto, é preciso compreender o novo cenário que se estabelece neste momento, proporcionador de uma necessidade ainda maior para a efetivação da gestão do *design* dentro das empresas do setor.

5.3 Lógica Dominante de Serviço

Troccoli (2009) ao remontar os paradigmas dominantes do marketing vigentes até meados do século XX ressalta o quanto alguns estudiosos da época (ACHROL, KOTLER, 2009; SHETH e PARVATIYAR, 2000) apontavam para a necessidade de uma mudança na lógica tradicional do marketing, “migrando da simples troca de bens manufaturados (bens tangíveis) para a troca de intangíveis, de habilidades especializadas, de conhecimento, e de processos.” (TROCILLI, 2009, p. 3). Em outras palavras, a lógica passou a apontar no sentido da convergência dos bens físicos para com os serviços, questionando-se a separação que, já em meados do século XX, fora estabelecida entre as visões de bens e de serviços para o marketing.

No contexto da criação de valor, conforme Brito e Brito (2012), é necessário distinguir o valor criado e o valor apropriado. Para os autores, “enquanto o custo de oportunidade e disposição a pagar definem o valor criado, preço e custo definem o valor apropriado. A parte apropriada pela empresa é materializada em lucro, a manifestação mais direta da criação de valor.” (BRITO e BRITO, 2012, p.71). Os autores apontam que o valor criado comporta o valor apropriado, sendo o primeiro conjunto de valores construído a partir das perspectivas do fornecedor, da empresa e do consumidor, gerando vantagens competitivas para a empresa.

Conforme Prahalad e Ramaswamy (2004b), diferente da teoria econômica clássica, cujo valor está alicerçado na produção, custos e preços, os autores argumentam que o futuro da competição entre as organizações implica em

alterações no processo de criação de valor, envolvendo também mudanças nos papéis e interações assumidos entre o cliente e a firma.

Neste contexto, Vargo e Lusch (2004) apresentam a Lógica Dominante de Serviço que, segundo os autores, tem sido a lógica que define o mercado atual, conforme a qual os bens tangíveis têm a sua lógica deslocada para a troca de valores intangíveis. Nesta lógica, o produto é também um bem que garante serviço, experiência que varia de acordo com a percepção de cada indivíduo, gerando valores intangíveis. Assim, o serviço é a “aplicação de especializadas competências (habilidades e conhecimento) nas ações e processos para o benefício de outros ou da própria empresa” (VARGO e LUSCH, 2004, p.2).

Conforme argumentam Brasil, Santos e Dietrich (2010), a Lógica Dominante de Serviço passa a direcionar o foco para o consumidor, que tem papel ativo na construção de valor para o produto ou serviço, alterando o significado de valor para o cliente, graças às mudanças no cenário competitivo. Assim, o valor é criado pelo consumidor a partir da experiência, ou, o valor de uso.

A partir destes novos paradigmas sobre a participação do consumidor neste processo, Vargo e Lusch (2006; 2008) estabelecem o conjunto de premissas fundacionais que sintetizam o movimento do mercado atual. São elas:

PF 1: Serviço é a base fundamental das trocas;

PF 2: Trocas indiretas mascaram a base fundamental de troca;

PF 3: Produtos são mecanismos de distribuição para a provisão do serviço;

PF 4: Recursos de operação são a principal fonte de vantagem competitiva;

PF 5: Todas as economias são economias de serviço;

PF 6: O consumidor sempre é um cocriador;

PF 7: A empresa não pode entregar valor, somente pode fazer proposições de valor;

PF 8: A visão centrada no serviço é inerentemente relacional e orientada ao consumidor;

PF 9: Todos os atores sociais e econômicos são integradores de recursos;

PF 10: Valor é sempre, unicamente e fenomenologicamente determinado pelo beneficiário.

Assim, há uma mudança de perspectiva de visão, que deixa de estar centralizada nos bens de consumo para se focar no serviço por ele proporcionado, reconhecendo que o consumidor é sempre um cocriador, conforme a premissa

fundacional de número 6. Para Prahalad e Ramaswamy (2004b), praticamente não existe um produto ou serviço que não proporcione a cocriação, já que na própria negociação de preço da mercadoria já existe um processo de experiência personalizada e única. Nessa lógica, há também um empenho por parte das empresas para que essa experiência seja maximizada, ao reconhecerem que o serviço é uma estratégia de diferenciação. Desta forma, conforme os autores, a premissa de que o consumidor é cocriador de valor, direciona a empresa para a integração estratégica do consumidor, proporcionando vantagem competitiva na capacidade de gerar experiências significantes com o cliente, já que estes não são mais indivíduos isolados, mas conectados uns aos outros.

Skaržauskaitė (2013) destaca que as regras das organizações estão mudando para que possam se manter dentro lógica dominante de serviço. Ainda conforme Prahalad e Ramaswamy (2004b), o envolvimento entre o consumidor e a empresa na criação de valor, se dá de forma conjunta e singular para cada indivíduo e, nesse contexto, “os clientes estão cada vez mais sendo incentivados a tomar papéis mais ativos na produção de bens e serviços.” (BENDAPUDI e LEONE, 2003, p. 14).

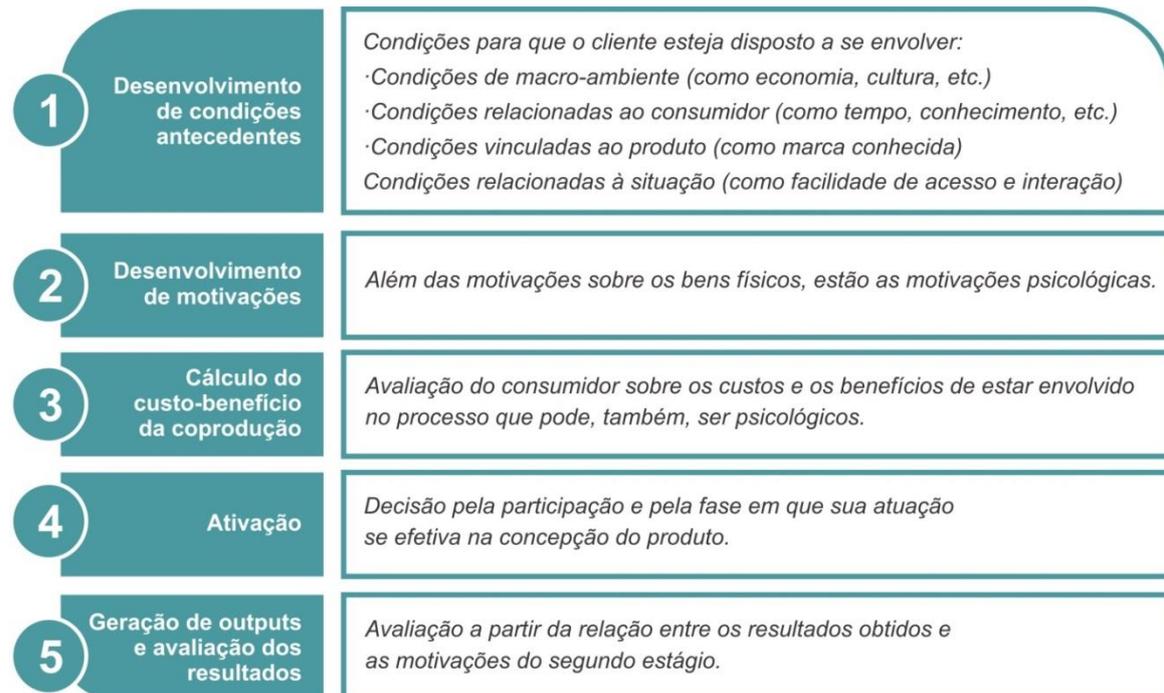
5.4 Cocriação e coprodução

Conforme Skaržauskaitė (2013) no processo de cocriação, tanto a organização quanto o cliente possuem igual importância e nesta interação ambos possuem oportunidades de serem atores ativos, aprendendo e influenciando, de forma direta, um ao outro. Para Bendapudi e Leone (2003) a participação do cliente não é uma novidade, mas sim o reconhecimento de que o incentivo aos clientes a serem coprodutores gera maior eficácia competitiva. Os autores destacam, em suas pesquisas, que a participação do cliente no processo de produção gera um impacto psicológico no mesmo, favorecendo a valorização da marca.

Etgar (2008) define a coprodução como um processo em que há a participação dos consumidores em algumas de suas etapas, resultando na entrega do produto a estes mesmos consumidores de forma customizada. Desta forma, segundo o autor, esta coprodução pode se dar, inclusive, na participação do consumidor a respeito de suas predileções sobre o produto, efetivando, assim, a sua customização.

O autor define um modelo de envolvimento do consumidor para com a marca, o produto ou serviço, que se estabelecem em estágios de desenvolvimento de condições antecedentes, de motivações, de cálculo do custo benefício da coprodução, de ativação e de geração de *outputs* e avaliação dos resultados do processo, conforme quadro 4.

Quadro 4: Estágios do envolvimento do consumidor na coprodução.



Fonte: Baseado em Etgar (2008).

A partir das colocações de Etgar (2008), verifica-se a importância de que os resultados obtidos na coprodução sejam planejados e estejam propensos a satisfazer as motivações que condizem ao segundo estágio, relacionadas às expectativas do consumidor. Quando a empresa oferece a possibilidade da coprodução, conforme Bendapudi e Leone “deve também decidir cuidadosamente sobre uma estratégia de participação deste na base de uma compreensão sobre o produto e a probabilidade do resultado ficar aquém ou superar as expectativas do cliente.” (2003, p. 23). Desta forma, conforme os autores, os resultados positivos garantem parte dos créditos a seus coprodutores da mesma forma que os resultados negativos, oferecem a divisão da responsabilidade.

No seu primeiro artigo sobre a Lógica Dominante de Serviço, os autores Vargo e Lusch (2004) afirmam que o consumidor é sempre um coprodutor, no

processo de interação com a empresa e de cocriação de valor para o produto ou o serviço. Entretanto, propondo uma revisão sobre as premissas por eles apresentadas, Vargo e Lusch (2006) substituem o termo coprodutor por cocriador de valor, atribuindo ao cliente um papel ainda mais amplo.

Destacam Brasil, Santos e Dietrich (2010, p.4) que a coprodução “envolve a participação na criação da essência do que é oferecido para o consumidor e pode ocorrer através de diversos mecanismos envolvendo consumidores ou qualquer outro parceiro da cadeia de valor.” Desta forma, tanto uma quanto outra expressão representam instrumentos de integração com o consumidor. A diferença, conforme os autores Vargo e Lusch (2006) está no fato de que a coprodução diz respeito à participação do cliente na produção de bens e, conforme Brambilla e Damacena (2011), gerando uma unidade de saída (um produto tangível). Para os autores Bendapudi e Leone (2003), a coprodução é um processo que envolve produção e ocorre de forma anterior ao consumo. Coprodução, significa a participação do consumidor no desenvolvimento de um produto.

Para Gummesson (2008), a contribuição do cliente no valor do bem adquirido pode ser cunhado como “valor de realização” e o autor argumenta que a palavra “uso” para denominar a experiência desenvolvida pelo consumidor para com o produto deve ser substituída por “interação”. E é nesta instância, conforme Gummesson (2008), que a lógica dominante do serviço é desenvolvida. Esse processo, exemplificado pelo autor na aquisição de um carro, pode ter um toque emocional, que se traduz na simples alegria de possuir um determinada marca e na admiração pelo seu *design*, ou pode ser estritamente racional, quando a interação se dá na intenção de chegar a lugares confortavelmente.

Desta forma, a Camiseteria, caso a ser estudado no presente trabalho, é um exemplo de ação de coprodução, já que o consumidor pode participar do desenvolvimento das camisetas como *designer* cocriador do produto. No entanto, como destacam Brambilla e Damacena (2011), coproduzir é também cocriar, mas nem sempre cocriar corresponde ao processo de coproduzir. Portanto, em virtude da maior abrangência do termo e da sua definição como premissa na Lógica Dominante do Serviço, a expressão cocriação será a utilizada na presente pesquisa.

5.5 Cocriação na Era Transmídia

Vive-se a chamada Era Transmídia ou a Era da Participação, segundo Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010), na qual a convergência das multiplataformas garante que o consumidor tenha acesso fácil e total oportunidade de interação e troca de informações. Para Lévy (2004) a economia vai, a cada dia mais rápido, em direção ao virtual ou ao ambiente das ideias e da atenção.

Segundo Troccoli (2009), a *internet* permite hoje um acesso à informação que garante ao cliente uma visão globalizada dos bens e serviços, desafiando as tradições da indústria. Assim, o cliente passa a ter um poder maior no processo, validando e ampliando ainda mais as suas possibilidades de cocriar valor à marca com a qual se relaciona. Conforme Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010, p. 12) “o marketing colaborativo é o primeiro elemento básico do Marketing 3.0”, propulsionado pela nova onda tecnológica que envolve a economia. Segundo Lévy (2004), é o movimento da consciência da economia convergindo para uma economia de consciência. Esta nova onda tecnológica permite conectividade e interatividade entre os indivíduos e grupos. Romero e Molina (2011) definem o cenário atual como uma abertura para novas formas de criação de valor mas também um grande desafio para as empresas devido à competição global, o dinamismo do mercado e os avanços na tecnologia de informação e comunicação. Para Amaral (2011) é um cenário em que o mundo digital e eletrônico, ao disponibilizar ofertas, catálogos de produto e centrais de ajuda, por exemplo, é usado para substituir o contato humano.

A partir deste cenário, a Lógica Dominante de Serviço exige uma nova forma de gerenciar o marketing e a gestão da marca, e isto implica a gestão do *design*. Algumas empresas estão se utilizando destes recursos para proporcionar ao consumidor experiências que contribuam ainda mais para o desenvolvimento estratégico do Marketing 3.0 voltado para a construção de valor através da prática da cocriação. A inexistência de barreiras sociais e geográficas para o compartilhar de ideias e a independência do consumidor inverte o padrão de comunicação de marketing (TROCCOLI, 2009). Proporcionando experiências que vão além das possibilidades de opinar e adquirir informações, diversas organizações estão se utilizando destas práticas para proporcionar aos seus clientes a oportunidade, inclusive, de participar do desenvolvimento do *design* e construção do produto, através de plataformas que permitam infraestrutura para a troca e distribuição de

valor (GROVER e KOHLI, 2012), as quais, segundo Stoyan, Stjerne e Zheng (2010) são, reconhecidamente, estratégias de inovação promissoras.

Os autores Akaka e Vargo (2013) argumentam que a Lógica Dominante de Serviço proporciona uma reconsideração inovadora sobre a criação de valor e serviço para os quais o verdadeiro papel da tecnologia possui ainda um vasto campo a ser explorado. Ao mesmo tempo, a compreensão sobre a atribuição destes recursos para o valor de cocriação e inovação de serviços é fundamental neste processo, levando-se também em conta que o valor de uma tecnologia em específico vai depender do contexto em que ela se aplica, o que envolve, ainda conforme os autores, as organizações, os indivíduos e seus contextos diversos.

Mas, diante de todos estes fatores, um novo desafio se faz presente. A fronteira entre o que deve ser decidido pela empresa e seus gestores, que possuem conhecimento a respeito das estratégias, recursos e experiência de mercado, e o que permite a participação efetiva dos seus consumidores, guiados por seus desejos, torna-se alvo de discussões e questionamentos. Tamanhas perspectivas incitam a busca por um novo modelo de gestão estratégica para o *design* cocriativo no âmbito da Lógica Dominante de Serviço, proposta de pesquisa do presente trabalho.

5.6 Modelo de viabilização, sustentação e implementação da cocriação de valor

As pesquisas dos autores Brasil, Santos e Dietrich (2010, p.8) apontam para princípios que condicionam a cocriação de valor, ou seja, “elementos cujas características proporcionariam – ou não – as condições adequadas para a geração de valor com base no compartilhamento de conhecimentos e experiências”. A partir destas condicionantes os autores desenvolveram um *framework*, apresentado na figura 2, que, em conformidade com a cultura organizacional estabelecem os elementos que viabilizam, sustentam e tornam possível a implementação do processo de cocriação. Os elementos de viabilização são identificados como condicionantes para o valor compartilhado, conforme os autores, e dizem respeito ao contexto organizacional e mercadológico enquanto que os componentes de sustentação estão firmados no modelo DART (diálogo, acesso, risco e transparência) trazido por Prahalad e Ramaswamy (2004b). No âmbito da viabilização, segundo Brasil, Santos e Dietrich (2010), estão as condições que

tornam possível e oportuna a aplicação do processo cocriativo e a sustentação forma os pilares que asseguram que estas ações se concretizem por meio dos elementos de implantação especificados pelos autores.

Figura2: Elementos estruturais da cocriação de valor.



Fonte: Brasil, Santos e Dietrich (2010), redesenhado pela autora.

O que se constata é que cada uma destas instâncias tornam-se fundamentais para o presente estudo, já que os elementos de viabilização e sustentação são utilizados como base para o desenvolvimento do modelo de gestão proposto nesta pesquisa. Tais alicerces são discutidos a seguir para que o contexto seja melhor visualizado e vinculado com o cenário de gerenciamento do *design*, efetivando a construção de um modelo de gestão para o *design* cocriativo.

5.6.1 Os elementos de viabilização

Conforme os autores, os elementos de viabilização para a cocriação na empresa dizem respeito ao cenário organizacional interno e externo já que “a cocriação somente emerge na medida em que determinadas condições sejam contempladas, tornando-a viável e oportuna.” (Brasil, Santos e Dietrich, 2010, p.8). Desta forma, a cultura, o tipo de produto, as condições de mercado em que se insere e as competências funcionais e técnicas que envolvem a empresa são fundamentais para a efetivação do processo cocriativo.

Conforme Nickels e Wood (1999), a cultura é um somatório de valores e crenças de um grupo de pessoas transmitido de geração a geração. Para Thévenet (1991), no que se refere à empresa, este conjunto de elementos que define a sua cultura, é também responsável por descrevê-la e auxiliá-la no seu funcionamento. E, segundo Fascioni (2006), esse complexo é composto também pela essência, princípios, crenças, qualidades, aspirações, limitações e outros elementos que compõem a empresa e que correspondem à sua identidade. Dentre estes elementos estão também o produto e aspectos que contextualizam a marca (KARNAJALAINEN, 2007), os quais são também responsáveis pela identidade visual da instituição (JÚNIOR et. al, 2010; AEKER, 2000).

Já no que diz respeito aos consumidores, a cultura também se faz elemento determinante no contexto da empresa. Conforme Engel, Blackwell e Miniard (2000), entender os valores essenciais de uma sociedade é fundamental para compreender o mercado e agir de forma mais eficaz. Assim, “entendendo os diferentes estilos, hábitos e habilidades de cada parte envolvida, as estratégias de negociação têm maior probabilidade de ter sucesso” (ENGEL, BLACKWELL e MINIARD, 2000, p.62). O contexto cultural contém informações importantes sobre o estilo de vida dos consumidores (PAYNE, STORBACKA, FROW, 2008) que conferem subsídios para uma adaptação da empresa que deve estar atenta para as mudanças deste mercado. Esta postura é essencial para o sucesso da organização que, através do reconhecimento dessas tendências e de uma avaliação do potencial mercadológico, garante insumos fundamentais como o reconhecimento sobre as necessidades e desejos de seus consumidores, que podem garantir o êxito do negócio (BEST, 2010; KLUYVER e PIERCE II, 2007).

A partir deste reconhecimento de mercado, o produto é oferecido como aquilo que venha a satisfazer as necessidades físicas ou psicológicas, bem como os desejos destes consumidores (ROSSI, 2006; NICKELS e WOOD, 1999). Para Rocha e Christensen (1999, p.86), “o produto é qualquer coisa que possa ser objeto de troca entre os indivíduos ou organizações” que, conforme os autores, pode ser tangível (bens) ou intangível (serviços). As atuais realidades tecnológicas, entretanto, conforme Amaral (2011), ao permitirem que o consumidor - a cada dia mais exigente - busque pela informação desejada, garantem também uma nova tendência mercadológica que pode se traduzir em vantagens para as empresas que buscam fornecer produtos e serviços personalizados. Ao encontrar a sua

superioridade em termos de produto, é importante que a mesma reconheça também a sua competência essencial.

Conforme Hamel e Prahalad (1997, p.234), competência específica consiste na “soma do aprendizado de todos os conjuntos de habilidades tanto em nível pessoal quanto de unidade organizacional”. Para Nobre et. al (2011), estas habilidades organizacionais dizem respeito à cognição, inteligência, autonomia, aprendizagem e gestão do conhecimento e estão vinculadas às capacidades e habilidades dos recursos humanos da empresa. É por esse motivo que o acompanhamento constante, através de avaliações de desempenho destas pessoas, é um artifício utilizado pela organização para mensurar seus conhecimentos, metas e habilidades dentre outras questões (MARRAS, 2001). São elementos fundamentais para a organização, de forma que, ao compará-la com uma árvore, a competência central se equivale às suas raízes, as quais fornecem estabilidade e sustento e que, portanto, devem ser sempre bem observadas pela empresa, apesar de muitas vezes não serem tão aparentes quanto as suas folhas e frutos (HAMEL e PRAHALAD, 1990).

5.6.2 Os elementos de sustentação

Já no que diz respeito aos elementos de sustentação, os autores utilizam o modelo DART de Prahalad e Ramaswamy (2004b), que defende a necessidade do Diálogo, do Acesso, do Risco e da Transparência para a preservação das ações de cocriação de valor, proporcionando que empresa e cliente se concentrem nesta experiência de forma integral. Para os autores, estes elementos serão fundamentais na relação entre a gestão da empresa com seus empregados e a comunidade de forma ampliada para que aconteça a experiência cocriativa. Trocolli (2009) salienta que os fatores do DART mudam a relação unilateral, tradicionalmente, conduzida pela empresa. No entanto, conforme os autores Prahalad e Ramaswamy (2004a) esses blocos de interação entre o consumidor e a empresa representam um verdadeiro desafio aos gestores. Para Skaržauskaitė (2013), a cocriação desafia a empresa porque exige ativo envolvimento de todos, integração de recursos que criam valor e benefício mútuo, disponibilidade para interagir e colaboração de ambas as partes. Segundo a autora, dentro destas exigências, o modelo DART é o que melhor esclarece sobre a prática da cocriação dentro da empresa, diferente dos

demais modelos que se limitaram às suposições conceituais. Para Moraes e Costa (2012), as diferentes combinações destes elementos proporciona que a empresa crie novas capacidades.

O diálogo é o possibilitador da troca de experiências e ideias que norteiam a cocriação de valor. Conforme Prahalad e Ramaswamy (2004b) significa estar aberto para compreender os pontos de vista do cliente ou da comunidade, através da permuta de conhecimento e de um envolvimento com perspectivas de ação de ambas as partes, ampliando a possibilidade de inovação. É um canal que fornece a oportunidade para que os consumidores exponham as opiniões e auxilia a empresa a compreender o contexto emocional, social e cultural do usuário, exigindo um espaço no formato de *fórum* para que isso aconteça (STOYAN, STJERRE e ZHENG, 2010). Prahalad e Ramaswamy (2004b, p.39) destacam ainda que o diálogo está muito além da capacidade de ouvir os clientes porque propicia a “experimentação da experiência dos consumidores e promove o reconhecimento do contexto emocional, social e cultural de cada experiência”, garantindo, desta forma, a criação e sustentação de uma comunidade fidelizada. Segundo Becker e Naguel (2013), dentre os elementos apresentados pelo modelo DART, o diálogo (juntamente da transparência) são os maiores responsáveis pela relação de confiança com o cliente. Isso porque a comunicação eficiente diz respeito à capacidade, não só de entender, mas também de ser entendido (FERREIRA, 2008) e, infelizmente, conforme Moraes e Costa (2012), este recurso nem sempre é bem aproveitado pela empresa em suas relações internas e externas.

O diálogo no processo cocriativo está muito além do ouvir o consumidor, exigindo também a sua colaboração ativa, levando-o a compreender a respeito do todo de forma mais clara (KRISTENSSON, MATTING e JOHANSSON, 2008). É uma troca que propõe o desenvolvimento da solução partilhada, em que empresa e consumidor estejam em igual patamar para solucionar problemas de forma conjunta, numa relação em que as regras de engajamento estão claramente definidas para ambos. (PRAHALAD e RAMASWAMY, 2004a). Ainda conforme Prahalad e Ramaswamy (2004b), a cocriação é composta por um diálogo que esteja focado nos assuntos que sejam de interesse do consumidor e da empresa, que possua um *fórum* adequado à comunicação entre ambos e algumas regras que promovam interações pacíficas e profícuas. Desta forma os diálogos estabelecidos entre

empresa e consumidor devem ser permeados por cuidados que organizem e estimulem a troca de informações entre ambas.

Mas um elemento que torna o diálogo possível é o acesso, que representa o alcance ao produto ou serviço como aos meios de informação obtidos a respeito dos mesmos. Conforme Prahalad e Ramaswamy (2004b), atualmente, mais do que os produtos em si, os consumidores têm como objetivo o acesso à experiências desejáveis. “Não se precisa possuir algo para acessar uma experiência. Devemos dissociar acesso e propriedade” (PRAHALAD e RAMASWAMY, 2004b, p.41) e para isso é preciso ter informação e ferramentas, argumentam os autores. Para Romero e Molina (2009) o acesso ao conhecimento, à ferramentas e à prática oportuniza que a experiência edificada, através da propriedade, deixe de ser a única forma de construção de valor. Esse compartilhar de conhecimentos é que pode auxiliar nas decisões estratégicas da empresa no processo de cocriação do produto (GROVER e KOHLI, 2012).

No que se refere aos riscos, estes representam os fatores gerenciados pela empresa, bem como aqueles assumidos pelo cliente, que acaba arcando também com algumas ameaças, já que se torna coparticipante do processo. Para Prahalad e Ramaswamy (2004b) a cocriação vem tornando a cada dia mais intensa a discussão sobre riscos para os quais, conforme Dowling e Staelin (1994) os conceitos mais atribuídos, no que diz respeito ao consumidor, fazem referência ao sentimento de incertezas sobre a compra do produto ou serviço. Isso porque, mesmo no processo de personalização, através do qual a empresa se propõe a construir o produto baseado no máximo de informações que o consumidor ofereça sobre suas preferências, há riscos de que o mesmo receba um artigo que não se encaixe com as suas expectativas, devido a possíveis ruídos de comunicação e elevados custos para que a informação seja precisa (ETGAR, 2008). Ainda assim, segundo Hoyer et al. (2010) envolver o consumidor no processo de cocriação do produto pode reduzir o número de riscos e aumentar a qualidade do produto.

Por fim, a transparência diz respeito a apresentar o produto ou serviço nos seus aspectos positivos e negativos. Para Hoyer et al. (2011), esta é uma grande dificuldade das empresas, já que envolve revelar trajetórias sobre a construção de novos produtos e ideias que dependem de certo sigilo para serem protegidos da concorrência. Para Prahalad e Ramaswamy (2004b), entretanto, é a postura de

transparência uma das grandes responsáveis por estabelecer maior confiança entre empresa e cliente, agregando valor para ambos.

Skaržauskaitė (2013) argumenta que Prahalad e Ramaswamy desenvolveram, com o modelo DART, um composto teórico de blocos com elementos que facilitam o ambiente de cocriação mas que, conforme a autora, a orientação empírica, na literatura, sobre o tema ainda é muito limitada, apesar de ser este o modelo que melhores conselhos práticos oferece para a interação entre cliente e empresa neste processo. Segundo Stoyan, Stjerre e Zheng (2010) estes blocos de cocriação de valor fornecem uma estrutura e visão holística sobre o todo e fidelizam, conforme Troccoli (2009), a relação com o cliente.

5.6.3 Os elementos de implantação

No que diz respeito aos fatores de implantação, Brasil, Santos e Dietrich (2010) consideram todas as ações que tornam possível a cocriação de valor a fim de que as bases da sustentação se efetivem, o que envolve aspectos humanos, gerenciais e infraestruturais. Os canais de comunicação bidirecionais e os ambientes físicos e virtuais de interação/experiência dizem respeito à interatividade promovida pela tecnologia presente na Era Transmídia.

As equipes multidisciplinares na geração, desenvolvimento e lançamento de novos produtos e as redes de colaboração entre diferentes atores da cadeia de valor dizem respeito às formações de equipes dentro e fora da empresa, envolvendo a outros profissionais no processo cocriativo, a exemplo do *Design Thinking*.

A inserção/envolvimento do consumidor em processos gerenciais condiz com a implementação da atuação destes de forma efetiva ao processo, o que exige um gerenciamento do conhecimento (acumulação e compartilhamento) como base para o desenvolvimento de competências/capacidades dos participantes tornando-se, desta forma, fator fundamental para que o aprendizado e o processo cocriativo se estabeleça.

5.7 A gestão do *design* e a cocriação

Conforme Roser et al. (2009) a cocriação é um processo mais próspero em ambientes que possam explorar a fantasia, o jogo e a criatividade facilitados por uma organização que propõe espaços para a troca oportunizada através dos

recursos da tecnologia. Dentro das áreas que compõem a empresa, a esfera do *design* torna-se propícia para a cocriação por garantir ingredientes que incitam a criatividade para novas ideias, a fantasia que invoca a imaginação para o novo e propõe aspectos de habilidade e destreza que podem ser identificados com uma espécie de brincadeira. Para Best (2010) o termo *design* é proveniente do verbo desenhar, que traz consigo o significado de planejar, criar e idear envolvendo processo, prática e forma de pensar. Portanto, ao vincular a cocriação com o *design*, propõe-se que a criatividade do consumidor auxilie a planejar ideias novas para aquilo que ele pretende consumir e gerenciar este novo contexto torna-se também um desafio para a empresa.

Conforme Mozota (2003b) a gestão do *design* se solidificou a fim de cumprir com o treinamento de *designers*, gestores e demais parceiros juntamente com o desenvolvimento de métodos para a integração entre o *design* e o ambiente corporativo. Desta forma, gerenciar o *design* cocriativo, significa também oportunizar que o consumidor possa estar habilitado à participação da criação e promover que a sua inclusão como consumidor/*designer* se faça com a empresa de forma harmônica e eficaz. Para a autora, o sucesso da empresa está diretamente vinculada à capacidade de integração por ela proporcionada ao mesmo tempo que, conforme Prahalad e Ramaswamy (2004b, p.34) “a interação é o *locus* para a cocriação de valor”.

A integração entre o domínio da gestão do *design* e da cocriação não se trata de uma realidade inédita na prática. No entanto, a proposta para a construção de um modelo que faça a congruência entre ambos é original e propõe uma observação que possa traduzir e identificar a consolidação destas ações. O método utilizado para esta pesquisa tem a perspectiva de propiciar a aproximação disciplinar entre o *design*, em seus parâmetros de gestão e o marketing, através da premissa fundacional da cocriação de valor advinda da Lógica Dominante de Serviço.

6 MÉTODO

6.1 Modelo teórico para a gestão do *design* cocriativo

Conforme Oliveira, Damacena e Brambilla (2014) os estudos sobre a prática da cocriação no Brasil são muito incipientes e vinculam-se ao contexto de empresas de grande porte. Aliando a prática cocriativa ao *design*, propõe-se um assunto ainda pouco explorado, ao apresentar um modelo de gestão para o *design* cocriativo. Por esse motivo, a metodologia de pesquisa estabelecida neste estudo tem caráter qualitativo-exploratório já que o fenômeno em discussão ainda é pouco conhecido quanto às relações e impactos causados pela cocriação de valor no contexto do *design*. Conforme Malhotra (2001), a pesquisa qualitativa é uma metodologia não estruturada e exploratória que busca proporcionar a compreensão sobre o contexto de um problema que ainda exige melhor precisão em sua definição para que sejam identificados os rumos de ação. Yin (2005) define que um método eficiente para uma investigação empírica é o estudo de caso que observa um fenômeno atual, contemporâneo em seu contexto real, especialmente quando as fronteiras entre o fenômeno e a circunstância não estão definidos com clareza.

Entretanto, antes da realização de uma investigação no âmbito real, a pesquisa se inicia com uma análise teórica sobre a Lógica Dominante de Serviço, em sua premissa de cocriação e a gestão de *design*. A partir deste levantamento proporcionado pelos pesquisadores anteriormente referendados, foi desenvolvido um modelo teórico para a gestão do *design* cocriativo, permitindo uma congruência entre os aspectos apresentados pelos teóricos no que se refere à gestão do *design* (MOZOTA, 2002; PEREIRA et al., 2002; BEST, 2011) e as condicionantes para a viabilização, sustentação e implantação dos processos de cocriação de valor (BRASIL, SANTOS e DIETRICH, 2010).

Em virtude de não haver muitos estudos na área, o modelo (apresentado na figura 3) permite a visualização do contexto em que as empresas voltadas para o *design* cocriativo se apresentam. Desta forma, a figura ambienta o leitor no que diz respeito aos níveis operacional, tático e estratégico de sua gestão e os aspectos de viabilização para a cocriação a que cada um destes patamares dizem respeito. Estabelece-se, assim, os parâmetros existentes entre a experiência cocriativa e a

gestão do *design*. A partir deste estudo consolidam-se, teoricamente, os níveis em que estas práticas podem ser configuradas e desenvolvidas dentro da empresa no que diz respeito à gestão do *design*. O modelo apresenta as bases para a investigação através da análise dos contrastes entre o construto teórico e um caso real de estudo, a empresa Camiseteria.

Figura3: Modelo teórico para a gestão do *design* cocriativo.

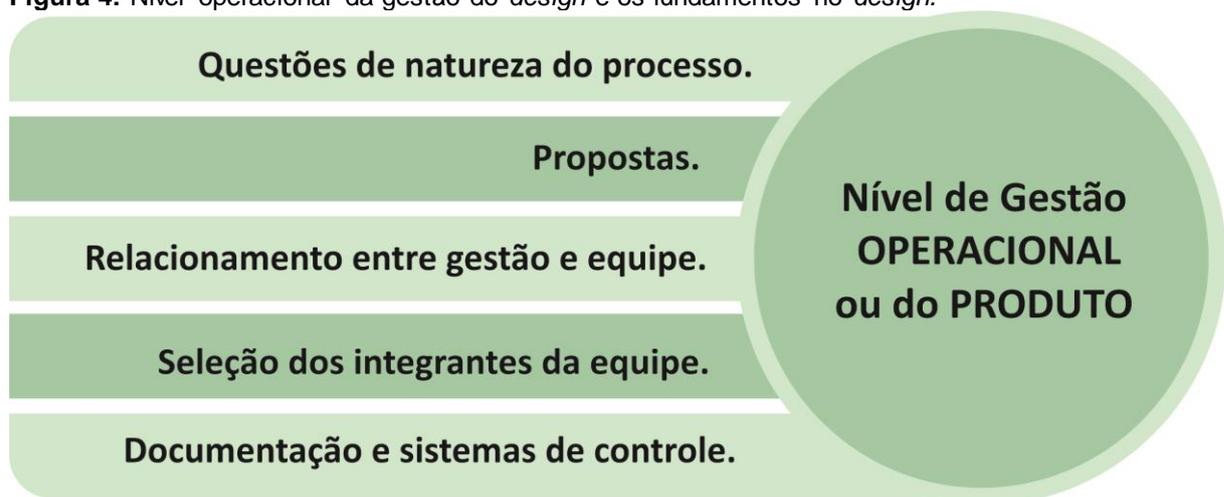


Fonte: A autora (2013).

6.1.1 Gestão do *design* cocriativo no nível operacional

Para Mozota (2002) é no nível operacional que o *design* promove a diferenciação do produto (ou serviço), dizendo respeito ao desenvolvimento do mesmo e coincidindo com este viabilizador também proposto por Brasil, Santos e Dietrich (2010). Os autores argumentam que as características do produto são determinantes para a viabilização ou não de um modelo de cocriação de valor compartilhado. Desta forma, conforme Pereira et al. (2002) o nível operacional do *design* diz respeito a questões da natureza dos processos e projetos de *design*; propostas; relacionamento entre gestão e equipe de *design* do projeto; seleção dos integrantes da equipe; documentação e sistemas de controle; implementação das soluções; avaliação dos projetos. Tais fundamentos em congruência, podem ser melhor visualizados na figura 4.

Figura 4: Nível operacional da gestão do *design* e os fundamentos no *design*.



Fonte: A autora (2014).

Assim, o *design* cocriativo passa a ter a função de, neste âmbito, ser a expressão de ideias e opiniões do consumidor a respeito das experiências vividas e desejadas sobre o produto, participando ativamente do processo de cocriação do projeto.

6.1.2 Gestão do *design* cocriativo no nível tático

Os autores Pereira et al. (2002) define que, no nível tático, as atividades do *design* estão vinculadas aos fatores que dizem respeito aos recursos da atividade –

humanos, físicos, internos, externos; habilidades para o *design*; *core competencies*; treinamento; descrição dos processos, normas e procedimentos para a Gestão de *Design* e localização, serviços e objetivos da equipe responsável pelo *design*.

A partir das colocações do autor, é possível associar o *design* de nível tático com o fator viabilizador de competências para a cocriação, citado por Brasil, Santos e Dietrich (2010). Conforme os autores, as competências são “os domínios da empresa no que tange a como proporcionar as condições adequadas para oportunizar a geração compartilhada de valor.” (BRASIL, SANTOS e DIETRICH, 2010, p. 9). Para Best (2010), as competências e capacidades conectam as atividades de criação de valor da empresa com o mercado. Desta forma, dizem respeito ao preparo e ao perfil dos profissionais da empresa bem como dos próprios consumidores e como é feita a inserção destes nos processos de gerenciamento. Estes fundamentos são verificados na figura 5, que ilustra este nível da gestão e seus fundamentos no *design*.

Figura 5: Nível tático da gestão do *design* e os fundamentos no *design*.



Fonte: A autora (2014).

Neste aspecto tático, o *design* cocriativo passa a ser instrumento mobilizador para a construção de valor da marca. Assim, incita a participação do público neste processo que vai depender também, conforme Mozota (2002), da competência gerencial, ou seja, da gestão da inovação e das tecnologias disponíveis para o

processo. São estas competências que serão capazes de motivar o público a uma participação efetiva nos processos de *design*.

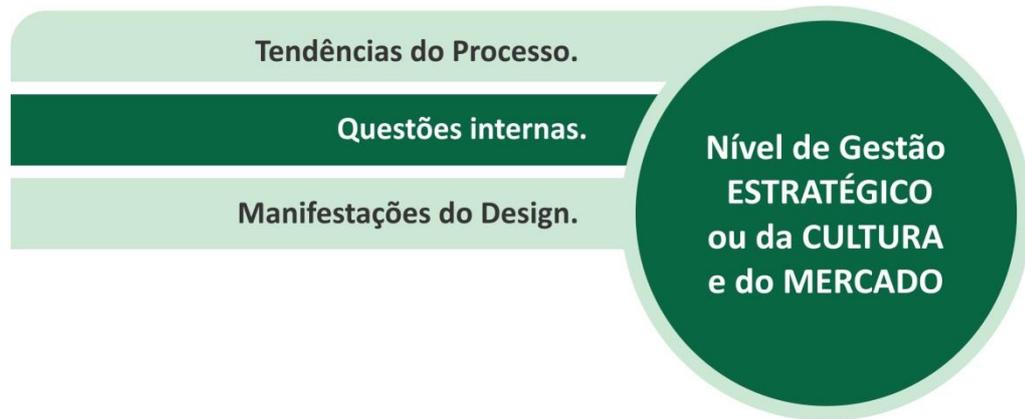
6.1.3 Gestão do *design* cocriativo no nível estratégico

Conforme Mozota (2002), a gestão do *design* estratégico possui influência sobre a empresa ao facilitar o desenvolvimento de projetos que estimulem a visão do núcleo estratégico. A autora estabelece a competência psicológica como característica principal dos indivíduos responsáveis.

De acordo com os pontos levantados por Pereira et al. (2002), os âmbitos fundamentais do *design* no nível estratégico estão nas questões do ambiente em que se dá o processo, ou seja, a disposição interna da organização bem como os fatores que a envolvem também externamente. Estabelecendo-se os vínculos do *design* em seu nível estratégico com o processo de cocriação, dois fatores viabilizadores apontados nos estudos de Brasil, Santos e Dietrich (2010) podem ser associados. Primeiramente, a cultura organizacional e do meio que envolve a estrutura da empresa. Conforme os autores, define os modelos de gestão, políticas e processos gerenciais ao que “a ausência de uma cultura de mente aberta, orientada para o mercado e para a inovação restringe a concretização do valor compartilhado” (BRASIL, SANTOS e DIETRICH, 2010, p. 8). Desta forma, o *design* cocriativo depende de um planejamento estratégico condizente com uma empresa culturalmente disposta à novas ideias e à participação de outros indivíduos no processo criativo.

O segundo viabilizador apontado por Brasil, Santos e Dietrich (2010), e que pode ser associado ao *design* em seu nível estratégico, é o mercado. Conforme Santos (2000, p.74), “o denominado *design* estratégico destaca não só os usuários e consumidores como também a sociedade, denominados de uma maneira geral como beneficiários do produto.” Para o autor, o *design* em seu nível estratégico, tem uma preocupação que está além do produto, mas também diz respeito às necessidades do mercado, do fabricante e da sociedade. As congruências destes conceitos podem ser visualizadas na figura 6.

Figura 6: Nível estratégico da gestão do *design* e os fundamentos do *design*.



Fonte: A autora (2014).

Para isso, o *design* cocriativo pode ser vinculado aos processos que promovem o desenvolvimento da imagem da marca, tanto para o público interno, cuja cultura da empresa é condicionante, como para o público externo, atingindo a todo o mercado. Tais implicações, a respeito dos níveis de decisão para a gestão do *design* cocriativo, tornam-se a base para o presente estudo. Busca-se, portanto, validar, aprofundar e verificar como se dá, na prática da empresa, este processo.

6.2 A aplicação do modelo teórico na análise da prática de gestão do *design* cocriativo na empresa Camiseteria

Construído o modelo teórico, busca-se a análise de caso que possa trazer subsídios para a elaboração de um modelo de gestão do *design* cocriativo através do seu estudo. Conforme Yin (2005), o estudo de caso é um método de pesquisa usado sobre fenômenos mais amplos e complexos e busca testar uma teoria que só pode ser estudada dentro do seu contexto de ocorrência.

Para Martins (2006), o estudo de caso deve ser importante, eficaz, suficiente e atraente. Quando inédito e surpreendente, apresentando um recorte de uma situação complexa real, o caso é visto como uma descoberta e, por isso, caracterizado como importante. Para que se torne eficaz, o planejamento para a coleta de dados, estratégias de trabalho, questões que permeiam a pesquisa e desenvolvimento do caso deve ser eficiente e minuciosamente constituído. Conforme o autor, o êxito no estudo de caso vai depender “da perseverança,

criatividade e raciocínio crítico do investigador para construir descrições, interpretações, enfim, explicações originais que possibilitem a extração cuidadosa de conclusões e recomendações” (MARTINS, 2006, p.3). Para ser suficiente, o estudo deve ter os limites entre o fenômeno estudado e o seu contexto muito bem delimitados, evitando as interpretações descabidas. Por fim, a escrita clara e precisa, de forma que instigue a leitura é o que caracteriza o estudo como atraente, conforme o autor.

Yin (2005) determina que, para o estudo de caso, é necessário, primeiramente, definir o problema com clareza a fim de que se possa considerar que esta ferramenta seja a mais adequada para os objetivos propostos. Em seguida, é necessário que se estabeleça a estrutura da coleta de dados, optando-se por um único ou por múltiplos casos, determinados por conveniência e oportunidade. Para o autor, a escolha por um caso singular pode se dar devido o conhecimento prévio do pesquisador a respeito do local ou indivíduo definido. Desta forma, optou-se pela empresa Camiseteria como caso único deste estudo, devido ao seu pioneirismo e sucesso no desenvolvimento do *design* cocriativo.

A Camiseteria é uma fábrica de camisetas do Rio de Janeiro e consagra-se como um dos grandes exemplos de *design* cocriativo no Brasil. Através de um *site* os clientes criam ilustrações para as peças e as inscrevem nos concursos *online*. Publicadas no *site* da empresa, os visitantes votam nos modelos e compram as camisetas eleitas. Desta forma, na Camiseteria o consumidor é também a própria empresa. Criada por Rodrigo David em 2005, a comunidade é definida como um concurso permanente de estampas para camisetas que distribui prêmios em produto e dinheiro, além de loja virtual e comunidade de *designers* e amantes de camisetas. A empresa utiliza-se do *design* de seus produtos como um dos pontos centrais de valor e reconhecimento de marca, mas atua de forma diferente no seu processo cocriativo.

Segundo Etgar (2008) a chave para a cocriação está na produção de um produto que aceite combinações diversas, oportunizando que o consumidor perceba as diferenças existentes entre eles, aspectos que estão presentes na produção das camisetas da empresa estudada. O autor ressalta também que as marcas famosas, desenvolvidas por *designers* reconhecidos, não despertam o interesse para a

cocriação em virtude de, nestes casos, os consumidores se interessarem pela marca justamente por serem peças assinadas por profissionais admirados. A Camiseteria faz do consumidor o *designer* parceiro na cocriação. Assim, abre espaço para que o usuário seja o profissional responsável pela ilustração das peças e, ao mesmo tempo, escolha aquelas que lhe despertem maior interesse. Além das camisetas, a empresa vem se especializando também em peças diversificadas como capas para celulares e almofadas. No entanto, a presente pesquisa atém-se apenas no que diz respeito ao desenvolvimento das camisetas, seu produto principal e essência da proposta.

Por ser o *site* a representação da própria empresa e o canal de ligação direto desta com o consumidor, torna-se este o objeto central da análise sobre o processo cocriativo. Para Gibbs (2009) os dados qualitativos estão presentes em toda a forma de comunicação humana representada por meio escrito, auditivo ou visual; comportamentos, simbolismos ou produções culturais e isso inclui, dentre outros objetos de análise, as páginas na *internet*. Conforme Lévy (2004), este espaço virtual tem a capacidade de dar à consciência coletiva e suas subjetividades um corpo virtual e é neste ambiente que a competição entre as empresas se faz cada vez mais intenso. Esse potencial, conforme o autor, se dá pelas facilidades criadas pelos mecanismos de busca, conexões entre informações através dos *hiperlinks* e as comunidades virtuais que geram ainda mais informação a respeito de temas determinados. Para Oliveira, Damacena e Brambilla (2014, p.133) as “comunidades temáticas de consumo” contribuem fortemente para este cenário, em que indivíduos do mundo todo compartilham suas ideias e sentimentos, “desenvolvendo assim o poder de inverter o padrão tradicional das comunicações de marketing de “cima para baixo”, ou seja, da empresa para o consumidor”.

Esta participação do público tem garantido a atenção de muitos pesquisadores, fazendo com que a netnografia ou o estudo etnográfico na *internet* (KOZINETS, 2001) venha ser utilizada para a compreensão destes movimentos *online*. Conforme Kozinets (2001) esta é uma adaptação do estudo etnográfico - metodologia usada nas pesquisas antropológicas - para a pesquisa em comunidades virtuais através da interpretação de seus recursos simbólicos, ou seja, textos, sons, imagens e vídeos.

A presente pesquisa não se utiliza, em específico, da metodologia desenvolvida por Kozinets (2001) por não se fixar nos simbolismos proporcionados pelo grupo de indivíduos que se expressam no *site* Camiseteria como objeto de estudo. Esta investigação se faz a partir da análise aprofundada sobre a estrutura do *site* da organização em todos os seus espaços no que diz respeito à produção de camisetas, realizando um levantamento sobre o processo cocriativo e o gerenciamento do *design* da empresa nos níveis operacional, tático e estratégico para a construção efetiva de um modelo conceitual de gestão do *design* cocriativo, já que não existem escalas para a mensuração da atividade de cocriação nesta área. Segundo Gibbs (2009, p.16) este tipo de investigação se inicia com a coleta de dados qualitativos que são processados analiticamente para se transformarem em uma análise “clara, compreensível, criteriosa, confiável e até original”. Desta forma, a pesquisa ocorre numa crescente de análises em que quadros manuais foram inicialmente desenvolvidos para a construção de um minucioso processo de investigação sobre o *site* da empresa os quais, posteriormente, foram transformados nos quadros presentes neste trabalho.

A partir da construção do modelo teórico de gestão do *design*, é realizada a identificação e análise de todos os possíveis canais para a cocriação encontrados na página de *internet* da Camiseteria, apresentados no item 8.1 que trata da análise do *site* da empresa. Elencados estes espaços, os mesmos são distribuídos nos diferentes níveis de gestão do *design* cocriativo do modelo construído, relacionando-os com a prática de *design* desenvolvida conforme trazido pelos autores Pereira et al. (2002), Best (2011) e Mozota (2002) e esta classificação pode ser visualizada no quadro 8.

Dentre os pontos a serem verificados em cada nível de decisão, pretende-se a validação prática e o aprofundamento do modelo teórico de gestão (apresentado na figura 3). Para tanto, a fim de buscar os elementos que sustentam e viabilizam este modelo, cada *link* do *site*, já identificado em seus níveis de gestão, é investigado sob a forma como o processo cocriativo é desenvolvido, tendo como base as condicionantes trazidas por Prahalad e Ramaswamy (2004b) em seu modelo DART, em virtude de ali estarem os elementos que contextualizam os

fenômenos necessários para a efetivação da cocriação. Esta análise pode ser apreciada a partir do item 8.2 do presente estudo.

Desta forma, a pesquisa se faz a partir de um levantamento de dados sobre as referências bibliográficas existentes nas áreas de gestão, *design*, marketing e cocriação, que proporcionaram a construção de um modelo de gestão para o *design* cocriativo o qual é comparado com um caso real (a Camiseteria) proporcionando contribuições acadêmicas e gerenciais que podem se configurar como base para futuros estudos, inclusive de natureza quantitativa.

7. ANÁLISE DOS RESULTADOS

7.1 Análise do *site* Camiseteria na relação entre o modelo e a realidade

Toda a plataforma da Camiseteria busca a efetivação do diálogo com o público e a participação deste no processo cocriativo acontece com o seu cadastramento, permitindo a sua ação, não só no envio das ilustrações, como na votação das camisetas, na galeria de fotos, nos *scraps*, no *blog*. Ao se registrar, o consumidor tem direito a um perfil que pode ser visualizado na figura 11. Este é um espaço com a sua foto, dados como profissão, página de internet e *twitter*, localização (base), ilustrações enviadas, seus *designers* favoritos, um *scrapbook* (área para comentários dos demais participantes cadastrados), participação no *blog* da Camiseteria e na galeria de fotos. Com isto, a empresa permite que os colaboradores externos e internos interajam, além de estabelecer um vínculo mais consolidado com o consumidor, que passa a fazer parte do *site* e, por conseguinte, da empresa.

O *site* está dividido em três seções – “*Site*”, “Participando” e “Vista-se” - que se interligam através de *sublinks*, conforme assuntos em comum, visualizados na figura 7. Em “*Site*”, estão os *links*: “Fale conosco”; “Central de ajuda”; “Blog Camiseteria”; “Sobre Camiseteria”; “Manifesto”; “Seja um revendedor”; “Sala de imprensa”; “Créditos do *site*”; “Twitteria e *Labs*”. Já na seção “Participando” estão os *links*: “Envie sua estampa”; “Vote nas estampas enviadas”; “Envie sua foto para a galeria”; “Ganhe pontos”; “Sorteio *newsletter*”; “Dê uma camiseta de presente”; “Como funciona o concurso”; “Camiseteria extra”; “*BlogBox*” e “Programa de Afiliados”. E na terceira seção de título “Vista-se”, estão os *links*: “Catálogo”, “Estoque”, “Galeria de fotos”, “Vale presentes”, “Onde encontrar?”; “Acompanhe seu pedido” e “Entenda o frete grátis”.

Figura 7: Organização do *site* da Camiseteria.

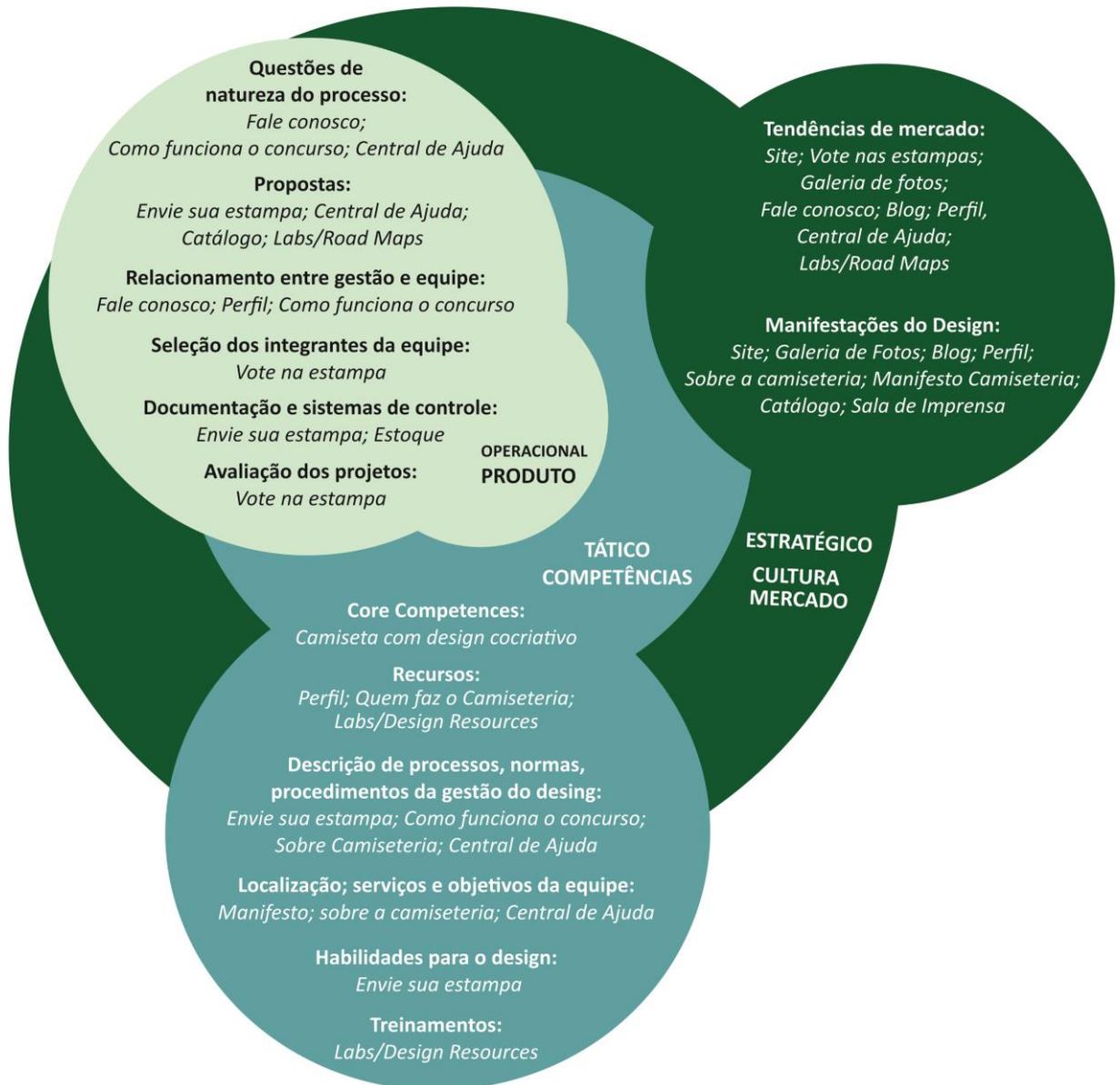
VISTA-SE:	PARTICIPE:	SITE:
<ul style="list-style-type: none"> . Catálogo . Estoque . Galeria de Fotos . Vale-Presente . Onde encontrar? . Acompanhe seu pedido . *Entenda o frete grátis 	<ul style="list-style-type: none"> . Envie sua estampa . Vote nas estampas enviadas . Envie sua foto para a galeria . Ganhe Pontos . Sorteio Newsletter . Dê uma camiseta de presente . Como funciona o concurso . Camiseteria Extra! . BlogBox . Programa de afiliados 	<ul style="list-style-type: none"> . Fale conosco . Central de Ajuda . Blog Camiseteria . Sobre Camiseteria . Manifesto . Seja um revendedor . Sala de Imprensa . Créditos do site . Twitteria . Labs

Fonte: *Site* Camiseteria (2014).

Os *links* foram analisados e selecionados conforme os objetivos e práticas cocriativas de cada espaço, a partir do modelo teórico de gestão do *design* cocriativo desenvolvido nesta pesquisa. Desta forma, estes elementos foram avaliados e separados entre os níveis operacional, tático ou estratégico, de acordo com a prática desenvolvida no *site*. A partir desta separação, foi identificada a que fundamentos da gestão do *design*, ilustradas nas figuras 4, 5 e 6, corresponde cada *link*, conforme os propósitos destes espaços no *site*, conforme figura 8.

A partir destas associações, a gestão do *design* cocriativo foi analisada dentro do *site* da Camiseteria através dos elementos DART (Diálogo, Acesso, Risco e Transparência), proposto por Prahalad e Ramaswamy (2004b). Assim pode-se verificar de que forma o processo cocriativo da empresa é construído dentro de cada nível da gestão do *design* na plataforma proposta para a troca com o consumidor. Cada elemento do *site* foi selecionado por sua função cocriativa e, em seguida, analisado no que diz respeito ao diálogo, acesso, risco e transparência nos níveis operacional, tático e estratégico.

Figura 8: Elementos da gestão do *design* analisados no *site*.



Fonte: A autora (2014).

7.2 A gestão do *design* cocriativo no nível operacional ou do produto

Conforme Prahalad e Ramaswamy (2004a), para iniciar a construção de um sistema de cocriação de valor é preciso definir blocos de interação que facilitem esta relação entre a empresa e o consumidor. Estes blocos se caracterizam nas bases do diálogo, acesso, riscos e benefícios e transparência (DART). No que tange ao desenvolvimento do produto, a empresa deve apresentar oportunidades para que o processo aconteça de forma a permitir ao máximo a participação do cliente que vai se consolidar através destes quatro elementos.

Conforme tratado anteriormente, o nível operacional da gestão do *design* dedica-se, em especial, ao desenvolvimento do produto em si. Os itens avaliados que possam identificar o processo cocriativo no *site* da Camiseteria neste nível de gestão são os apresentados por Pereira et al. (2002) e Mozota (2002). Eles dizem respeito à questões de natureza dos processos e projetos de *design*; propostas; relacionamento entre gestão e equipe de *design* do projeto; seleção dos integrantes da equipe; documentação e sistemas de controle; implementação das soluções; avaliação dos projetos.

Identificados tais elementos no *site*, busca-se reconhecer em que âmbito do modelo DART (diálogo, acesso, risco e transparência) eles estão inseridos para que o processo cocriativo possa ser validado.

7.2.1 Diálogo no nível operacional ou do produto

A permissão para que o cliente desempenhe um papel mais ativo no desenvolvimento do produto, quando se trata de lógica dominante de serviço, conforme Romero e Molina (2009), se dá em tempo real e, por isso, a interação com o cliente deve acontecer de forma a facilitar o diálogo entre a empresa e o consumidor. Por isso, segundo os autores, a infraestrutura da instituição tem o papel fundamental de facilitar as plataformas de interação com os clientes, já que estas representam o ambiente de criação de serviços, adaptadas para que tudo seja realizado conforme o contexto de uso.

No caso da Camiseteria, a sua plataforma de interação é o *site*, que apresenta vários canais que estabelecem o diálogo entre a empresa e o consumidor no que diz respeito ao nível operacional. No entanto, percebe-se que há uma ênfase no diálogo entre consumidores sem a interferência da empresa, a não ser como mediadora desta tarefa, permitindo que as manifestações sejam ou não publicadas. Nota-se também que o diálogo não é elemento presente em todos os âmbitos do *site*, sendo a maior parte dele configurada em uma comunicação vertical, estabelecida da empresa para o cliente, em que estão expostos a sua forma de trabalho, normas e padrões para a participação do cliente.

O ponto central de cocriação da Camiseteria, em nível operacional, é o envio das estampas pelos consumidores/*designers*, em virtude de ser o âmbito em que a

proposta de *design* de produtos pelo cliente é remetida para a empresa, configurando a efetiva participação do consumidor no desenvolvimento do produto em si. Neste contexto, o projeto de *design* é essencial já que, conforme Mozota (2011) está presente de forma intensa no produto, vinculando-se às suas características físicas, funcionalidade, originalidade, importância e satisfação do usuário.

Pelos trâmites normais de uma empresa que contrata um *designer*, uma agência ou mesmo profissionais internos da área para o desenvolvimento de um projeto, uma das primeiras fases do trabalho se faz no diálogo entre a organização contratante e o profissional contratado. O objetivo é que a primeira exponha informações a respeito do projeto, suas expectativas, gostos pessoais, objetivos e outras referências importantes para o sucesso do trabalho. Esta etapa do processo recebe o nome de *briefing* que, conforme Mozota (2011), é essencial como referência para os profissionais que participam do processo do seu princípio até a sua finalização. Conforme Stewart (2010), o *briefing*, quando adequadamente desenvolvido, é um elemento fundamental para o sucesso de um plano de *design* e Phillips (2007, p.14) ressalta o equívoco de muitas empresas e profissionais em confundir o *briefing* com o preenchimento de formulários para o desenvolvimento do projeto, “simplesmente porque não houve o necessário diálogo entre o solicitante e o grupo de *design*”. O autor salienta que, para a construção de um bom *briefing*, é importante que haja uma discussão face a face sobre os detalhes do projeto, reduzindo ao máximo as dúvidas existentes. Best (2010) valida a necessidade deste diálogo ao determinar que uma boa prática por parte do profissional consiste em questionar possíveis presunções inerentes ao *briefing* através de uma conversa que pode trazer mais informações sobre os objetivos corporativos, profissionais e pessoais.

Considerando o desenvolvimento do projeto de *design* a ser elaborado pelo consumidor/*designer* da Camiseteria, o *briefing*, entretanto, é um aspecto que não se faz presente no processo. Apenas uma lista de aspectos técnicos aos quais o trabalho deve obedecer é divulgada no *site* (como tipo de arquivo, tamanho da arte, cores, resolução, etc.) mas estes não podem ser definidos como um *briefing*, especificamente. Mesmo porque não existe um diálogo nesta fase do projeto o que, conforme Mozota (2011, p.234)., “é essencial para que a equipe de *design* absorva e priorize as informações delineadas nele e dê início à relação”. Portanto, a falta de

diálogo entre as partes torna limitado este processo, não havendo um esclarecimento de dúvidas do *designer* e busca de informações específicas deste profissional.

Estas informações para o profissional de *design* está presente no *link* “Central de Ajuda” da seção “Site” sob a forma de um roteiro sobre como participar com o título “Participando do Camiseteria”. Neste estão as condições e regras para que o envio do material desenvolvido pelos *designers* corresponda às normas estabelecidas pela empresa. Já o *link* “Envie sua estampa” - que se encontra na seção “Participando” - pode ser definido como a fase da entrega das propostas de projetos desenvolvidas pelo consumidor/*designer*, onde a empresa reitera as regras do concurso, expõe um passo a passo para que se faça o envio da estampa e disponibiliza os meios para que isso se dê, juntamente de um formulário que deve ser preenchido pelo *designer* a respeito do produto com informações como título, cores e extensão do arquivo. Tais documentos e sistemas de controle fazem parte deste nível de gestão do *design*, conforme Pereira et al. (2002), e facilitam para que a organização da empresa e o processo de construção do projeto se efetivem com sucesso, já que estão contidas todas as características essenciais para a produção das camisetas.

Em “Como funciona o concurso” da seção “Participando”, a empresa esclarece que as ilustrações enviadas passam por um processo de avaliação interna da empresa, exercida por profissionais internos de *design* que formam uma curadoria. Aprovadas, estas camisetas passam por um estágio de votação pública, exercida por outros consumidores para que, se classificadas, sejam desenvolvidas como produto a ser vendido.

Nos três *links* citados a empresa expõe as suas regras, disponibiliza caminhos mas não há, neste âmbito, um espaço para que o *designer* se manifeste ou mesmo para uma interação entre o consumidor com a empresa ou entre consumidores. Conforme definição de Prahalad e Ramaswamy (2004b), para o estabelecimento de um diálogo que promova o processo de cocriação, é necessário um *fórum* propício para a troca de informações de forma bidirecional o qual, conforme Becker e Naguel (2013), ouça o cliente e não apenas comunique as promoções, ofertas e posicionamentos da empresa.

Já o *link* “Fale conosco” da seção “Site” pode ser considerado como um canal de diálogo no nível operacional, estabelecendo um relacionamento entre a gestão e a equipe de consumidores/*designers*. Neste, o cliente tem a possibilidade de se

manifestar no que diz respeito à informações gerais, pedidos, dúvidas, sugestões, críticas, assuntos de imprensa e trocas ou devoluções. Todos estes são assuntos predeterminados, que a empresa apresenta para que o cliente classifique-o ao enviar a sua mensagem e, conforme considerações da Camiseteria a respeito deste canal, a empresa se compromete a responder, o mais rápido possível, as mensagens. Por haver uma troca de informações, o *link* pode ser caracterizado como um espaço de diálogo de fato e esta preocupação da empresa está intimamente vinculada ao fato de que, conforme Moraes e Costa (2012) o diálogo dá origem e sustentação à construção de uma comunidade fiel. Entretanto, estes itens propostos pela empresa para uma troca de informações e respostas para dúvidas, dizem respeito à satisfação do consumidor sobre a compra do produto, não correspondendo aos anseios do *designer* para o desenvolvimento do projeto. O que se constata é que não há no *site* um canal específico para o diálogo entre estes profissionais e a equipe interna da companhia.

Conforme Pereira et al. (2002), a seleção de integrantes da equipe ocorre no nível operacional e, no caso da Camiseteria, esta escolha se dá por meio dos projetos enviados. O *link* “Vote nas estampas” da seção “Participando” é um espaço em que, além de votar nas ilustrações de camisetas enviadas pelo consumidor/*designer*, o consumidor cadastrado pode fazer comentários a respeito das propostas enviadas e postadas, estabelecendo-se um diálogo entre os clientes, sem a manifestação da empresa. Segundo Prahalad e Ramaswamy (2004b), essa interação entre consumidores auxilia a empresa a resolver e visualizar dificuldades e amplia a experiência destes consumidores para com a empresa.

O que se observa, em todos os aspectos que compõem o nível operacional, é que o diálogo estabelecido, no desenvolvimento do produto, possui um amplo campo para ser melhor aprimorado pela companhia. É o que propicia uma troca efetiva, permitindo que o consumidor tenha um retorno por parte da empresa para as suas manifestações. A Camiseteria demonstra reconhecer esta deficiência e tem esta como uma das melhorias a serem feitas no *site*, conforme exposto no *link* “Labs” da seção “Site” no item “Road Map”, ilustrado na figura 7 e analisado nesta pesquisa como um item de transparência de nível operacional no processo de cocriação (item 6.1.4).

7.2.2 Acesso no nível operacional ou do produto

Conforme Prahalad e Ramaswamy (2004b), um dos pontos pelo qual se inicia o acesso é a informação e, conforme Grover e Kohli (2012) a capacidade que a empresa possui para capturar, armazenar e analisar informação divulgando conhecimento, oferece oportunidades para que a empresa desenvolva a cocriação de valor.

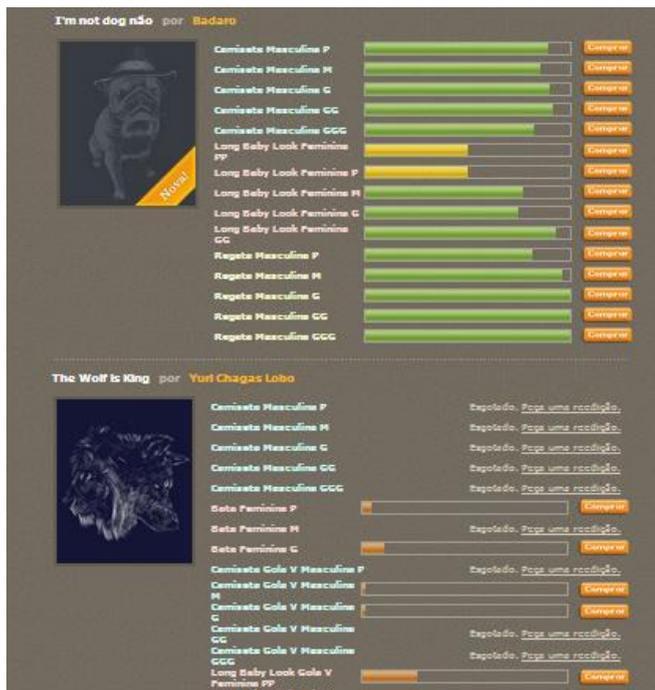
Avaliando o *site* da Camiseteria percebe-se que há uma valorização deste quesito, já que este é o seu canal de comunicação direta com o usuário, seja no papel exclusivo de consumidor como no de *designer*. O *link* “Fale conosco” proporciona um canal de informação direto com a empresa, apesar de ser um acesso restrito ao usuário no seu papel de consumidor e não de *designer*, já que as informações se limitam a assuntos que dizem respeito à compra do produto e não à participação no envio de estampas. Na seção “Site”, no *link* “Central de ajuda” o roteiro de esclarecimentos apresentado faz algumas colocações a respeito de como acontece e em que implica a participação do *designer* ao enviar a sua arte e, de uma forma mais minuciosa, estas elucidações são feitas novamente em forma de roteiro na seção “Participe” nos *links* “Envie sua estampa” e “Como funciona o concurso”. Em ambos estão expostas regras sobre as características que devem ser respeitadas para uma aprovação inicial da Curadoria da empresa, utilizando linguagem acessível e, em algumas situações, assumindo as características de irreverência da empresa.

Segundo Grover e Kohli (2012) o compartilhamento de conhecimento e informação pode ser facilitado pelas plataformas comuns, repositórios de conhecimento eletrônico e *software* analítico, já que possibilitam novos arranjos que levam à criação de produtos e serviços. Este acesso entre os consumidores está muito presente no *site*. No que se refere à praticidade do acesso à estas informações, pode-se definir que todos os *links* encontram-se visivelmente expostos em todas as páginas, conduzindo o usuário tanto para a efetivação de uma compra, como para o envio de ilustração, votação nas camisetas de sua preferência ou opiniões sobre os produtos. O catálogo de venda dos produtos, no *link* “Catálogo” da seção “Vista-se”, possui uma linguagem visual atrativa e direta, cujas imagens das camisetas são expostas através de modelos irreverentes, que traduzem a cultura da empresa.

Também deve-se considerar na questão do acesso, conforme os autores Prahalad e Ramaswamy (2004b), as ferramentas disponibilizadas pela empresa para que o processo se efetive. Para Romero e Molina (2009) o acesso dos consumidores às ferramentas e conhecimentos garante uma experiência cujos resultados se desenvolvem por meio de pontos de interação. Neste quesito, a Camiseteria se apresenta acessível através do próprio *site*, que passa a ser o ferramental disponível para os usuários chegarem até ela. Algumas formas de participação do consumidor se mostram mais acessíveis em comparação a outras, como por exemplo, a votação nas camisetas de sua preferência pois, desde que esteja cadastrado, o usuário pode votar com facilidade nos produtos. No entanto, para a sua participação como *designer* de produto são exigidas algumas ferramentas, técnicas e habilidades (como aptidão ao *design* e à ilustração, *softwares* específicos, conhecimentos sobre arquivos e rede, etc) que compõem competências específicas e que, por isso, serão analisados no nível tático. Quando portador destes quesitos, o consumidor tem acesso ao envio da estampa e a empresa se respalda na garantia de que os arquivos com produtos a serem desenvolvidos cheguem com a qualidade por ela desejada. Por esse motivo regras, restrições e especificações são expostas no *site*, as quais, quando cumpridas pelo *designer*, incorrem na possível aprovação do projeto.

A empresa disponibiliza também que o consumidor acompanhe a estocagem de produto, na seção “Vista-se” no *link* “Estoque”, demonstrando ao lado das camisetas disponíveis um demarcador que expressa o *status* do estoque em tempo real, segundo a empresa. Não há, entretanto, uma permissão para que o consumidor saiba das quantidades específicas, em números, de cada produto. Há apenas uma estimativa gráfica que, através de alertas coloridos indicam se há grande quantidade (cor verde), razoável quantidade (cor amarela) ou menores quantidades (cor laranja), conforme a figura 9. Esta é uma evidência de que o acesso existe, mas com devidas restrições instituídas pela gestão da empresa, denotando a dificuldade da instituição em permitir que todos os seus dados estejam disponíveis ao público – fato que será abordado no item 8.2.4 como fator de transparência.

Figura 9: Demonstrador de estoques da Camiseteria.



Fonte: Site Camiseteria (2014).

O que se verifica é que, mesmo que as informações devam estar ao alcance do consumidor no processo de cocriação, o acesso total aos dados e números internos da empresa condizentes ao produto nem sempre são viáveis de serem expostos e as restrições aos acessos continuam sendo necessárias em determinadas situações.

Importante considerar o acesso à experiência da participação, verificada em todos os espaços citados, bem como na votação das estampas em que o consumidor, apesar de não enviar a sua ideia, auxilia a empresa a escolher aquela que pode ser transformada em produto. Mesmo que o consumidor não seja um *designer* tem a oportunidade de contribuir para o processo cocriativo através da cooperação essencial já que, conforme Oliveira, Damacena e Brambilla (2014, p.133) “as empresas já não podem agir de forma autônoma, à revelia da opinião e do desejo dos consumidores”.

7.2.3 Risco no nível operacional ou do produto

Conforme Dowling e Staeling (1994) o conceito de risco para a maioria dos pesquisadores está implicitamente ligado ao fato de que o resultado sobre o evento da compra está carregado de incertezas e, conforme Etgar (2008), a redução destes

riscos é um dos motivos pelo qual o consumidor faz a opção de coproduzir a mercadoria. Segundo Best (2010), conhecer os riscos, identificando-os, avaliando-os e gerenciando-os, é um fator fundamental da gestão do *design*. Cada empresa e cada indivíduo possui a sua forma particular de viver e aceitar as ameaças. Os autores Prahalad e Ramaswamy (2004b) argumentam que a divulgação dos riscos é um dos maiores pontos de discórdia entre a empresa e o consumidor, cuja responsabilidade de explicar com clareza suas implicações é da organização. Best (2010) designa que toda relação nova supõe riscos que devam ser assumidos pelos *designers* sendo, desta forma, essencial que se estabeleça uma relação de confiança e comunicação aberta que garantem uma associação de longo prazo.

Desta forma, a empresa busca ter esta relação estabelecida através dos esclarecimentos sobre os riscos a serem assumidos pelo consumidor/*designer*. Em especial, ele deve estar consciente de que sua estampa pode não ser selecionada e, por consequência, não se transformar em produto, o que é esclarecido no *link* “Como funciona o concurso” que se encontra na seção “Participe” em “Envie sua estampa”. A empresa, neste ponto, deixa explícito que existe o risco de que, antes mesmo da votação popular, a estampa seja reprovada pela equipe interna de profissionais da Camiseteria (a Curadoria da empresa) e no *link* “Envie sua estampa” elucida que, mesmo que a equipe interna aprove o material, o consumidor/*designer* pode ter a sua arte rejeitada pelos consumidores/votantes, o que pode ser um determinante para a não produção da camiseta. Reafirmando este mesmo risco corrido pelo consumidor/*designer*, a empresa salienta no *link* “Termos legais e regulamentos”, que o envio das estampas é voluntário e gratuito, deixando clara a responsabilidade que este profissional assume ao postar a sua arte.

Conforme Hoyer, et. al (2010) um dos desafios da cocriação é que muitas ideias enviadas pelos consumidores podem ser inviáveis do ponto de vista da produção. Ciente deste risco, a empresa declara as possíveis ameaças ao consumidor/*designer* no que diz respeito às expectativas do mesmo em manter a sua arte intacta e original. Em “Termos legais e regulamentos” a Camiseteria declara que “as ilustrações encaminhadas pelos usuários serão trabalhadas pela Camiseteria.com para prevenir problemas de impressão ou produção, podendo, portanto, virem a ocorrer pequenas mudanças nas cores e tamanhos (...)”(CAMISETERIA. CCR Camisetas Comércio de Roupas Ltda. 2005 – 2013,

acesso em 26/06/2014), assegurando, entretanto, que tais alterações só serão feitas sob a aprovação do autor.

Segundo Sousa (2012) o *design* e a concretização do produto, representam o resultado do projeto através de aspectos mensuráveis ao consumidor e, estrategicamente, portanto, devem ser considerados não somente os fatores estéticos e funcionais desejados pela empresa, mas também aqueles relacionados com os custos de produção, as restrições de preços de venda e as expectativas do consumidor. Assim, a possibilidade de uma alteração na arte por parte da equipe interna da Camiseteria visa um ajuste técnico importante e que também deve ser levada em conta no momento da aprovação ou encaminhamento para a produção, mas que podem ocasionar uma alteração significativa no que se refere às expectativas do cocriador (consumidor/*designer*).

Outro fator que implica em determinados riscos está no que se refere aos direitos autorais. Para Hoyer, et. al (2010) esta é uma das dificuldades presentes nas iniciativas cocriativas, já que nem todos os cocriadores entregam suas criações à empresa sem esperar qualquer reconhecimento e a falta de consistência nas políticas de propriedade intelectual pode criar a ideia de uma produção injusta, gerando complicações legais. A Camiseteria aborda sobre o assunto, esclarecendo que o direito autoral permanece sendo do cliente no *link* “Envie sua estampa: termos e regulamentações” e há uma valorização explícita sobre a pessoa responsável pela arte da camiseta, já que a identificação do autor é um fator presente em todo o *site*. Também por esse motivo, a empresa alerta aos participantes para o fato de que, tornando pública a sua ilustração, o consumidor/*designer* está validando-a como obra de sua autoria, arriscando-se em ser denunciado caso outro consumidor prove a ilegitimidade de seu material. No *link* “Vote nas estampas” da seção “Participe” o consumidor/votante tem condições de denunciar o consumidor/*designer*, caso tenha ciência de que a estampa se configura em uma cópia, plágio ou propriedade de terceiros podendo desclassificá-lo do concurso. Nesta mesma página o consumidor/votante também fica ciente de que pode ter os seus comentários removidos caso sejam avaliados como desrespeitosos pelo administrador do *site*.

7.2.4 Transparência no nível operacional ou do produto

Conforme Prahalad e Ramaswamy (2004b), a transparência a respeito de dados como preços, custos e margens de lucro estão cada vez mais desejáveis em virtude do acesso que hoje o consumidor possui à informação sobre produtos, tecnologias e sistemas de negócios. Conforme os autores (2004a), estes recursos capacitam de tal forma o consumidor que torna-se inviável tratar, inclusive de preços e margem de lucro, sem transparência. No entanto, no que se refere à empresa em questão, existem restrições visíveis no que diz respeito à clareza sobre as escolhas e negociações de produção, não existindo no *site* informações sobre orçamentos, fornecedores, matéria-prima, tipos de impressão e níveis de produção. Estes são fatores fundamentais no desenvolvimento do projeto de um produto pois, segundo Mozota (2011), a gestão financeira está vinculada à gestão operacional do *design* e diz respeito ao orçamento, forma de pagamento e avaliação dos custos do projeto. Tais informações, no entanto, a Camiseteria se restringe a avaliar e decidir internamente, garantindo aos seus consumidores/*designers* que os profissionais e empresas contratados para a produção das peças são gabaritados e que sua produção passa por um rigoroso controle de qualidade. Inclusive no que se refere à votação das estampas a serem ou não transformadas em produto (no *link* “Vote nas estampas” da seção “Participe”) não há uma transparência total, já que o usuário não possui acesso aos votos enquanto estes estão sendo contabilizados. Possivelmente isso é feito para que os votos realizados não influenciem na nota a ser dada pelo usuário, mas não há como ser plenamente transparente neste quesito já que o contato do consumidor é apenas com o resultado final da votação.

Ao inviabilizar o acesso do consumidor a orçamentos ou custos da empresa (com folha salarial, equipamentos, aluguel, produção, etc.), a instituição se exime, da mesma forma, de apresentar a sua margem de lucro. Segundo Hoyer et al. (2010), a transparência é uma das maiores dificuldades para a empresa ao assumir a postura de cocriação, já que muitas informações devem ser mantidas em sigilo e, por isso, as instituições que não dependem de tantos segredos para sobreviver ao mercado tendem também a ter uma facilidade maior para as iniciativas cocriativas. Possivelmente por esta razão é que, a única transparência da empresa no que se refere a valores está no preço de venda das camisetas e no montante a ser pago pelo trabalho do *designer*, encontrados nos *links* “Como funciona o concurso” e, de

forma mais clara, nos termos e regulamentações de “Envie sua estampa”. Mesmo o “Estoque”, que se configura como um elemento de acesso ao consumidor no *site*, não se faz totalmente transparente, já que se restringe apenas a apresentar uma estimativa superficial sobre as quantidades de produto, conforme apresentado na figura 9. Um espaço de transparência, entretanto, está no *link* “Labs”, em que a empresa evidencia as melhorias a serem feitas na página, levantando algumas dificuldades a serem vencidas pela instituição, conforme figura 10.

Figura 10: Reconhecimento da empresa pela necessidade de mais diálogo.



Fonte: Site Camiseteria (2014).

Em “Como funciona o concurso”, “Central de ajuda” ou “Fale conosco” tais informações poderiam ser caracterizadas também como transparência, no entanto, nos restringimos a classificar este quesito como dados que estão diretamente ligados ao processo de gestão, conforme citadas por Prahalad e Ramaswamy (2004a), como planejamento de produtos e processos, análise de rendimentos, monitoramento de dados, avaliação de custos e negociações.

Conforme análise sobre a empresa, a transparência concretiza-se como um dos elementos de maior dificuldade para ser colocado em prática na gestão do *design* cocriativo em virtude de trazer ao público e concorrentes decisões cujo sigilo é priorizado e, por isso, definidas internamente. A fim de uma visualização sucinta e clara sobre os elementos referentes aos aspectos operacionais do *design* cocriativo analisados no *site* e os resultados obtidos na análise de sua correlação com os elementos básicos da cocriação apresentados por Prahalad e Ramaswamy (2004b) (diálogo, acesso, risco e transparência), o quadro 5 foi construído. Neste, as quatro colunas iniciais identificam a presença ou ausência dos elementos do DART sendo que, nos casos em que o item é caracterizado como uma prática, a esfera mostra-se

colorida e assinalada. Já quando o elemento é caracterizado como ausente, a esfera encontra-se em branco. Cada item analisado no *site* da empresa é identificado na quarta coluna sob o título “Camiseteria” ao passo que ao lado direito, em “Gestão do *Design Cocriativo*” estão relacionados a que fundamentos da gestão do *design* do nível operacional estes elementos da página de *internet* da empresa estão classificados.

Quadro 5: Análise sobre a empresa Camiseteria no nível operacional.

NÍVEL OPERACIONAL					
ELEMENTOS DA COCRIAÇÃO <i>elementos marcados são tidos como práticas da Camiseteria no site</i>				CAMISETERIA <i>Item analisado no site Camiseteria correspondente à Gestão do Design</i>	GESTÃO DO DESIGN COCRIATIVO <i>Aspectos relacionados à Gestão do Design Cocriativo apresentados no site Camiseteria</i>
D	A	R	T		
<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Fale conosco	*Natureza dos processo e projetos *Relacionamento entre gestão e equipe de design do projeto
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Central de Ajuda	*Natureza dos processo e projetos *Propostas
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Envie sua estampa	*Propostas *Documentação e sistemas de controle
<input checked="" type="checkbox"/> <i>entre consumidores</i>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Vote nas estampas	*Seleção dos integrantes da equipe *Avaliações dos projetos
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Estoque	*Documentação e sistemas de controle
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Como funciona o concurso	*Natureza dos processo e projetos *Relacionamento entre gestão e equipe de design do projeto
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Catálogo	*Propostas
<input checked="" type="checkbox"/> <i>entre consumidores</i>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Perfil	*Relacionamento entre gestão e equipe de design do projeto
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Labs/ Road Maps	*Propostas

Legenda para a leitura do QUADRO			
<input checked="" type="checkbox"/> D Análise sobre o diálogo	<input checked="" type="checkbox"/> A Análise sobre o acesso	<input checked="" type="checkbox"/> R Análise sobre o risco	<input checked="" type="checkbox"/> T Análise sobre o transparência
<input checked="" type="checkbox"/> Presença do diálogo	<input checked="" type="checkbox"/> Presença do acesso	<input checked="" type="checkbox"/> Presença do risco	<input checked="" type="checkbox"/> Presença da transparência
<input type="checkbox"/> Ausência do elemento DART			

Fonte: A autora (2014).

7.3 A gestão do *design* cocriativo no nível tático ou das competências

No nível tático da gestão do *design*, conforme Pereira et al. (2002) estão as atividades vinculadas aos recursos humanos, físicos, internos, externos; habilidades para o *design*; *core competencies*; treinamento; descrição dos processos, normas e procedimentos para a Gestão de *Design* e localização, serviços e objetivos da equipe responsável pelo *design*. Para Hamel e Prahalad (1997), em termos de organização, a competência é um conjunto de conhecimentos, habilidades, tecnologias, sistemas e gerências inerentes à empresa. No que se refere ao *design*, conforme David Walker (*apud* Mozota, 2003a) as suas principais áreas de conhecimento são a percepção, imaginação, habilidades, visualização, geometria, conhecimento de materiais, propriedades táteis e senso de detalhe. Segundo Bürdek (2006) o *design* está vinculado à criatividade, fantasia cerebral, senso de invenção e inovação técnica mas cada projeto é o resultado de um processo que depende de determinadas condições e decisões. Conforme estudo do Grupo de Peritos sobre as necessidades futuras do Conselho Consultivo Político da Irlanda para a empresa, comércio, ciência, tecnologia e inovação (SKILLS IN CREATIVITY, DESIGN AND INNOVATION, 2009), as habilidades e qualidades necessárias ao *designer* compreendem um conjunto de competências técnicas apropriadas à sua área de atuação no *design*, sejam elas: compreensão da linguagem da expressão visual e física das ideias que são concretizadas em comunicação verbal ou escrita; alto nível de criatividade; compreensão da experiência do usuário para que isso seja aplicado no projeto; compreensão do mercado; habilidade para trabalhar de forma eficaz com a interdisciplinariedade e, em determinadas situações, a liderança perante o grupo. Para Mozota (2003b) a forma como o *design* vem evoluindo dentro das empresas faz com que estas características do profissional transformem-se em instrumentos importantes para a gestão do *design*.

7.3.1 Diálogo no nível tático ou das competências

Dentre os elementos do nível tático, conforme Pereira et al. (2002) está o *core competences* da empresa e, para Hamel e Prahalad (1990), estas podem ser definidas como as competências essenciais que formam o aprendizado coletivo da organização diferenciando-a, sustentando-a, alimentando-a e estabilizando-a. No caso da empresa analisada, o *core competence* está centrado na produção de

camisetas com *design* desenvolvido pelo usuário. Conforme Mozota (2003a) empresas que possuem o *design* como sua competência central, adquirem valores que estão além do econômico e que dizem respeito ao conhecimento construído com a experiência. A Camiseteria é uma empresa jovem, que atua desde 2005, mas de ampla experiência no que se refere ao *design* cocriativo, cuja base de sua competência central exige que o diálogo com estes consumidores/*designers*, seja um dos seus principais recursos.

No processo cocriativo pode-se considerar que os clientes são parte importante dos recursos humanos da empresa. Moraes e Costa (2012, p. 10) definem que, além de envolver o cliente no atendimento e gerenciamento do serviço, uma das funções chave da cocriação de valor pode ser o “gerenciamento de clientes como funcionários parciais do processo”. Neste contexto, Romero e Molina (2011) salientam que as empresas cocriativas devem motivar seus consumidores através da paixão que estes possuem pelo produto e da possibilidade de fazerem parte do processo de criação e desenvolvimento do mesmo. Desta forma, segundo os autores, a empresa proporciona uma nova dinâmica nesta relação de interação e garante, conforme Almeida e Costa (2012), que o intelecto humano, patrimônio mais importante de uma empresa na era da informação e da tecnologia, seja um recurso melhor utilizado e valorizado pela organização. A página de perfil destes usuários, conforme a figura 11, é o espaço em que estes cocriadores se expressam e são apresentados aos consumidores internautas, num ambiente em que o diálogo é constante entre os usuários mas a não participação da empresa nesta troca de informações, é, novamente, uma lacuna visível. Conforme Romero e Molina (2011), o diálogo no processo cocriativo não só incentiva a troca de conhecimento e a oportunidade do consumidor expor o seu ponto de vista, mas garante o entendimento entre o cliente e a empresa, num verdadeiro compartilhamento das preocupações – um partilhar que exige a participação ativa de todos os envolvidos.

Para Almeida e Costa (2012), o diálogo é tão importante que, o fato de não explorá-lo entre os indivíduos que compõem a empresa, faz com que a mesma, muitas vezes, não se dê conta que uma frase mal empregada pode levar até mesmo à não realização de um negócio. Conforme Ferreira (2008), um processo comunicativo de qualidade exige que haja uma mútua compreensão entre os participantes, já que cada ser humano interpreta as informações e cria suposições e modelos mentais conforme a sua capacidade e experiência. Por isso, segundo o

autor, a comunicação eficaz exige uma verificação sobre a interpretação do receptor da mensagem. As manifestações sem respostas, que muitas vezes se transformam em não compreensão do consumidor a respeito daquilo que a empresa divulga sobre determinados assuntos, pode ser uma problemática na construção do processo. Percebe-se, entretanto, no *link* “*Design resources*” em “*Labs*” da seção “*Site*”, que a empresa demonstra estar ciente desta necessidade. Neste espaço estão algumas melhorias a serem desenvolvidas pela Camiseteria e uma delas é a possibilidade para o diálogo, não só entre os consumidores/*designers*, como entre empresa e consumidores em forma de perguntas e respostas.

No mesmo *link*, a organização se propõe a, futuramente, construir um banco de artigos, vídeos e *links* que tratem a respeito de técnicas de *design* a serem compartilhadas pelos usuários do *site*, proporcionando um aprimoramento destes *designers* e, conseqüentemente, um aperfeiçoamento do seu trabalho. Segundo Marras (2001) o treinamento é um processo que tem como objetivo central o repasse de conhecimentos, habilidades ou atitudes que digam respeito ao desenvolvimento ou otimização da tarefa e envolve uma assimilação cultural que se dá em um curto prazo de tempo. Troccoli (2009) aborda o diálogo na cocriação como uma oportunidade de compartilhar conhecimento e é neste intuito que a Camiseteria propõe a troca de técnicas entre os consumidores/*designers*. Para Prahalad e Ramaswamy (2004a) a comunicação entre os consumidores é uma fonte de informação e de novas perspectivas. Pode-se considerar que, no que diz respeito aos treinamentos que caracterizam um dos processos do nível tático da gestão do *design*, a empresa percebe uma necessidade para o processo cocriativo, mas ainda não a tem como prática na sua relação com os consumidores/*designers*.

Portanto, em nível tático da gestão, no que se refere ao diálogo para a construção do processo cocriativo, a empresa estabelece várias condições para que os *fóruns* aconteçam entre os consumidores.

7.3.2 Acesso no nível tático ou das competências

O *core competence* da empresa analisada possui também o acesso como uma de suas bases elementares e, conforme Troccoli (2009) a meta do consumidor está, muito mais no acesso à experiência do que no produto em si exigindo, conforme Prahalad e Ramaswamy (2004a), uma adaptação por parte do consumidor e do

gestor da empresa. No caso da Camiseteria, um dos principais canais para que esse acesso aconteça está na possibilidade de envio das estampas pelo consumidor. Conforme Romero e Molina (2011) a colaboração do cliente no processo cocriativo pode ocorrer através de ajustes de sua preferência pessoal que ele faça no produto ou serviço ou no compartilhamento voluntário de suas ideias e experiências para a inovação da empresa. Em se tratando da Camiseteria, pode-se considerar que o acesso existe mas, para que a cocriação do produto aconteça, algumas habilidades específicas são exigidas. No *link* “Envie sua estampa” da seção “Participe” as aptidões necessárias para que o consumidor/*designer* se integre na cocriação do produto estão publicadas e envolvem competências técnicas e artísticas, o que restringe o acesso à participação apenas daqueles que possuem um conhecimento razoável na área. O próprio uso de linguagens específicas das artes gráficas, já é um meio de delimitar a participação de *designers* ou afins. Etgar (2008) salienta, a esse respeito, que os consumidores mais propensos a participar da cocriação são aqueles com maiores habilidades, de níveis de ensino mais elevados, propensos a ter o computador conectado e, em termos de sociedades, aquelas cujas barreiras sociais e políticas não limitem o uso destas tecnologias.

O acesso aos recursos humanos da empresa, tanto dos consumidores/*designers* como dos funcionários internos, é feito através das páginas de perfis, acessíveis a todos os navegadores. Estes espaços, apresentados na figura 11, estão abertos para as manifestações dos usuários sobre as ilustrações produzidas por estes *designers*, por exemplo, e são também maneiras utilizadas pela empresa para que o consumidor/*designer* se sinta reconhecido social e psicologicamente. São elementos que garantem benefícios que compreendem *status*, estima social, motivação, senso de auto expressão e orgulho, conforme Hoyer et al. (2010). Os profissionais que compõem o quadro de funcionários internos da Camiseteria estão também no *link* “Quem faz o Camiseteria” da seção “Site”, no qual estes colaboradores escrevem um a respeito do outro.

Os treinamentos oferecidos aos profissionais da empresa, conforme Pereira et al. (2002), estão entre as atribuições conferidas à gestão de nível tático, a fim de que haja um aprimoramento dos profissionais envolvidos. No que se refere ao processo cocriativo proposto pela empresa em questão, o acesso à uma espécie de treinamento é uma das propostas a serem efetivadas pela empresa no futuro, conforme exposto no *link* “Design resources” em “Labs” da seção “Site”. Conforme

Grover e Kohli (2012), os envolvidos nesta parceria devem perceber o valor mútuo de compartilhar os conhecimentos. Para Hoyer et al. (2010) o desejo por obter novos conhecimentos através de *fóruns* e outras oportunidades cognitivas garantidas pela empresa, são grandes motivadores para que os consumidores participem do processo cocriativo.

Figura 11: Página de perfil dos usuários no *site* da Camiseteria.

The screenshot shows the user profile page for 'The 13.º usuário' on the Camiseteria website. The page layout includes a top navigation bar with 'Vista-se' (Catalog, Stock, Help) and 'Participe' (Vote, BlogBox, Rules) options. The profile section displays the user's name, profession, age (43), and social media links. Below this is a 'Lista de desejos de' section. The 'Estampas' section features three design submissions: 'Submarino aprovado', 'ALWAYS ON THE ROAD', and 'Simplex assim'. The 'Seraphook' section shows a list of messages from other users, including one about voting and another about a design contest. A 'Blog' section at the bottom features a post titled 'BB, Cade você?'.

Fonte: Site Camiseteria (2014).

O acesso à informação no nível tático da gestão pode ser considerado na disponibilidade para conhecer as normas e procedimentos da gestão da empresa sobre o *design*, que estão nos *links* “Como funciona”, “Envie sua estampa”, “Sobre a Camiseteria” e “Central de ajuda”. Em todos estes espaços o consumidor obtém

algumas informações para compreender a forma como a empresa administra o *design* cocriativo, especialmente no que diz respeito à sua participação no processo.

Os *links* “Manifesto Camiseteria”, “Sobre o Camiseteria” e “Central de ajuda” trazem também informações que dizem respeito aos objetivos da empresa, ingressando o consumidor na organização. Termos como “O Camiseteria é a última palavra em democracia fashionista” e “permite que qualquer um crie suas estampas, participe da nossa competição permanente e escolha os melhores produtos” (CAMISETERIA. CCR Camisetas Comércio de Roupas Ltda. 2005 – 2013, acesso em 26/06/2014) são utilizados para que o usuário entenda seus propósitos ao envolvê-lo no processo.

7.3.3 Risco no nível tático ou das competências

O sucesso nas soluções criativas do *designer* é facilitado com a interação deste profissional com outros que possuam conhecimentos especializados e com a compreensão sobre as ferramentas e técnicas para a criatividade (SKILLS IN CREATIVITY, *DESIGN AND INNOVATION*, 2009). Best (2010) argumenta que o *designer* precisa saber comunicar visualmente, verbalmente e por escrito, a fim de atrair o cliente e garantir que os recursos, a energia e o compromisso necessários para a realização do projeto sejam utilizados de forma eficaz. Portanto, ao enviar a estampa criada para a Camiseteria, o consumidor/*designer* está enviando a aplicação destas habilidades e recursos. A construção do protótipo exige-lhe a dedicação de algumas horas de trabalho e energia criativa, mas que podem não ser revertidas em um produto de fato. No *site* da Camiseteria existe um cuidado para que o consumidor/*designer* esteja consciente de que está participando de um concurso e corre o risco de que suas habilidades não venham a ser transformadas em produto e, por consequência, em lucro para ele. Estas ameaças ficam explícitas nos “Termos legais e regulamentos” no *link* “Envie sua estampa”, onde a empresa declara que as ilustrações enviadas passarão por uma pré avaliação e seleção para então serem publicadas no *site* e sujeitas à votação pública. A empresa declara também que é de responsabilidade da Camiseteria a palavra final sobre as ilustrações a serem produzidas nos produtos ou qualquer outra decisão a respeito da produção. (CAMISETERIA. CCR Camisetas Comércio de Roupas Ltda. 2005 – 2013, acesso em 26/06/2014). Estes riscos são também expostos nos *links* “Central

de ajuda”, que traz um resumo sobre como se integrar ao processo e em “Como funciona o concurso”, na seção “Participe”, em que as colocações são ainda mais explícitas.

No nível das competências pode-se destacar também as críticas a que o *designer* corre o risco de se expor. A proposta de interatividade nas páginas de perfil gera a possibilidade do usuário ter o seu trabalho pouco comentado ou carregado de críticas que possam depreciá-lo, ferindo a sua autoestima.

7.3.4 Transparência no nível tático ou das competências

A transparência, no nível tático ou das competências, é o elemento que encontra maiores dificuldades para se fazer exercido. Conforme Prahalad e Ramawsamy (2004a) por terem maior acesso à informação de toda a qualidade, o consumidor aguarda também por transparência e o que se percebe é que a Camiseteria busca ser clara nos direitos e deveres que correspondem a ela e ao consumidor. Pode-se considerar que essas informações denotam certo grau de transparência, entretanto busca-se aqui a verificação da lisura no que se refere à tomada de decisões da empresa e, nesse sentido, percebe-se que sua preocupação se restringe a tudo que diz respeito à participação do consumidor/*designer* como cocriador do produto. Segundo Nobre et. al (2011) as competências essenciais referem-se à capacidades cujos competidores possuem dificuldade em imitar e os conhecimentos tácitos e coletivos dos envolvidos são compreendidos pela aprendizagem. Assim, o *core competences* da Camiseteria, que são as camisetas com *design* cocriativo, não está envolto em opacidades, visto que está aberta para o envolvimento do consumidor no diferencial criativo dos produtos. No entanto, nem todas as decisões táticas a serem apresentadas no *site* estão à disposição da concorrência, ficando evidente que apenas as ilustrações e algumas ideias pré-aprovadas internamente pela empresa são apresentadas em “*Labs/Road Maps*” da seção “*Labs*” e estão abertas ao conhecimento de todos. Neste *link* estão algumas melhorias pretendidas para o *site* que envolvem o seu nível tático cocriativo como a perspectiva de criar um painel para os usuários, lista de seguidores e amigos, classificação de postagens e comentários, bloqueio de usuários dentre outras. São propostas de crescimento e mudança na sua relação com o consumidor/*designer* e que estão descritas abertamente no *site*. A análise da gestão do *design* no nível tático aqui

desenvolvida apresenta-se de forma sucinta no quadro 6, o qual, da mesma forma que no nível operacional, expressa a presença ou ausência dos elementos DART em cada espaço da Camiseteria com suas aplicações na gestão do *design*.

Quadro 6: Análise sobre a empresa Camiseteria no nível tático.

NÍVEL TÁTICO					
ELEMENTOS DA COCRIAÇÃO <i>elementos marcados são tidos como práticas da Camiseteria no site</i>				CAMISETERIA <i>Item analisado no site Camiseteria correspondente à Gestão do Design</i>	GESTÃO DO DESIGN COCRIATIVO <i>Aspectos relacionados à Gestão do Design Cocriativo apresentados no site Camiseteria</i>
D	A	R	T		
✓	✓	✓	✓	Camisetas com design cocriativo	*Core competence
○	✓	✓	○	Envie sua estampa	*Habilidades para o design *Descrição dos processos, normas, procedimentos da Gestão do Design
entre consumidores	✓	✓	○	Perfil	*Recursos humanos, físicos, internos e externos
○	✓	○	○	Quem faz o Camiseteria	*Recursos humanos, físicos, internos e externos
✓	✓	○	✓	Labs/ Design Resources	*Treinamento *Recursos humanos, físicos, internos e externos
○	✓	✓	○	Como funciona o concurso	*Descrição dos processos, normas, procedimentos da Gestão do Design
○	✓	○	○	Manifesto Camiseteria	*Localização, serviços e objetivos da equipe responsável
○	✓	○	○	Sobre Camiseteria	*Localização, serviços e objetivos da equipe *Descrição dos processos, normas, procedimentos da Gestão do Design
○	✓	✓	○	Central de Ajuda	*Localização, serviços e objetivos da equipe *Descrição dos processos, normas, procedimentos da Gestão do Design

como proposta futura

Legenda para a leitura do QUADRO			
D Análise sobre o diálogo	A Análise sobre o acesso	R Análise sobre o risco	T Análise sobre o transparência
✓ Presença do diálogo	✓ Presença do acesso	✓ Presença do risco	✓ Presença da transparência
○ Ausência do elemento DART			

Fonte: A autora (2014).

7.4 A gestão do *design* cocriativo no nível estratégico ou da cultura e do mercado

Neste nível estão as questões que envolvem o ambiente interno e externo da empresa, segundo Pereira et al. (2002). Isso porque estratégia, conforme, Kluyver e Pierce II (2007), significa posicionar a organização para a vantagem competitiva através das suas escolhas a respeito dos setores da empresa, produtos, serviços e recursos que serão utilizados, a fim de proporcionar valor para o cliente. Hamel e Prahalad (1997) salientam, entretanto, que a competição pelo futuro tem o seu foco além do mercado, observando as oportunidades e, para isso, é necessário ter um conhecimento depurado a respeito das habilidades e competências atuais e potenciais da empresa. Desta forma, o nível estratégico está vinculado às questões que dizem respeito à empresa em seus ambientes interno e externo, envolvendo a cultura e o mercado em que está ou pretende estar inserida.

Conforme Best (2010) antes de lançar um novo negócio a empresa deve estudar o mercado a fim de conhecer as tendências, necessidades do consumidor e a situação da competência, as informações sobre distribuição e marketing, gastos e benefícios. Esta análise do mercado diz respeito a uma avaliação sobre o seu tamanho potencial e real, sobre o seu crescimento e segmento, sua lucratividade, estrutura de custos, sistema de distribuição, regulamentação e tendências e mudanças tecnológicas (KLUYVER e PIERCE II, 2007). A partir desta análise e identificação da demanda, segundo Best (2010), decide-se por um novo produto ou serviço e só então o *designer* se encarrega de criar modelos, diferenciais, funções e atrativos para o que será oferecido. A opção por um processo cocriativo surge desta necessidade de aprendizagem e conhecimento da empresa a respeito do mercado, o que deve ser feito de forma constante a fim de que encontre as oportunidades que se baseiam nas mudanças sobre as preferências e estilos de vida dos clientes (PAYNE, STORBACKA, FROW; 2008).

Já a cultura, tanto diz respeito ao consumidor quanto à empresa, visto que expressa “os valores essenciais de uma sociedade” (ENGEL, BLACKWELL e MINIARD, 1995, p.65). Desta forma, conforme os autores, os profissionais de marketing analisam os consumidores através de um sistema de significados que auxilia-os a conhecer quem são seus clientes. Para Bendapudi e Leone (2003), as diferenças culturais entre as sociedades também influenciam de forma considerável

a participação do consumidor no processo cocriativo em virtude de que, em determinadas regiões, as pessoas estão mais abertas para esta troca.

Para Thévenet (1991), cultura também corresponde a um conjunto de elementos que descrevem e diferenciam a empresa, construída através de criações coletivas das pessoas que a compõem como uma sociedade. A cultura da empresa, para Minzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) influencia a sua maneira de observar o mundo em que está inserido e decidir as suas estratégias. Para os autores, portanto, o nível estratégico de gestão se faz através de um processo coletivo, vinculado aos envoltimentos humanos e sociais das organizações.

Já que a cultura é responsável por expressar valores e crenças manifestadas por símbolos que os membros do grupo partilham e que os orienta na maneira de pensar, agir e decidir (PIRES e MACÊDO, 2006) o *design* também é parte desta composição. Conforme Karjalainen (2007) o *design* do produto, por exemplo, em virtude de carregar os valores, as características implícitas que caracterizam a empresa e que estão vinculados à marca, sedimentando a sua imagem e reputação. Best (2010) indica que, desta forma, o *design* consegue proporcionar que a marca ganhe vida por meio das experiências sensoriais. Deve-se também salientar que, através da logomarca, o *design* diferencia e identifica a marca e, conforme Best (2011), esta é uma das maneiras pelas quais o *design* se integra nas estratégias de negócio da empresa. Avaliar, portanto os elementos de cocriação no nível estratégico, significa compreender como a empresa se estabelece no que diz respeito a cultura e ao mercado em que está inserida.

Importante salientar que, em termos culturais, a Era Transmídia (LÉVY 2004; TROCCOLI, 2009; KOTLER, KARTAJAYA e SETIAWAN, 2010; STOYAN, STJERNE e ZHENG, 2010; ROMERO e MOLINA, 2011; AKAKA e VARGO, 2012; GROVER e KOHLI, 2012) carrega aspectos próprios da sociedade atual, em especial no que diz respeito aos jovens, principal público da Camiseteria. A empresa foi criada para fazer parte e atender a esses valores culturais e, por esse motivo, o *site* busca se inspirar nestes aspectos através dos elementos do DART.

7.4.1 Diálogo no nível estratégico ou da cultura e do mercado

O *site* da empresa é um canal de manifestação para a identidade da empresa através do *design* corporativo. Segundo Hollis (2000) o primeiro aspecto que

distingue o *design* de uma obra de arte é o fato de que, apesar do projeto desenvolvido pelo *designer* possuir algumas de suas preferências estéticas, sua mensagem sempre está articulada de forma a prevalecer o reconhecimento e o entendimento de seu público-alvo. No que diz respeito ao *design* corporativo da Camiseteria, o *site* é o canal através do qual os *designers* da empresa buscam falar a linguagem do seu público a fim de consolidar a imagem da marca. Para Keller (1993) a imagem da marca está vinculada às associações ou informações construídas sobre a mesma e que estão fixadas na mente do consumidor. Para o autor, estas associações se fazem através dos atributos tangíveis e intangíveis que descrevem o produto, os benefícios ou valores pessoais que o consumidor vincula à marca e às atitudes ou às avaliações coletivas que os usuários fazem sobre ela. Conforme Kapferer (2003, p.86) a imagem da marca diz respeito à forma como o público “decodifica o conjunto de símbolos provenientes dos produtos, dos serviços e das comunicações emitidas pela marca”. Já a identidade da marca, trata-se da emissão destes elementos, a partir da concepção que ela possui sobre si mesma. Para Aaker (2000), portanto, essa identidade especifica aquilo que a corporação deseja significar e, neste aspecto, a Camiseteria possui a irreverência e o diálogo como elementos fundamentais sobre a sua imagem, já que sua produção fundamenta-se essencialmente na coparticipação de todos para a cocriação de seus produtos.

Estas manifestações da identidade corporativa se fazem também através do diálogo desenvolvido dentro das páginas de perfil dos usuários (ilustrado na figura 11) no “*Blog*” e em “Fale conosco”, todos da seção “*Site*”. No último existe um diálogo com a empresa e nos dois primeiros *links* citados, o diálogo acontece entre os usuários. Entretanto, em todos estes espaços, o que se percebe é que a troca de informações é usada como recurso estratégico para a Camiseteria. Isso porque através do diálogo a organização tem acesso às tendências do mercado em áreas de processos de negócios como *design* de produto, *marketing* e inovação reveladas nos *fóruns* proporcionadas nas comunidades de clientes virtuais, conforme Romero e Molina (2009). Para os autores esta interação é uma fonte de novos conhecimentos, uma estratégia para ouvir e entender o mercado, conforme Kristensson, Matthing e Johansson (2008) que, para Hoyer et al. (2010) permite que a empresa reforce a sua relação com o consumidor, acompanhando seus relatos e experiências para melhorar o produto e as estratégias. Estas informações tornam-se

importantes, inclusive, para o consumidor/*designer* que tem acesso maior às preferências dos demais consumidores, auxiliando-o na construção e aprovação de novas estampas.

Para Karjalainen (2007) o *designer* precisa ter conhecimento sobre tudo o que envolve a marca a fim de construir o melhor projeto. Tais elementos de diálogo estratégico se encontram fortemente presentes no *link* “Vote nas estampas” da seção “Participando”. Neste espaço, o consumidor pode votar nas camisetas garantido pontuações que variam de 0 a 5 e que sugerem opiniões a respeito do produto, conforme quadro 7.

Quadro 7: Notas para a votação das camisetas.

0	Detestei
1	Não acho legal
2	Razoável! Pode melhorar.
3	Boa ideia! Gostei!
4	Caramba! Gostei muito!
5	Uau! Faz meu estilo!
5+	Uau! Faz meu estilo! Eu compraria!

Fonte: Site Camiseteria (2014).

Ao avaliar a camiseta com a nota máxima, o consumidor especifica também se sua avaliação está atrelada a uma possibilidade de compra, através da nota 5+. Conforme a empresa, esta pontuação é fundamental porque indica que, além de ser caracterizada como uma ilustração de nível ótimo, a arte é comercialmente viável e, para Hoyer et al. (2010), este envolvimento do usuário com a empresa é essencial para entender o que o consumidor realmente quer. Além de votar, o usuário pode se manifestar com opiniões sobre a estampa mas a empresa não apresenta qualquer tipo de comentário ou resposta para tais manifestações.

7.4.2 Acesso no nível estratégico ou da cultura e do mercado

Na gestão estratégica do *design* cocriativo o acesso tem se apresentado como o elemento mais presente em todo o *site* analisado. Para Grover e Kohli (2012) as plataformas que fornecem infraestrutura para a cocriação de valor são propícias para o compartilhar de ações, desenvolver capacidades digitais, partilhar

conhecimentos e facilitar a administração. A empresa tem condições de oferecer acesso e transparência quando proporciona condições para o diálogo (PRAHALAD e RAMASWAMY, 2004^a) e, no caso da Camiseteria, é através do acesso favorecido pelo *site* que os usuários podem partilhar as suas ideias e ações. Esse processo é verificado através do “Perfil do usuário”, “Vote na estampa”, “Galeria de fotos” e “*Blog*”, garantindo também que a organização tenha acesso à maneira de pensar dos seus consumidores que, ao se manifestarem, oferecem informações e subsídios que possam auxiliar a empresa em sua visão estratégica sobre as tendências do mercado. Os canais “Galeria de fotos” “*Blog*” e “Perfil do usuário” servem também como espaços para as manifestações corporativas que o próprio consumidor passa a expressar no papel de cocriador, apresentando atitudes que espelham o comportamento organizacional de uma empresa aberta à participação. Já o *link* “Fale conosco” da seção “*Site*”, promove esse acesso do consumidor para com a empresa e vice versa, sem ser, entretanto, um espaço de diálogo entre os usuários. Foi o caminho encontrado pela empresa para que a troca direta com o consumidor pudesse ocorrer, evidenciando o que Prahalad e Ramaswamy (2004b, p.22) destacam sobre essa necessidade “do envolvimento ativo dos consumidores, seja como comunidades temáticas, seja como indivíduos esclarecidos.” Os autores Bendapudi e Leone (2003), evidenciam também o quanto esta relação de troca é importante e afeta os aspectos psicológicos do consumidor, que passa a ter uma postura mais positiva para a aquisição pretendida.

Podem-se classificar alguns *links* como de acesso por permitir que o usuário conheça melhor a empresa. Em “Manifesto Camiseteria” e “Sobre Camiseteria” nota-se que há uma preocupação em dar acesso ao usuário sobre a cultura organizacional da Camiseteria, através de informações sobre a sua identidade corporativa e seus comportamentos. Tais elementos são visíveis em “Manifesto Camiseteria”, onde a empresa busca esclarecer seus consumidores a respeito da cultura organizacional que está pautada nos princípios da cocriação, conforme o quadro 8.

Quadro 8: Alguns princípios da empresa divulgados em Manifesto Camiseteria.

<p>“Nós acreditamos que o povo tem o poder. (...) que a melhor forma de criar bons produtos é através das pessoas que os usam.(...)”</p>
<p>“Nós acreditamos em transparência. O Camiseteria é totalmente transparente com seus clientes e usuários (...).”</p>
<p>“Nós acreditamos em opinião e comunicação. No Camiseteria você tem liberdade de opinar sobre as estampas, novidades e todo o resto. Você faz o <i>site</i>. (...)”</p>
<p>“Nós acreditamos em comunidades. O Camiseteria é uma comunidade. Comunidades servem a um propósito. A nossa tem como objetivo criar moda da melhor qualidade, acessível a todos.”</p>

Fonte: Site Camiseteria (2014).

Já no *link* “Sobre a Camiseteria” há uma apresentação da equipe interna da empresa e expressões que buscam traduzir a forma de pensar da mesma, através de colocações como “O Camiseteria é a última palavra em democracia fashionista.” e “o Camiseteria é a moda que você faz.” (CAMISETERIA. CCR Camisetas Comércio de Roupas Ltda. 2005 – 2013, acesso em 19/09/2014).

São colocações que representam a identidade corporativa da Camiseteria através de um conjunto de peculiaridades combinadas que tornam a empresa inigualável, única e esta expressão não pode ser feita apenas através da marca gráfica (FASCIONI, 2006). Um estudo da literatura sobre identidade corporativa realizado por Júnior et. al (2013) traz modelos que envolvem estratégia, estrutura, história, *design*, comunicação, identidade da indústria, imagem, reputação, tecnologia e cultura e muitos destes elementos estão presentes nos *links* citados, como forma de identificação da empresa. Princípios visíveis no “*Blog*”, “Sala de imprensa” e no catálogo de camisetas, em que a empresa oferece o acesso a elementos como produtos, padrões de *design*, comunicação, identidade, reputação e cultura da empresa.

Em “*Labs*” da seção “*Site*” o consumidor possui acesso a algumas ideias que a empresa busca desenvolver futuramente e esta, ao abrir o espaço para que o usuário participe, conhece o comportamento e opiniões do cliente. Verifica-se, entretanto, que não há acesso ao usuário para as questões estratégicas, como o planejamento da empresa e suas metas para os próximos anos, ou como estas informações obtidas através da participação ativa do consumidor é usada estrategicamente pela Camiseteria.

7.4.3 Risco no nível estratégico ou da cultura e do mercado

Dentre os riscos que correspondem aos pontos estratégicos da empresa, estão aqueles que podem afligir a imagem da mesma. O risco envolve vários aspectos do *site* como um todo, já que busca traduzir a ideologia cocriativa e as características da empresa. Destaque pode ser reservado às estampas e aos produtos que chegam ao consumidor que, por serem comprados via *internet*, sem a possibilidade do contato tátil com o mesmo durante o processo de compra, apresentam risco. Conforme Karjalainen (2007), o reconhecimento visual a respeito da marca pode ser feito através de vários recursos do *design* como formas, elementos gráficos e texturas e, portanto, cada camiseta carrega com ela a identidade da Camiseteria.

Com isso, o risco é de que alguns destes elementos não sejam condizentes com as expectativas do consumidor. Apesar disso, conforme Dowling e Staeling (1994), ao classificar o risco percebido na compra, o consumidor consegue, facilmente, visualizar os pontos positivos e negativos do processo e, conforme as manifestações exibidas no *site* pelos consumidores, há uma demonstração de que a mesma vem cumprindo o seu papel de traduzir as qualidades que prega no “Manifesto Camiseteria” e em “Sobre Camiseteria”. Colocações de satisfação por parte dos consumidores, apresentadas no quadro 9, podem ser destacadas no “*Blog*” demonstrando este reconhecimento sobre a marca.

Quadro 9: Algumas manifestações dos usuários do *site* Camiseteria.

Vocês são muito caprichosos e organizados, a gente percebe pelo atendimento, feedback e quando recebemos um produto Camiseteria em casa... meus parabéns”

Parabéns Camiseteria. Vocês estão cada vez melhores!!! Sucesso!!!

Ótimas artes. Excelentes *designers*.

Quase dez anos, hein... o tempo voa! Parabéns Camiseteria e camiseteiros.

Fonte: *Site* Camiseteria (2014).

Prahalad e Ramaswamy (2004a) salientam, entretanto, que o risco no processo cocriativo é uma via de mão dupla, ou seja, consumidores e empresa devem estar cientes de que ambos estão se arriscando. Conforme Bendapudi e Leone (2003) a cocriação afeta o fator psicológico do cliente que está mais propenso a atribuir a si mesmo o sucesso (ou o fracasso) pelo andamento da compra quando

ciente de sua coparticipação. Ao abrir espaço para as manifestações do consumidor nos perfis dos usuários e nos *links* “Galeria de Fotos” da seção “Vista-se” e no “*Blog Camiseteria*” da seção “*Site*,” a Camiseteria se arrisca também em proporcionar que declarações não condizentes com o que a marca busca consolidar sejam publicadas. Entretanto, a Camiseteria busca reduzir esta ameaça, retirando manifestações que possam ser consideradas de baixo calão, cerceando as colocações feitas pelos usuários. Esta avaliação é realizada pela equipe interna da empresa, cabendo à ela permitir ou não que determinadas publicações feitas permaneçam no *site*.

Outro ponto a ser observado é que, através dos *links* “Vote na estampa” da seção “Participe”, a empresa dá ao consumidor o empoderamento sobre o que deve ou não ser produzido. Mas o número de votos não significa que corresponda ao número de vendas, fazendo com que a empresa corra riscos de produzir artigos que, mesmo que bem cotados pelos usuários, possam resultar em estoques não vendidos. Além disso, o fato de estar em contato direto com as tendências do mercado através das escolhas dos consumidores pelos produtos e suas manifestações, pode dar à empresa uma garantia de tendências que, não necessariamente, correspondam à uma realidade.

7.4.4 Transparência no nível estratégico ou da cultura e do mercado

Avaliar a transparência da empresa em seu nível de gestão estratégico suscita limitações evidentes. Diz respeito à ações que se concentram nas formas pelas quais a empresa busca a criação de valor, satisfazendo desejos e necessidades de seus consumidores de forma a se destacar perante seus rivais (KLUYVER e PERCE II, 2007). Portanto, o planejamento deste nível de gestão torna-se, em boa parte, sigiloso e pouco presente e, por isso, a transparência se dá em poucos elementos do *site*.

Uma das dificuldades em se fazer transparente no processo cocriativo em termos estratégicos, conforme Hoyer et al. (2010), é a revelação aos consumidores a respeito do desenvolvimento de novos produtos. Avaliando a variação da Camiseteria em torno das camisetas, percebe-se certa facilidade em manter a transparência em torno deste produto. Ela se adequa com tranquilidade para este tipo de ação e, fato relevante, é que a própria empresa foi idealizada em torno da

criação coparticipativa. Conforme Etgar (2008) produtos com características que permitam a personalização se aperfeiçoam melhor à cocriação e o produto camiseta com variações ilustrativas possui grande potencial para tanto. Tais características garantem que, neste âmbito, o desenvolvimento de novos produtos esteja diretamente vinculado à novas estampas propostas no catálogo.

O link “Labs” da seção “Site” se apresenta no *site* como uma possibilidade estratégica de transparência, abrindo um espaço de novas ideias e propondo aos consumidores que participem desta construção. Conforme a Camiseteria “A ideia é testar essas ideias e ver como são recebidas, como podemos melhorá-las antes de serem definitivamente incorporadas no *site*” (CAMISETERIA. CCR Camisetas Comércio de Roupas Ltda. 2005 – 2013, acesso em 24/09/2014). No entanto, a cocriação limita-se apenas ao uso das ferramentas pelo usuário, mas não permite sugestões de novas ideias ou críticas sobre as propostas expostas. Da mesma forma, a empresa não expõe as avaliações e resultados a respeito destas ideias, apenas informando que há uma adesão ou não à proposta no *site*. Em “Fale Conosco” está um dos canais mais abertos para a transparência, a partir do momento em que se transforma em meio direto com a empresa.

O resumo da análise do *site* da Camiseteria em seu nível de gestão estratégico do *design* pode ser verificado no quadro 10 que, conforme os quadros anteriores, apresenta a presença ou ausência dos elementos DART em cada espaço da Camiseteria com suas aplicações na gestão do *design*. Consoante com estas verificações, na comparação entre o modelo teórico de gestão do *design* e a prática da empresa Camiseteria, um conjunto de apontamentos podem ser elencados na busca por auxiliar em futuros estudos e práticas cocriativas.

Quadro 10: Análise sobre a empresa Camiseteria no nível estratégico.

NÍVEL ESTRATÉGICO					
ELEMENTOS DA COCRIAÇÃO <i>elementos marcados são tidos como práticas da Camiseteria no site</i>				CAMISETERIA <i>Item analisado no site Camiseteria correspondente à Gestão do Design</i>	GESTÃO DO DESIGN COCRIATIVO <i>Aspectos relacionados à Gestão do Design Cocriativo apresentados no site Camiseteria</i>
D	A	R	T		
<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	O site	*Tendências de mercado *Manifestações: identidade corporativa, padrões de design corporativo, produtos, ambientes, comportamentos, comunicação.
<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	entre consumidores Vote na estampa	*Tendências de mercado
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Galeria de Fotos	*Tendências de mercado *Manifestações: identidade corporativa, padrões de design corporativo, produtos, ambientes, comportamentos, comunicação.
<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Fale conosco	*Tendências de mercado
<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	entre consumidores Blog	*Tendências de mercado *Manifestações: identidade corporativa, padrões de design corporativo, produtos, ambientes, comportamentos, comunicação.
<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	entre consumidores Perfil	*Tendências de mercado *Manifestações: identidade corporativa, padrões de design corporativo, produtos, ambientes, comportamentos, comunicação.
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Manifesto Camiseteria	*Manifestações: identidade corporativa, padrões de design corporativo, produtos, ambientes, comportamentos, comunicação.
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Sobre Camiseteria	*Manifestações: identidade corporativa, padrões de design corporativo, produtos, ambientes, comportamentos, comunicação.
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Central de Ajuda	*Tendências de mercado
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Labs/ Road Maps	*Tendências de mercado
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Catálogo	*Manifestações: identidade corporativa, padrões de design corporativo, produtos, ambientes, comportamentos, comunicação.
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Sala de Imprensa	*Manifestações: identidade corporativa, padrões de design corporativo, produtos, ambientes, comportamentos, comunicação.

Legenda para a leitura do QUADRO			
<input checked="" type="checkbox"/> D	Análise sobre o diálogo	<input checked="" type="checkbox"/> A	Análise sobre o acesso
<input checked="" type="checkbox"/>	Presença do diálogo	<input checked="" type="checkbox"/>	Presença do acesso
<input checked="" type="checkbox"/> R	Análise sobre o risco	<input checked="" type="checkbox"/> T	Análise sobre o transparência
<input checked="" type="checkbox"/>	Presença do risco	<input checked="" type="checkbox"/>	Presença da transparência
<input type="checkbox"/>	Ausência do elemento DART		

Fonte: Site Camiseteria (2014).

8 CONCLUSÃO

Esta pesquisa tem por objetivo desenvolver um modelo de gestão de *design* cocriativo que possa ser aplicado nas empresas como uma forma estratégica de competir na Lógica Dominante de Serviço. Para isso, foi utilizada uma abordagem qualitativo-exploratória orientada por um caso específico, o *site* da empresa Camiseteria criada em 2005 com o propósito de ser uma empresa de *design* cocriativo de camisetas. Para Prahalad e Ramaswamy (2004b) há uma realidade emergente de que a empresa interaja com o consumidor e se concentre na experiência cocriativa através de seus elementos chave: diálogo, acesso, risco e transparência (DART). No entanto, ainda segundo os autores, muitos gestores não conseguiram abrir mão das práticas tradicionais de gestão por exigir uma adequação, em especial sobre a sua forma de pensar.

Neste contexto, o fato de ter como objeto de pesquisa uma empresa concebida no propósito do *design* cocriativo, torna-se possível compreender quais as dificuldades e possibilidades de fazer com que os elementos fundamentais da cocriação se façam presentes, angariando recursos para que um modelo conceitual de gestão do *design* cocriativo possa ser formulado. Desta forma, um modelo teórico inicial foi construído a partir da congruência entre os elementos de gestão do *design* e os fundamentos de sustentação da cocriação. Ao avaliar a prática da Camiseteria no que se refere ao diálogo, acesso, riscos e transparência, a partir do *site* da empresa, várias constatações podem ser levantadas.

O que se constata é que, no que se refere à gestão do *design* em nível operacional ou do produto, o diálogo, fundamental para que o processo cocriativo se construa, está presente em grande parte dos espaços do *site*. No entanto, nota-se uma troca intensa entre os usuários, mas que não ocorre da mesma forma entre empresa e consumidor. Mesmo que o último se expresse e exponha suas dúvidas e opiniões, não recebe um retorno de suas colocações por parte da empresa. Considerando-se que o consumidor é também o *designer* de produto da empresa, o *briefing*, diálogo necessário entre o profissional e a empresa para que o último obtenha todas as informações essenciais para a construção de um projeto, não parece ser uma realidade no processo cocriativo. A empresa se predispõe apenas a expor a forma pela qual o consumidor/*designer* pode participar da cocriação do produto e as especificações técnicas para o envio dos arquivos, numa relação ainda

distante e vertical. Assim, o consumidor/*designer* não possui um canal para falar diretamente com a empresa, demonstrando que há ainda um amplo caminho a ser percorrido para que o diálogo com a Camiseteria aconteça de fato.

O acesso no nível operacional ou do produto está muito presente no que diz respeito à informação. Percebe-se uma preocupação da empresa neste sentido, já que são muitos *links* com conteúdos a respeito de como o usuário pode participar do processo de cocriação das camisetas. O acesso às informações sobre os produtos e os modelos disponíveis demonstra ser de grandes facilidades, sendo uma das prioridades da empresa, já que o catálogo está na primeira página do *site*. Neste sentido, a Camiseteria busca mostrar-se uma empresa acessível também no que diz respeito aos controles internos de estoque, demonstrando ao usuário uma noção de quantidade de estoque, apesar de serem dados parciais, sem números específicos. É preciso também destacar que o acesso às informações trocadas entre os usuários é bastante intensa, oferecendo ao consumidor o alcance à opiniões diversas sobre o produto, tornando-se um importante quesito no que diz respeito ao acesso ao conhecimento dentro do processo cocriativo. Um aspecto fundamental, que se refere ao acesso no nível operacional, está na abertura para a experiência de escolher a camiseta ou enviar a estampa. A Camiseteria busca oferecer facilidades para o usuário, não somente indicando as formas sobre como participar, como propiciando que esta vivência seja o mais fácil possível. Desta forma, percebe-se que o acesso neste nível da gestão é um elemento muito presente. Em especial, porque é neste âmbito, da construção do produto, que o consumidor possui as maiores aberturas para participar ativamente e viabilizar estas oportunidades - uma prioridade da empresa.

Analisando os riscos a que o consumidor/*designer* incorre no processo de cocriação no nível operacional, encontra-se o fato de que a sua estampa possa não ser selecionada pela Curadoria, inicialmente e, em seguida, pelo público votante. Este risco está explícito no *site*, que busca esclarecer ao *designer* sobre este processo seletivo a que a estampa passa antes de ser produzida. Da mesma forma, estes *designers* arriscam-se em ver a sua estampa alterada pela empresa para que haja viabilidade de impressão. No que diz respeito ao fato de não ter os direitos autorais sobre a sua estampa, a Camiseteria assegura que esta não é uma ameaça para o consumidor/*designer* mas que, ao ter a sua arte exposta no *site*, o usuário está garantindo que a ilustração seja de sua autoria. Por isso, o participante se

arrisca em ser denunciado e desclassificado do concurso em casos de plágios. Há uma preocupação também no que se refere aos riscos sobre os comentários do usuário e este fica ciente de que suas opiniões podem ser retiradas do *site*, caso sejam consideradas inapropriadas. O que se nota é que há um grande número de riscos assumidos pelo cliente, mas poucos deliberadamente assumidos pela empresa. A cocriação propicia a participação ativa dos usuários nos *fóruns* e este, a princípio, é um risco assumido pela empresa que pode ter, dentre estes comentários, colocações que não sejam favoráveis à mesma, exigindo flexibilidade e criatividade da empresa para contornar as situações. No entanto, a Camiseteria toma a postura de transferir este risco ao usuário, que tem os seus comentários cerceados pela organização, a fim de que estas opiniões não estejam presentes no *site*, tornando questionável a transparência neste nível da gestão.

A transparência parece ser o elemento de maior dificuldade para que a cocriação ocorra. Negociações sobre o produto em termos de valores e lucratividade da empresa, bem como fornecedores e elementos de produção não estão expostos no *site*, apesar de serem assuntos vinculados aos interesses do profissional de *design*. Da mesma forma, não existe uma transparência clara sobre o processo de escolha das camisetas. Não há uma revelação explícita sobre a apuração dos votos, e o consumidor fica sabendo apenas no final das apurações se a estampa por ele enviada ou escolhida será ou não transformada em produto. Neste caso, o usuário conta apenas com a palavra da empresa, sem ter a possibilidade de ser um fiscal deste processo. Ao ser escolhida a sua estampa, o consumidor/*designer* tem consciência de qual será o valor da sua premiação e do preço a que seu produto será vendido. No entanto, apesar de ser o cocriador do produto vendido pela empresa, não possui acesso à margem de lucro que a mesma obtém com seu trabalho. O *link* “Estoque”, conforme já citado anteriormente, configura-se em uma tentativa da empresa em se mostrar transparente mas não há demonstrações de números e volumes exatos, o que torna vaga a informação. Esta mesma tentativa de transparência é verificada no *link* em que a empresa traz os elementos a serem melhorados no *site*. São demonstrações de que a Camiseteria vem buscando construir esta relação de transparência com o seu consumidor, apesar das dificuldades existentes para tanto. Portanto, a transparência no nível operacional da gestão do *design* validando o que já havia sido constatado por alguns autores (HOYER et. al. ,2011) é o elemento de maior dificuldade a ser colocado em prática

no processo cocriativo, já que muitos dados devem ser mantidos em sigilo, a fim de que a empresa possa melhor se posicionar e manter no mercado.

As conclusões sobre a gestão do *desing* cocriativo no nível tático ou das competências trazem também importantes revelações. Em virtude do *core competence* da empresa se a produção de camisetas com *design* desenvolvido por seus usuários, a valorização e o contato com estes cocriadores se torna essencial para que haja um estímulo à participação. A promoção do diálogo com estes consumidores/*designers* se faz uma das ações essenciais deste movimento o que, entretanto, novamente não ocorre. O diálogo está presente no *site*, mas apenas entre os seus usuários existe a troca de informações diretas. O que se destaca neste nível de gestão é, novamente, a falta de diálogo com a empresa, fazendo com que estes participantes muitas vezes fiquem sem respostas para as suas dúvidas, tornando-se um grande dificultador. Na cocriação, estes consumidores fazem parte da empresa que, comparados a uma organização sem a prática da cocriação, seriam como funcionários sem o contato direto com seus gestores.

O acesso à experiência de coproduzir, em especial, está no envio das estampas e, em termos de competências do nível tático de gestão, estas são habilidades muito específicas para alguns usuários. Nem todos possuem conhecimentos, técnicas artísticas, bem como conhecimentos sobre ferramentas essenciais para que se efetive a coparticipação. Desta forma, aqueles que não possuem tais habilidades, ficam restritos a participar através da escolha e manifestação de opinião, o que não deixa de ser considerado um processo cocriativo. A valorização destes *designers*, além do prêmio em dinheiro, caso a estampa criada seja selecionada, está também nas páginas de perfil dos mesmos, onde estão as suas ilustrações idealizadas para as camisetas, informações pessoais e profissionais e manifestações de outros usuários que admiram seu trabalho. É uma forma que a Camiseteria encontrou de estimular a estes artistas através da sua exposição direta, em especial através do diálogo entre eles. Esta ação garante *status* e valorização social e psicológica, essenciais para o estímulo de cada colaborador. Há também uma visível preocupação da empresa com a capacitação destes colaboradores, ao propor que futuramente sejam construídos espaços de disponibilização de materiais com conteúdos que possam vir a auxiliá-los no desenvolvimento de suas habilidades e capacidades como *designers*. Portanto, em uma empresa cocriativa, é possível criar espaços para o compartilhar de

conhecimentos e capacitar estes indivíduos que passam a ter papel importante no desenvolvimento da empresa. O acesso do consumidor à normas e procedimentos da empresa é feito de forma vertical, ou seja, estão expostos no *site* para serem lidos, mas não há um canal direto com os gestores. O que se constata é um acesso relativo a algumas instâncias da empresa nesta área de gestão, havendo uma tentativa da empresa em promovê-lo, administrando-o dentro das suas condições de gerenciamento.

Os riscos na gestão do *design* cocriativo no nível tático, estão na possibilidade de que as competências exigidas para o *designer* e o tempo por ele dedicado ao uso de suas habilidades, não sejam utilizadas pela empresa. Estes usuários participam de um processo seletivo antes de terem seu trabalho transformado em produto e tais implicações estão explícitas no *site*, tornando-se um risco consciente. Além disso, o profissional exhibe o seu trabalho à opinião do público, expondo-se a receber críticas de outros usuários no que se refere às suas habilidades traduzidas na estampa. São situações em que, mais uma vez, o usuário está mais exposto do que a empresa. No entanto, desde que haja uma promoção da conscientização por parte da organização, percebe-se que o consumidor está predisposto a vivenciá-los. Os benefícios de ter a sua estampa escolhida e ser reconhecido profissionalmente, com o seu trabalho divulgado, parecem ter um valor ainda maior para estes participantes.

Já na questão da transparência, novamente, percebe-se uma grande dificuldade por parte da empresa em exercê-la realmente, em especial no nível das competências. Há uma preocupação em ser transparente quanto às normas e condutas da empresa, mas não existe uma interação quanto à isso. São informações expostas também de maneira vertical. As articulações internas não possuem uma transparência evidente, cabendo ao consumidor/*designer* ficar apenas ciente sobre as decisões da empresa, inclusive sobre as conclusões da curadoria em estar ou não qualificado para fazer parte do quadro de cocriadores da Camiseteria. As competências essenciais da empresa - a produção de camisetas através do *designer* cocriativo - são evidentes. Cada novo produto, portanto, diz respeito a uma nova ilustração enviada por estes *designers*. Assim, os concorrentes possuem acesso sobre como funcionam alguns âmbitos da empresa no que diz respeito aos próximos modelos que possivelmente venham a ser produzidos. No entanto, a empresa se restringe a divulgar futuras ações táticas que já estão

consolidadas pelo site no desenvolvimento de habilidades e novas ferramentas para os usuários. De maneira geral, entretanto, o elemento transparência é, novamente, o quesito de maior dificuldade em ser aplicado neste nível da gestão, em virtude da inviabilidade de expor algumas informações da empresa ao acesso de todos os internautas. Tal postura poderia acarretar em dificuldades na tomada de decisões que nem sempre cabem ao usuário participar. São decisões que exigem a experiência de profissionais envolvidos internamente no processo e com um cabedal de conhecimentos de gestão que nem sempre estão presentes em todos os cocriadores do processo. O que se nota, portanto, é que no que se refere à transparência, o nível tático traz certas dificuldades praticá-la o que a torna muito restrita em determinados espaços.

Verifica-se no nível estratégico da gestão do *design* cocriativo que a imagem da marca busca ser trabalhada e consolidada através de vários elementos importantes. Inicialmente, o fato de vivenciar a linguagem da Era Transmídia e ter a proposta base da cocriação, faz com que a empresa seja uma organização que interage plenamente e tem domínio sobre as tecnologias propostas por este cenário. Além disso, por lidar com um público jovem, esta interação deve falar a linguagem destes usuários e, o que se percebe, é uma preocupação constante da empresa. Buscando ser identificada pela sua irreverência e abertura para que todos possam dar a sua opinião, a Camiseteria carrega as características de uma empresa aberta e moderna. É preciso atentar também para como estes espaços de expressão do consumidor tornam-se insumos estratégicos para a empresa, que passa a ter maior conhecimento sobre a sua forma de pensar, agir e vestir, além de reforçar a sua relação com o cliente. A empresa propõe também que o consumidor/votante especifique se o seu voto pode se converter em compra, consolidando mais um elemento importante para que a estampa seja ou não transformada em produto. São estratégias criativas para que a empresa, através do voto, tenha uma resposta do consumidor sobre as suas intenções de compra. Importante salientar que o consumidor/*designer* pode também se utilizar destes elementos como uma forma de conhecimento sobre a marca e sobre o público a ser atingido, auxiliando-o na construção de novos projetos. Desta forma, novamente, o diálogo entre os consumidores é usado pela empresa como um importante canal estratégico para a consolidação da marca sem, entretanto, criar muitos espaços para que esse canal também esteja aberto para com os gestores da empresa em específico.

No que diz respeito ao acesso no nível estratégico da gestão do *design* cocriativo, ao primeiro olhar, parece ser o elemento de maior permanência nos *links* analisados no *site*. O acesso à experiência é a premissa fundamental da empresa e a organização trabalha de forma estratégica para que o usuário se sinta participante do processo. Já no que se refere ao acesso à informação, percebe-se um cuidado em manter o usuário informado sobre a ideologia e a cultura organizacional da empresa. No entanto, o acesso não se faz como forma de participação do consumidor sobre os procedimentos e decisões estratégicos da empresa, mas apenas a título de conhecimento sobre algumas decisões tomadas e manifestações espontâneas. Há uma exceção, neste caso, no espaço em que a empresa, de forma experimental, oferece ao consumidor a oportunidade de opinar e explorar ideias que podem, futuramente, ser transformadas em prática pela empresa. O acesso, portanto, pode ser caracterizado como um elemento relativo, mas inviável de ser praticado de forma plena e constante no que se refere ao nível estratégico da gestão.

Os riscos presentes no nível estratégico da gestão do *design* cocriativo se faz presente, no caso estudado, em tudo que pode afligir a imagem da empresa. Por ser uma venda realizada pela *internet*, o consumidor arrisca-se em receber um produto que não condiz com as suas expectativas, prejudicando a imagem da mesma junto a estes indivíduos. A abertura que a empresa propõe para que o consumidor se manifeste poderia ser um elemento de risco, gerando certo desconforto para a marca. Entretanto, ao fazer o monitoramento destas manifestações e impedindo que, em casos específicos, elas fiquem no ar, a empresa ameniza o risco, transferindo-o para o consumidor, que pode ter a sua opinião censurada. Com isso, o que se verifica é que, no que tange aos elementos estratégicos, a empresa busca restringir as possibilidades de arriscar-se ao extremo. Utiliza-se, para isso, de artifícios que reduzem algumas características da cocriação, como o fato de permitir que o consumidor tenha livre expressão dentro do *site*. Também se verifica como um aspecto de risco o fato de que uma ilustração, mesmo quando bem votada, não seja um sucesso de vendas. Mas, ao mesmo tempo, são elementos que garantem maiores subsídios para que a empresa entenda os interesses reais de seu público. Neste sentido, em comparação com as empresas que não se utilizam do processo cocriativo para o desenvolvimento de seus produtos, existem também os riscos no reconhecimento sobre as preferências do público, mas são consideravelmente

reduzidos devido a aproximação da empresa para com este. O que se nota, portanto, é que o elemento risco existe mas que, no que diz respeito ao nível estratégico, envolvendo a identidade da marca, os cuidados para que ele seja o mais restrito possível são movimentos presentes na gestão da empresa.

O diferencial de uma empresa cocriativa/cocriadora está no fato de que, antes que a ideia se transforme em produto, ela é compartilhada por todos, angariando à empresa o risco de que a mesma torne-se acessível a outras empresas. Entretanto, o que se percebe é que esse tipo de transparência sobre o que será produzido é a essência da empresa e a pirataria é risco corrido por esta ou qualquer empresa. Portanto, em termos de transparência sobre novos produtos, não parece ser uma dificuldade da Camiseteria. Ao contrário, há uma necessidade de que ela esteja presente para que a ideia possa ser compartilhada, cocriada e transformada em artigo. Todavia, o elemento transparência no nível estratégico é, novamente, pouco presente no *site*. O que se percebe é uma redução deste elemento, conforme mais alto o nível hierárquico de gestão já que, em termos de planejamento estratégico, não parece haver grande viabilidade para um gerenciamento totalmente transparente. É, portanto, notório que muitas decisões da empresa se façam internamente e em completo sigilo.

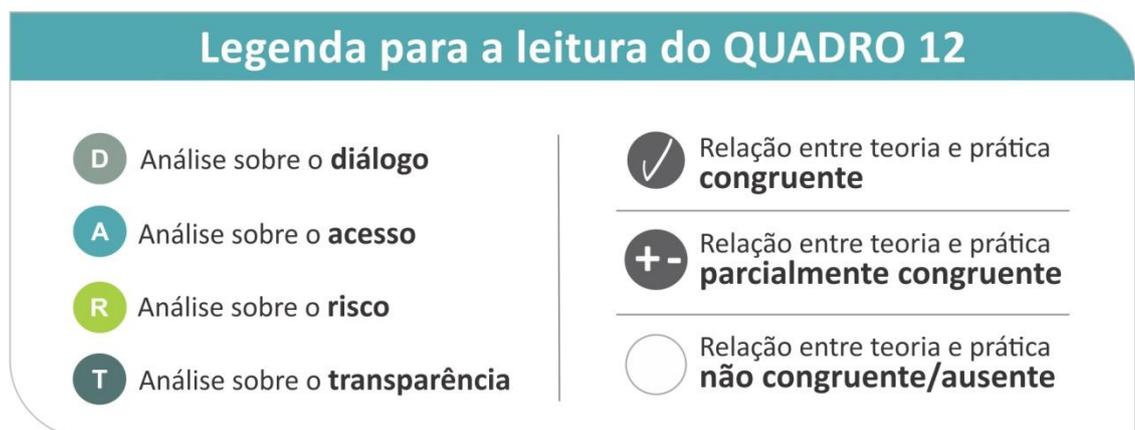
Assim, conclui-se que em níveis de gestão do *design* cocriativo, os elementos fundamentais para que o processo aconteça são possíveis e se encontram presentes de maneira geral. Entretanto, tornam-se impraticáveis em algumas áreas, sendo ainda necessário que determinadas decisões sejam tomadas internamente, sem percorrer os caminhos da cocriação. Constatamos que, conforme os níveis da gestão, estas possibilidades se ampliam ou reduzem consideravelmente. No nível operacional e tático, esta coparticipação é mais intensa e viável, diferente do nível estratégico, em que as incidências de cocriação vão se reduzindo, tornando-se menos intensas e mais restritas.

Percebe-se, contudo, que a empresa, quando bem posicionada e ciente das oportunidades que a Lógica Dominante de Serviço na Era Transmídia oferece, pode se munir de criatividade e planejamento para que estas possibilidades sejam aproveitadas ao máximo possível, angariando diferenciais ainda pouco presentes no cenário atual. Nota-se que, uma empresa criada a partir das perspectivas da cocriação, consegue melhor se utilizar dos artifícios que o processo de interação

com o consumidor oferece. No caso da Camiseteria, percebe-se que toda a filosofia da organização está voltada para o sucesso do processo cocriativo e, mesmo que ele não esteja presente de forma integral, a empresa faz o movimento constante de se aperfeiçoar para que a troca com o consumidor seja cada vez mais intensa e presente.

Todas estas verificações podem ser melhor visualizadas no quadro 11, o qual apresenta um resumo sobre a relação entre os elementos teóricos observados e pospostos pelo modelo de gestão desenvolvido neste estudo e os elementos práticos verificados em cada nível de gestão. O quadro apresenta uma coluna com a identificação de cada elemento analisado com o DART, seguida de uma breve explanação sobre os conceitos teóricos e sua verificação prática. Entre estas colunas intituladas “Teoria” e “Prática”, as esferas identificam se ambas são congruentes (esfera demarcada), parcialmente congruentes (esfera com os sinais de +/-) ou se não são congruentes ou estão numa relação de ausência (esfera em branco). Por fim, o quadro apresenta algumas ponderações sobre as verificações feitas em cada agrupamento DART.

Quadro 11: Legenda para a leitura do Quadro 12.



Fonte: A autora (2014).

Quadro 12: Relação entre a teoria e a prática na gestão do *design* cocriativo.

NÍVEL	DART	TEORIA	PRÁTICA	PONDERAÇÕES	
OPERACIONAL	D	Diálogo entre os consumidores e entre o consumidor e a empresa	+ -	Diálogo maior entre consumidores	Espaços propiciam diálogo entre consumidores mas pouco diálogo com a empresa
	D	Construção do <i>briefing</i> é fundamental para o desenvolvimento do projeto	○	Não há <i>briefing</i> . Apenas informações técnicas sem diálogo	
	A	Acesso à informação sobre o produto	+ -	Empresa busca garantir o máximo de informação sobre o produto mas não há contato com gestores	
	A	Diálogo entre consumidores proporciona maior acesso à informação sobre produto	✓	Acesso a troca de informações entre os consumidores sobre o produto	O acesso está mais presente neste nível de gestão
	A	Acesso e diálogo para a experiência de avaliação dos projetos	✓	Acesso e diálogo para a experiência de avaliação dos projetos	
	A	Acesso a documentações e sistemas de controle	+ -	Acesso parcial à algumas documentações e sistemas de controle	
	R	Reconhecimento sobre o risco ao participar do processo cocriativo	✓	Empresa busca esclarecer sobre os riscos ao participar do processo cocriativo	Riscos assumidos por parte do consumidor são mais esclarecidos
	R	Esclarecimento de que algumas ideias podem não ser viáveis de serem produzidas	✓	Esclarece sobre o risco de que o material enviado possa ser alterado ou rejeitado para a produção	
	R	Esclarecimento sobre riscos com direitos autorais	✓	Empresa esclarece que não há riscos sobre os direitos autorais	
	T	Transparência sobre documentações, sistemas de controle, propostas e negociações	○	Não há transparência sobre documentações, sistemas de controle, propostas, negociações com fornecedores e margens de lucro	A transparência é o elemento de maior dificuldade para ser colocado em prática
	T	Transparência sobre as seleções de ideias	○	Não há transparência sobre as apurações internas de votos para as estampas	
	T	Transparência sobre novas ideias	+ -	Transparência restrita para novas ideias	
	TÁTICO	D	Diálogo com a equipe de <i>design</i>	○	Não há diálogo direto com a equipe de <i>design</i>
A		Acesso à informação sobre descrições de processos, normas, procedimentos de gestão	+ -	O acesso é restrito à informação, sem contato direto com a empresa e seus gestores	
A		Acesso e reconhecimento aos recursos humanos	✓	Cria espaços para que os designers e equipe interna sejam reconhecidos.	A empresa busca criar oportunidades para que o acesso aconteça, mas ainda é muito restrito
A		Necessidade de habilidades para o <i>design</i>	+ -	Para enviar a ilustração apenas algumas pessoas possuem acesso. Para as votações, o acesso é mais aberto.	
A		Acesso à treinamentos para o desenvolvimento de habilidades para o <i>design</i>	○	A empresa se propõe a criar espaços para treinamentos	
R		Esclarecimento sobre os riscos ao participar	✓	Empresa esclarece que há riscos de que o uso de suas habilidades não sejam utilizadas	Riscos esclarecidos
R		Consumidor assume os riscos à crítica	✓	Esclarece que as manifestações pejorativas são retiradas do site	
T		Transparência sobre normas e procedimentos	+ -	Transparência restrita sobre normas e procedimentos	A transparência é elemento de dificuldade de ser praticado
T		Transparência sobre recursos humanos	○	Não há transparência sobre processo seletivo da Curadoria interna	
T		<i>Core competence</i> está na cocriação de novos produtos	✓	Novas ideias estão à disposição antes de serem transformadas em produto	
ESTRATÉGICO	D	Diálogo para as manifestações sobre a marca	✓	O diálogo é proporcionado para que o consumidor se expresse e divulgue a marca	Não há diálogo com a empresa
	D	Diálogo expressa as tendências do mercado	✓	Diálogo expressa as tendências do mercado	
	D	Diálogo com a empresa na proposta de estratégias	○	Não há diálogo com a empresa	
	A	Acesso à ideologia e cultura da organização	+ -	Ideologia e cultura são informadas	Acesso é mais restrito neste nível de gestão
	A	Acesso à novas estratégias	+ -	Espaço para que o consumidor teste ideias	
	R	Riscos em afiligr a imagem da marca	+ -	Empresa busca cercear as manifestações que possam prejudicar a marca	Risco é mais restrito neste nível de gestão
	R	Riscos sobre as tendências do mercado	+ -	São menores devido a aproximação com o público	
	T	Transparência sobre planejamento estratégico	+ -	Não há transparência sobre os planos estratégicos, apenas uma abertura restrita sobre novas ideias	A transparência é elemento restrito
	T	Lançamento de novos produtos	✓	Novas ideias estão à disposição antes de serem transformadas em produto	

Fonte: A autora (2014).

No que tange à gestão do *design* cocriativo, a presente pesquisa valida o modelo apresentado, entendendo-o como viabilidade de prática nas empresa do setor. Desta forma, os âmbitos da gestão estão dispostos nos níveis: estratégico, condizente à cultura e ao mercado que envolvem a empresa; tático, que comporta as competências de viabilização; e operacional, que se refere ao produto. A presença ou a perspectiva da prática dos elementos DART em cada uma das instâncias, consolida-se na efetivação do modelo dentro da empresa, o qual rerepresentamos abaixo.

Figura 12: Modelo teórico para a gestão do *design* cocriativo



Fonte: A autora (2014).

Em termos de contribuições gerenciais, pode-se afirmar que a presente pesquisa proporciona um cabedal de informações relevantes para que as empresas de *design* cocriativo possam compreender o processo e melhor utilizar seus elementos em cada nível de gestão. É um trabalho inédito, que garante um olhar sobre a prática cocriativa e que por isso traz apontamentos que até então estavam muito vinculados às questões teóricas. O modelo de gestão para o *design* cocriativo apresenta-se como uma referência gerencial, a partir do momento que oferece insumos estratégicos para a empresa. A partir destas informações, é possível visualizar os níveis em que o *design* cocriativo se desenvolve e as instâncias em que seus elementos de sustentação (DART) são colocados em prática.

Academicamente, este trabalho oferece um modelo conceitual ao trazer os aspectos que envolvem a prática da cocriação para o *design*, permitindo que a interdisciplinariedade estabeleça conexões entre duas áreas que possuem evidentes vínculos práticos, mas ainda pouco estudados desta forma.

O estudo possui limitações, em especial no que diz respeito à metodologia de análise. O trabalho qualitativo e restrito ao *site* da empresa pode levar a uma série de apontamentos que não tenham sido notados pelo pesquisador, que traz uma série de conclusões sobre o seu olhar acerca da empresa. O fato de não haver, nesta pesquisa, uma entrevista direta com os usuários, cocriadores da empresa, também pode ser destacado como uma limitação do presente estudo. Da mesma forma, o fato de ter apenas uma empresa como objeto de análise, faz com que as observações estejam vinculadas a este caso em específico, dificultando a abrangência sobre as conclusões aqui trazidas. A sugestão para pesquisas futuras é que o modelo conceitual de gestão do *design* cocriativo aqui apresentado possa ser aprofundado a partir de pesquisas que busquem qualificar estas conclusões através de metodologias quantitativas, utilizando-se de um maior número de empresas como objeto de pesquisa, bem como ser replicado em outras empresas, de diferentes portes e áreas de atuação.

REFERENCIAL

AAKER, David A. Como construir marcas líderes. São Paulo: Futura, 2000.

AKAKA, M.A.; VARGO, S.L. Technology as an operant resource in service (eco)systems. Springer-Verlag Berlin Heidelberg, mar/2013.

ALMEIDA, L.S.; COSTA, G.T. Pedagogia Empresarial: a importância da valorização humana na empresa. REI: Revista de Educação do IDEAU, Instituto de Desenvolvimento Educacional do Alto Uruguai, v. 7, n. 15, jan/ jun, 2012.

AMARAL, Sueli Angélica do. Marketing da informação: abordagem inovadora para entender o mercado e o negócio da informação. Ciência da Informação, Brasília, v. 40, n. 1, p.85-98, jan./abr., 2011.

BECKER, L.C.B.; NAGEL, M.B. A relação entre os elementos da cocriação (DART) e a confiança no contexto de serviços. RAIMED - Revista de Administração, IMED, v.3, p. 1-18, 2013.

BENDAPUDI, N., LEONE, R. P. Psychological Implications of Customer Participation in Co-Production. Journal of Marketing, v.67, p.14-28, 2003.

BEST, Kathryn. Fundamentos del management del diseño. Barcelona: Parrámon, S.A., 2010.

_____. What can Design Bring to Strategy? Designing Thinking as a Tool for Innovation and Change. Rotterdam: University of Applied Sciences, 2011.

BRAMBILLA, F. R.; DAMACENA, C. Lógica Dominante do Serviço em Marketing: estudo dos conceitos e premissas aplicados à educação superior privada na perspectiva docente. Revista Brasileira de Marketing, v. 10, n.3, p. 151-176, set./dez. 2011.

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.

BRITO, R. P.; BRITO, L.A. Vantagem Competitiva, Criação de valor e seus efeitos sobre o Desempenho, RAE, v 52, n.1, p.70-84, jan/fev 2012.

BROWN, Tim. Change by Design. New York: Harper Collins Publishers, 2009.

BÜRDEK, Bernhard. Diseño: Historia, teoria y practica del diseño industrial. Barcelona: Gustavo Gilli, 1999.

_____. História, teoria e prática do design de produtos. São Paulo: Edgard Blücher, 2006.

CAMISETERIA. CCR Camisetas Comércio de Roupas Ltda. 2005 - 2013. Apresenta informações e produtos da empresa.

Disponível em: <<http://www.camiseteria.com/default.aspx>>. Acesso em: 02 junho. 2013.

CARDOSO, Rafael. Design para um mundo complexo. São Paulo: Cosac Naify, 2012.

CASAS, D.D; MERINO, E.A.D. Gestão de design e Design Thinking: uma relação possível. E-REVISTA LOGO, v. 2, p. 1-7, 2011.

DOWLING, G. R.; STAELIN, R. A Model of Perceived Risk and Intended Risk-Handling Activity. Journal of Consumer Research, Chicago, v. 21, n.1, p. 119-134, jun. 1994.

ENGEL, J. F.; BLACKWELL, R.D.; MINIARD, P.W. Comportamento do Consumidor. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

ETGAR, Michael. A descriptive model of the consumer co-production process. *Journal of the Academy of Marketing Science*. v. 36, p.97-108, 2008.

FASCIONI, Lígia. Quem a sua empresa pensa que é? Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2006.

FERREIRA, Emanuel Ricardo de Souza. Relacionamento interpessoal entre compradores e vendedores: troca de atendimento em vendas e o impacto na continuidade das relações comerciais. 2008. 103 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa) – FGV, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2008.

GIBBS, Graham. Análise de dados qualitativos. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GROVER, V.; KOHLI, R. Cocreating IT value: New Capabilities and Metrics for Multi_Environments. *MIS Quarterly*, v. 36, n. 1, p. 225-232, mar.2012.

GUMMESSON, Evert. Extending the service-dominant logic: from customer centricity to balanced centricity. *Journal of the Academy of Marketing Science*, p. 15-17, 2008.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C.K. The core competences of the corporation. *Harvard Business Review*, maio/jun.,1990.

_____; _____. Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Campus, Rio de Janeiro, 1997.

HOLLIS, Richard. Design gráfico: uma história concisa. São Paulo: Martins Fontes, 2000.

HOYER, W. D. et al. Consumer Cocreation in New Product Development. *Journal of Service Research*, London, n. 24, jan. 2011.

JÚNIOR, E. A. et. al. Uma métrica para reconhecer a identidade corporativa de empresas brasileiras. REBRAE: Revista Brasileira Estratégica, Curitiba, v.6, n.2, p. 107-120, maio/ago. 2013.

KARJALAINEN, Toni- Matti. It Looks Like a Toyota: Educational Approaches to Designing for Visual Brand Recognition. Estudo de Caso em Design, International Journal of Design, v. 1, n.1, 2007.

KAPFERER, Jean-Noël. As marcas, capital da empresa: criar e desenvolver marcas fortes. Porto Alegre: Bookman, 2003.

KELLER, Kevin Lane. Conceptualizing, measuring, and managing customer - based brand equity', Journal of Marketing, vol. 57, p. 1-22, 1993.

KISTMANN, V. B. Apresentação da disciplina de Fundamentos de sistema de produção e utilização. Curitiba, Mestrado em Design do Programa de Pós-Graduação em Design (PPGDesign), Universidade Federal do Paraná, 2006.

KLUYVER, C. A.; PEARCE II, J. A. Estratégia: uma visão executiva. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

KOTLER P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

KOZINETS, Robert V. The Field Behind The Screen: Using Netnography for Marketing Research in Online Communities, 2001.

KRISTENSSON, P.; MATTHING, J.; JOHANSSON, N. Key strategies for the successful involvement of customers in the co-creation of new technology-based services. International Journal of Service Industry Management, Emerald Group Publishing Limited, v. 19 n. 4, p.474-491, 2008.

LÉVY, Pierre. O ciberespaço e a economia da atenção in: PARENTE, André (org.). Tramas da rede. Novas dimensões filosóficas, estéticas e políticas da comunicação. Porto Alegre: Sulina, 2004.

MAGALHÃES, Cláudio Freitas. Design estratégico: integração e ação do design industrial dentro das empresas. Rio de Janeiro: SENAI/DN, SENAI/CETIQT, CNPq, IBICT, TIB, 1997.

MALHOTRA, Naresh K. Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MANUAL DE GESTÃO DE DESIGN. Porto: Centro Português de Design – CPD, 1997.

MARRAS, Jean Pierre. Administração de Recursos Humanos: do Operacional ao Estratégico. 4. ed. São Paulo: Futura, 2001.

MARTINS, Gilberto de Andrade. Estudo de Caso: uma estratégia de pesquisa. São Paulo: Atlas, 2006.

MINZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J.. Safari de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MORAES, M. B.; COSTA, B.K. Co-Criação de Valor e Perspectiva da Lógica Dominante: um estudo em uma empresa do setor aeronáutico. In: The International Congress on University-Industry Cooperation, 2012.

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

_____. Design and competitive edge: a model for design management excellence in European SMEs. Design Management Journal. Spring, 2003a.

_____. Design Management: using design to build brand value and corporate innovation. Design Management Institute e Allworth Press. Nova York, 2003b.

_____. Gestão do Design: Usando o Design para Construir Valor de Marca e Inovação Corporativa. São Paulo: Bookman, 2011.

NIEMEYER, Carla. Marketing no Design Gráfico. Rio de Janeiro: 2AB, 1998.

NICKELS, William G.; WOOD, Marian Burk. Marketing: relacionamentos, qualidade e valor. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

NOBRE, F. S.; TOBIAS, A. M.; WALKER, D. S. Uma Visão da Empresa Baseada em Habilidades: Contextos Estratégicos e Contingenciais. RAC – AMPAD, Curitiba, v.15, n.3, art. 3, p. 413-432, maio/jun 2011.

OLIVEIRA, G.; DAMACENA, C.; BRAMBILLA, F.R. Cocriação como Proposta para Geração de Valor: Caso da Empresa Dental América. Desenvolve – Revista de Gestão do Unilasalle, Canoas, v. 3, n.2, set. 2014.

PAYNE, A. F.; STORBACKA K.; FROW P. Managing the co-creation of value. Academy of Marketing Science, n. 36, p. 83-96, ag. 2008.

PEREIRA, L. et al. A. Gestão do Design nas Organizações: Proposta de um Modelo de Implementação. In: 1º Congresso Internacional de Pesquisa em Design e 5º Congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento em Design, 2002. Brasília. Rio de Janeiro: AEND-BR, 2002.

PHILLIPS, Peter L. Briefing: a gestão do projeto de design. São Paulo: Blucher, 2007.

PIRES, J.C.S.; MACÊDO, K.B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. RAP Rio de Janeiro v. 40, p.81-105, jan./fev. 2006.

PRAHALAD, C.K.; RAMASWAMY, V. Co-creation experiences: the next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*, v.18, n.3, summer 2004a.

_____; _____. O futuro da competição: como desenvolver diferenciais inovadores em parceria com os clientes. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004b.

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.

ROCHA, A.; CHRISTENSEN, C. Marketing: teoria e prática no Brasil. São Paulo: Atlas, 1999.

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

_____; _____. Collaborative Networked Organisations and Customer Communities: Value Co-Creation and Co-Innovation in the Networking Era; *Journal of Production Planning & Control*, v. 22, 2011.

ROSER, T. et al. Co-creation: new pathways to value an overview. London: Promise -LSE Enterprise, 2009.

ROSSI, George. Estratégias de Produto. In: DIAS, Sérgio Roberto (Org.). Marketing: estratégia e valor. São Paulo: SARAIVA, 2006. p. 77-124.

SANTOS, Flávio Anthero. O design como diferencial competitivo. Itajaí: Ed. da Univali, 2000.

SKARŽAUSKAITĖ, Monika. Measuring and Managing Value Co-Creation Process: Overview of Existing Theoretical Models. *Social Technologies*; v.3, p. 115–129; Mykolas Romeris University, Lithuania, 2013.

SKILLS IN CREATIVITY, DESIGN AND INNOVATION. FORFÁS. Irlanda: Expert Group Future Skills Needs, nov. 2009.

SOUSA, Bárbara. A gestão do *design* em português: gestão do design ou design holístico? 2012. 178f. Dissertação (Mestrado em Design, Núcleo de Especialização em Cultura Visual e Gestão do Design) – ESAD, Escola Superior de Arte e Design, Matosinhos, Portugal, 2012.

STEWART, Bill. Estratégias de Design para Embalagens, Blucher, São Paulo, 2010.

STOYAN, T; STJERNE, T.M.; ZHENG, M. Value co-creation: from an emerging paradigm to the next practices of innovation. Paper: Syddansk Universitet; Quebec; 2010.

THÉVENET, Maurice. A cultura de empresa hoje em dia. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 26, n. 2, p. 32-39, abril/jun 1991.

TROCCOLI, Irene Raguene. The Co-Creation of Value and Clients' Loyalty: An Integrated Vision. *Inter Science Place: International Journal*. v.2, jan. 2009.

VARGO, S.; LUSCH, R. Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, v.68, p.1-17, 2004.

_____; _____; The service-dominant logic of marketing: reactions, reflections, and refinements. *Marketing Theory*, London, v.6, n.3, p.281-288, 2006.

_____; _____; Service-dominant logic: continuing the evolution. *Journal of Marketing Science*, n. 36, p.1-10, 2008.

WOLFF, Fabiane. Sistemática de Avaliação da Gestão de Design em Empresas. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – Mestrado e Doutorado) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010.

YIN, Roberto K. Estudo de caso: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookmam, 2005.

WOOD JUNIOR, Thomaz (Coord.). Mudança organizacional. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.