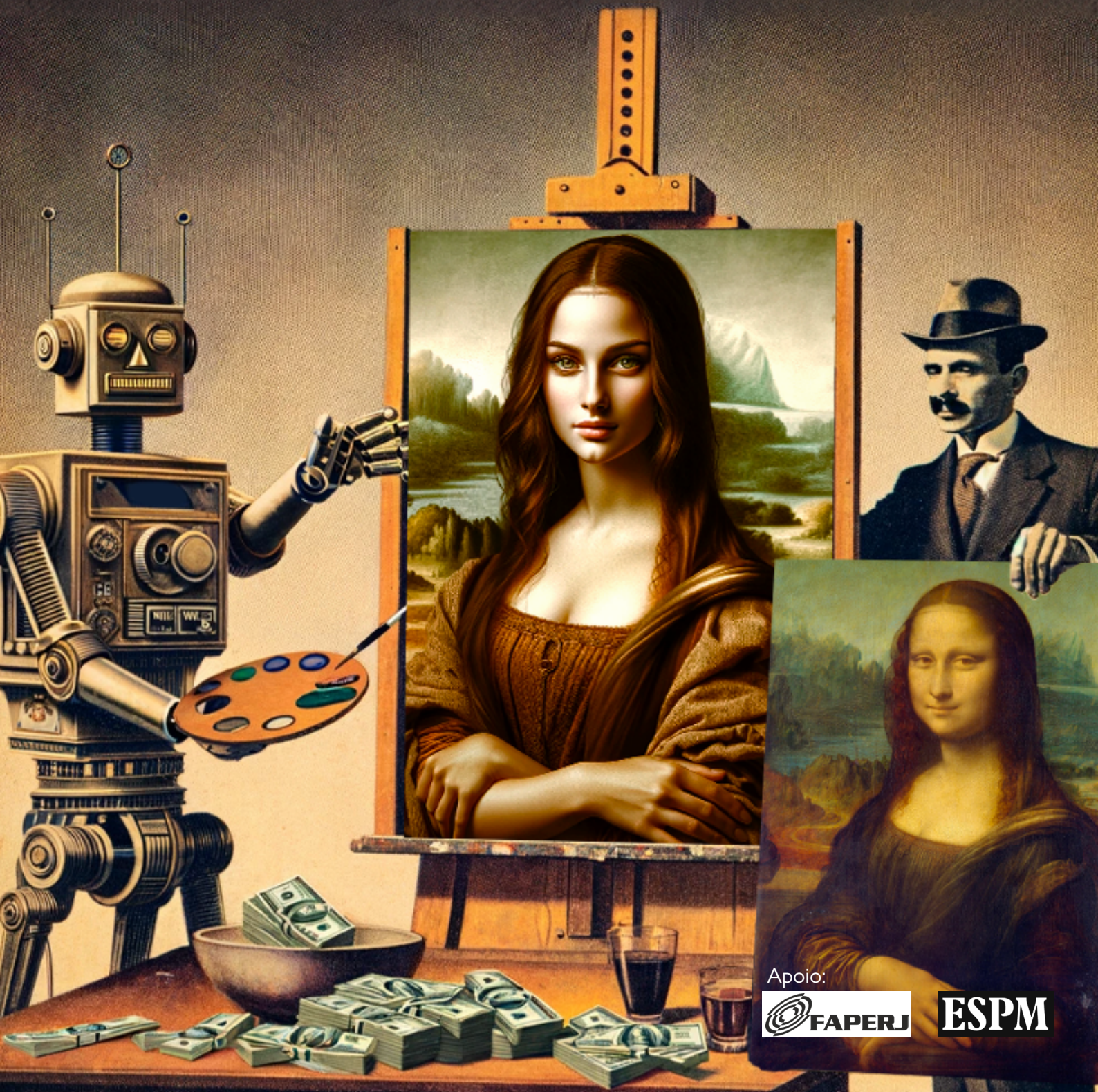


# Diálogo

COM A ECONOMIA CRIATIVA

v.9, n.25, jan./abr. 2024



Apoio:



**ESPM**

**Editora Responsável:** Veranise Jacobowski Correia Dubeux

**Editores Associados:** Isabella Vicente Perrotta  
Lucia Maria Marcellino de Santa Cruz  
Joana Martins Contino

**Editora Gerente:** Joana Martins Contino

**Produção Editorial:**  ZEPPELINI  
PUBLISHERS

**Imagem da Capa:** Felipe Macedo Lemos

Diálogo com a economia criativa [recurso eletrônico] / Escola Superior de Propaganda e Marketing, v. 9, n. 25 (jan./abr. 2024) – Rio de Janeiro: ESPM, 2024.

Quadrimestral.

Modo de acesso: <<http://dialogo.espm.br>>

eISSN: 2525-2828

1. Economia da cultura. 2. Indústria criativa. 3. Criatividade nos negócios. I. Escola Superior de Propaganda e Marketing (Rio de Janeiro). II. Programa de Pós-graduação em Economia Criativa, Estratégia e Inovação.

CDU 330:316.7

e-ISSN 2525-2828

Revista do Programa de Pós-graduação em Economia Criativa,  
Estratégia e Inovação - PPGECEI/ESPM Rio

Ficha catalográfica elaborada na Biblioteca ESPM Rio.

**ESPM Rio**

Vila Aymoré – Ladeira da Glória, 26 – Glória, Rio de Janeiro, RJ

Telefone: +55 (21) 2216-2066

[revistadcec-rj@espm.br](mailto:revistadcec-rj@espm.br)

Quanto vale essa capa? .....	3
Editorial .....	6

## ARTIGOS

<b>Análise compreensiva das contribuições do <i>design</i> estratégico para o modelo de gestão em uma empresa da economia criativa</b> .....	10
Dusan Schreiber, Débora Koch Berlitz, Franciele Reche, Luciane Pereira Viana Viana, Serje Schmidt	
<b>Economia criativa e o comer em modos <i>slow</i> e <i>comfort food</i>: movimentos de resistência na cidade</b> .....	25
Daniela Menezes Neiva Barcellos, Lesly Fernandes dos Reis, Victor Albuquerque Borges Quaresma Gonçalves	
<b>Reflexões e análises dos modelos de negócio colaborativo do artesanato do município de Petrolina (PE) pelo viés do empreendedorismo</b> .....	40
Deranor Gomes de Oliveira	
<b>Rio de imaginários: cidade, megaeventos e planejamento estratégico</b> .....	58
Roberto Vilela Elias	
<b>Economia criativa: um olhar cronológico</b> .....	73
Jefferson Yuji Watanabe, Larissa de Moraes Barbosa Borges, Luciana Lima Guilherme	
<b>A produção de design nas indústrias criativas: crítica à lógica capitalista neoliberal</b> ....	92
Camille Vignal Frota, Fabiana Heinrich	
<b>A trajetória de carreira dos influenciadores digitais</b> .....	113
Paula Furtado Hartmann de Queiroz Monteiro, Ana Heloísa da Costa Lemos	
<b>Mercado de vestuário litúrgico afro-brasileiro na Região Sul do Brasil: um comparativo entre três empresas</b> .....	131
Angele Maine Rhoden, Fernanda Hänsch Beuren, Icleia Silveira, Lucas da Rosa	
<b>Destinos turísticos inteligentes: uma análise da governança turística de Búzios</b> .....	151
Liana Cid Bárcia Carlyle Tadeu Falcão de Oliveira Tânia Almeida Gouveia	
<b>Um estudo sobre percepção e práticas de <i>user experience design</i> (UX design) por jovens usuários cariocas de iPhone</b> .....	168
João Renato de Souza Coelho Benazzi, Sabrina Uderman	

## Quanto vale essa capa? *How much is this cover worth?*

Mirella De Menezes Migliari<sup>1</sup> , Felipe Macedo Lemos<sup>1</sup> 



<sup>1</sup>ESPM Rio, Programa de Pos-Graduação em Economia Criativa, Estratégia e Inovação – Rio de Janeiro (RJ), Brasil.  
E-mails: mirella.migliari@gmail.com; migliari@espm.br; felipemacedolemos@hotmail.com; lemos.felipe@acad.espm.br  
Recebido em: 19/02/2024. Aceito em: 19/02/2024.

O mais velho dos novos debates aparece representado na capa da presente edição da revista *Diálogo com a Economia Criativa*. No entanto não há como ficar alheio a esse debate quando a inteligência artificial (IA) permeia todos os setores da produção e da comunicação e, particularmente, poderá ter reflexos sobre as indústrias criativas. Considerando-se que, em síntese, a economia criativa compreende a produção autoral e a propriedade intelectual de bens de alto valor simbólico, cabe aqui uma reflexão sobre valor. Os dados de 2020 para a economia da cultura e indústrias criativas (Ecic) no Brasil apontam que ela movimentou cerca de R\$ 230,14 bilhões, valor que representou 3,11% do PIB brasileiro (Almeida, 2024), e é uma das economias que mais cresce num mundo onde a produção se desloca para o setor de serviços e produtos intangíveis que geram capital simbólico. Cabe aqui um questionamento: como a IA poderá impactar essa indústria?

Pretendemos formular uma resposta por meio da análise da imagem dessa capa. Considerando-se seu conceito universal, aspectos da sua composição e sua qualidade como um todo, quanto vale essa capa? Sabendo que essa imagem foi desenvolvida em minutos por meio de uma plataforma de IA generativa como Midjourney ou DALL-E, o quanto isso impacta seu valor? E, ainda, considerando-se que essa imagem passou por um processo híbrido no qual, após ter sido gerada por meio de um *prompt* — uma série de instruções descritivas — numa plataforma de IA, passou por finalização digital produzida por meio de *softwares* operados por humanos, como o Photoshop, o quanto isso é relevante para seu valor? Quantas camadas de tecnologia foram sobrepostas nesse processo? Todas essas são provocações pertinentes e atuais.

Segundo o Fórum Econômico Mundial (World Economic Forum, 2020), em relatório de 2020, a força de trabalho está se tornando automatizada e terá deslocado 85 milhões de empregos até 2025. Por outro lado, a revolução robótica criará 97 milhões de empregos. Entre os novos postos, já podem ser observados, com grande demanda e altos salários, exemplos como engenheiro de *prompts*, pesquisador de IA, especialista em processamento de linguagem natural, especialista em automação de processos robóticos ou RPA, especialista em ética e direito com conhecimento de IA e auditor de algoritmos, para citar alguns.

Não é só a mão de obra do primeiro e do segundo setor que sente o impacto da revolução pós-industrial. Com o mais recente capítulo sendo escrito pela IA generativa, paira no ar também a questão do valor do profissional de criação no mercado de trabalho. Vê-se um número de reportagens que anunciam o sepultamento de algumas profissões criativas nos próximos 10 anos e aquelas que perecerão em até 25 anos sendo substituídas por tecnologias capazes de gerar textos reflexivos, imagens ultrarrealistas, edições e demais produções criativas. A preocupação com o tema gerou recentemente manifestações por parte do Sindicato dos Atores e Roteiristas nos Estados Unidos da América, que levaram à renegociação com estúdios e colocaram tais preocupações na pauta atual numa tentativa de se proteger diante da ameaça trazida pela tecnologia da IA.

Refletindo pontualmente sobre a ilustração da presente capa, é possível desenvolver alguns *insights* sobre esse cenário. Entendemos que, para essa capa, a IA generativa

foi capaz de produzir uma versão análoga à obra imortalizada de Leonardo da Vinci, a *Mona Lisa*. No entanto entendemos que essa nova versão possua apenas algum significado como forma de paródia, uma vez que sua leitura simbólica somente poderá existir e ser compreendida quando comparada à obra à qual se refere. Tomando-se essa imagem de modo descontextualizado, como para alguém que não possua a referência da pintura original à óleo sobre madeira do início do século XVI, a nova imagem se esvaia de significado, torna-se murcha. Embora convincente por apresentar um caráter de imagem realista, não convence como pintura máxima da técnica *sfumato* (pois não o é) e nem como representação da nobre senhora do século XVI. Essa nova Mona Lisa é uma mulher cuja imagem se adequa a parâmetros de beleza e atitude do século XXI, sendo ela desafiadora e *sexy*, muito diferente da senhora introspectiva e tímida retratada por Leonardo, portanto sua essência se perde. Tudo nela é cópia — a luz, a paleta de cores, a composição —, sem, no entanto, conseguir sequer esboçar o sorriso enigmático que deu ao quadro original a fama que alcançou no mundo inteiro.

Ao compreendermos a narrativa imagética da capa, podemos nos apaziguar e respirar. A capacidade da IA generativa de criar tal imagem análoga em nada afetou o valor da obra original — talvez até a tenha valorizado ainda mais, uma vez que a genialidade não se manteve presente. A obra gerada pela IA possui valor simbólico e significado apenas quando justaposta à original, sem a qual não sobrevive. Concluímos, para nossa tranquilidade, que, no que tange a arte e criação, sempre foi assim: o artista cria com base em suas referências e seu repertório. Enquanto esse repertório for desenvolvido e elaborado por pessoas, a IA será mais artificial do que inteligente.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Miguel de. O dinheiro da cultura. **O Globo**, Rio de Janeiro, 12 fev. 2024. Disponível em: [https://oglobo.globo.com/opiniao/miguel-de-almeida/coluna/2024/02/o-dinheiro-da-cultura.ghtml?utm\\_source=aplicativoOGlobo&utm\\_medium=aplicativo&utm\\_campaign=compartilhar](https://oglobo.globo.com/opiniao/miguel-de-almeida/coluna/2024/02/o-dinheiro-da-cultura.ghtml?utm_source=aplicativoOGlobo&utm_medium=aplicativo&utm_campaign=compartilhar). Acesso em: 16 fev. 20xx.

WORLD ECONOMIC FORUM. **The Future of Jobs Report 2020**. Disponível em: [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs\\_2020.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf). Acesso em: 16 fev. 2024.

### Sobre os autores

**Felipe Macedo Lemos:** bacharel em Publicidade e Propaganda pela Universidade Estácio de Sá (2014), atualmente é bestrando do Programa de Pós-Graduação em Economia Criativa, Estratégia e Inovação da ESPM Rio; designer de experiência, cenógrafo, roteirista e sócio-fundador da Alternativa F eventos e do Festival de cinema OTB | Only the Best Film Awards.

**Mirella De Menezes Migliari:** coordenadora do laboratório de pesquisa LEMBRAR do PPGECEI-ESPM Rio; doutora em Design; professora titular e pesquisadora do Programa de Pós-Graduação em Economia Criativa, Estratégia e Inovação da ESPM Rio e na graduação em Design da mesma IES.



## Editorial

### Editorial

Diogo Tavares Robaina<sup>1</sup> 

Estimados leitores,

A tecnologia é um pilar fundamental do progresso humano e que revoluciona a forma como vivemos, trabalhamos e nos comunicamos. Embora seu desenvolvimento propicie avanços notáveis, também suscita questões sobre as implicações éticas, sociais e econômicas que acompanham essas mudanças. Um exemplo histórico dessa tensão é o ludismo, movimento surgido no início do século XIX como reação à mecanização da indústria têxtil. Ele exemplifica a preocupação com o potencial da tecnologia de deslocar o papel central do ser humano na produção, ameaçando meios de subsistência e habilidades artesanais.

Na era digital atual, a Inteligência Artificial (IA) representa o estado da arte da inovação tecnológica, abrindo possibilidades antes inimagináveis para criação e inovação. Contudo, sua adoção sem critérios em contextos criativos renova o debate sobre a relação entre automação e criação humana. Richard Florida (2014) destaca os profissionais inovadores da “classe criativa” como motores do desenvolvimento econômico, apontando que cidades e regiões que fomentam a criatividade, a tecnologia e a tolerância prosperam economicamente. Salienta a necessidade de ambientes que atraiam e, mais importante, sustentem talentos criativos — locais em que a inovação não apenas é possível, mas ativamente encorajada. Para Florida (2014), a criatividade transcende uma mera característica individual, tornando-se um recurso coletivo essencial para o avanço econômico e social. Esse conceito reafirma que, para o desenvolvimento de cidades e economias, é necessário cultivar um ambiente de diversidade e inovação.

À medida que exploramos o potencial da IA, deparamo-nos com os modelos de linguagem de grande escala (em inglês: *large language models* [LLMs], conforme descrito por Zhou et al. [2022]). Esses sistemas de IA são treinados para compreender, gerar conteúdos e interagir com a linguagem humana de maneira natural e coerente. Uma característica notável dos LLMs é sua habilidade de realizar aprendizado com poucos exemplos (*few-shot learning*), permitindo que executem tarefas específicas com mínimas instruções humanas, tornando-se incrivelmente versáteis e valiosos em diferentes campos e indústrias.

Diante do exposto, emergem duas questões cruciais: primeiro, a automação avançada proporcionada pelos LLMs representa uma ameaça à essência da criatividade humana? E, em segundo lugar, como essa onda de inovação tecnológica, especialmente a IA, está impactando a classe criativa e, por extensão, as regiões que são economicamente transformadas por essa classe?

---

<sup>1</sup>Escola Superior de Propaganda e Marketing – Rio de Janeiro (RJ), Brasil. E-mail: diogo.robaina@espm.br

Com base no artigo de Zhou et al. (2022), pode-se vislumbrar um novo papel para a IA na vida dos profissionais criativos. O estudo destaca como os LLMs, ao automatizar e otimizar a engenharia de *prompts*, avançam na interação entre inteligência humana e artificial, não apenas melhorando a eficiência na geração de conteúdo criativo, mas também elevando o nível de colaboração entre criativos e máquinas. À medida que os LLMs se tornam capazes de compreender e executar instruções complexas, transformam-se de ferramentas passivas em colaboradores ativos no processo criativo, permitindo novas formas de expressão e descoberta.

Entretanto, a fusão da criatividade humana com a capacidade computacional apresenta desafios, incluindo questões de originalidade, direitos autorais e autenticidade. A dependência excessiva da IA pode, paradoxalmente, limitar a inovação, confinando os criativos às capacidades atuais das máquinas. Assim, é vital desenvolver um entendimento profundo de como essas tecnologias podem ser empregadas de forma ética e produtiva, garantindo que complementem, em vez de substituir, a criatividade humana.

A convergência entre a teoria da classe criativa e os avanços nos LLMs aponta para um futuro promissor para a economia criativa, no qual é fundamental cultivar ambientes que nutram o talento criativo e utilizem a IA para expandir o potencial humano. Isso envolve a criação de políticas e práticas que promovam educação, diversidade, inclusão e acesso à tecnologia, assegurando que a economia criativa continue sendo um vetor de inovação e progresso social.

Em síntese, este editorial destaca a oportunidade de usar o desenvolvimento tecnológico como um meio de alcançar maior criatividade e inovação. À medida que avançamos, é essencial manter uma conscientização sobre as implicações éticas e o impacto dessas tecnologias, assegurando que sirvam para enriquecer, e não limitar, a expressão criativa humana. Assim, caminhamos em direção a uma economia criativa verdadeiramente inovadora e inclusiva, em que a união entre inteligência humana e artificial libera todo o espectro do potencial criativo.

Nesta edição da “Diálogo com a Economia Criativa”, a revista explora a interseção da criatividade, inovação e tecnologia, trazendo luz sobre como esses elementos se entrelaçam para moldar os panoramas atual e futuro da economia criativa. Cada um dos 10 artigos oferece *insights* e análises abrangentes sobre diferentes aspectos dessa dinâmica.

“Análise compreensiva das contribuições do *design* estratégico para o modelo de gestão em uma empresa da indústria criativa”, por Dusan Schreiber, Débora Koch Berlitz, Franciele Reche, Luciane Pereira Viana e Serje Schmidt, explora as sinergias entre *design* estratégico e gestão estratégica, enfatizando a importância da adaptabilidade e da inovação no modelo de negócios de empresas criativas. O estudo destaca como o *design* estratégico pode servir como um catalisador para alcançar objetivos organizacionais, com base em um estudo de caso e entrevistas com gestores.

“Economia criativa e o comer em modos *slow* e *comfort food*: movimentos de resistência na cidade”, por Daniela Barcellos, Daniela Menezes Neiva Barcellos, Lesly



Fernandes dos Reis e Victor Albuquerque Borges Quaresma Gonçalves, aborda as experiências culinárias que promovem engajamento afetivo e resistência na sociedade acelerada e produtivista de hoje. O trabalho evidencia como práticas alimentares podem ser formas de resistência cultural e social, destacando a relevância desses movimentos durante a pandemia.

“Dinâmicas de desenvolvimento dos modelos de negócios do artesanato do município de Petrolina (PE)”, por Deranor Gomes de Oliveira, mapeia os modelos de negócios colaborativos no artesanato, enfatizando a importância da gestão e do empreendedorismo cultural. O estudo amplia o entendimento sobre como as práticas e os modelos de negócios podem contribuir para a sustentabilidade econômica dos artesãos.

“Rio de imaginários: cidade, imaginários e planejamento estratégico”, por Roberto Vilela Elias, oferece uma análise crítica de como a imagem e o imaginário do Rio de Janeiro foram utilizados e transformados em mercadorias em eventos de grande escala, como a Copa do Mundo e as Olimpíadas. O artigo desvenda as camadas do planejamento urbano e a comercialização da cidade, proporcionando uma perspectiva única sobre governança e estratégia urbana.

“Economia criativa: um olhar cronológico”, por Jefferson Yuji Watanabe, Larissa de Moraes Barbosa Borges e Luciana Guilherme, apresenta uma revisão da literatura que percorre a evolução do campo da economia criativa, oferecendo uma linha do tempo colaborativa dos marcos significativos na área. O artigo serve como uma introdução abrangente ao campo para acadêmicos, profissionais e interessados.

“A produção de *design* nas indústrias criativas: crítica à lógica capitalista neoliberal”, por Camille Vignal Frota e Fabiana Heinrich, examina a prática do *design* dentro do capitalismo contemporâneo, questionando como as indústrias criativas são influenciadas e moldadas por forças mercadológicas. O trabalho, profundamente reflexivo, convida a uma análise crítica sobre o papel do *design* e da criatividade no mercado atual.

“A trajetória de carreira dos influenciadores digitais”, por Paula Furtado Hartmann de Queiroz Monteiro e Ana Heloísa da Costa Lemos, investiga as etapas constitutivas das carreiras de influenciadores digitais, revelando os desafios e as oportunidades nessa profissão emergente. O estudo oferece *insights* valiosos sobre o desenvolvimento profissional no cenário digital.

“Mercado de vestuário litúrgico afro-brasileiro na região Sul do Brasil: um comparativo entre três empresas”, por Angele Maine Rhoden, Fernanda Hänsch Beuren, Icleia Silveira e Lucas da Rosa, faz uma análise comparativa do mercado de vestuário litúrgico afro-brasileiro, explorando as nuances de *marketing* e produto entre diferentes empresas. O artigo destaca a diversidade e riqueza cultural dentro do setor da moda.

“Um estudo sobre percepção e práticas de *user experience design* (UX Design) por jovens usuários cariocas de iPhone”, por João Renato de Souza Coelho Benazzi e Sabrina Uderman, foca na importância da experiência do usuário na percepção de produtos tecnológicos, utilizando o iPhone como estudo de caso. O trabalho

contribui para o entendimento de como o *design* de UX influencia o comportamento do consumidor.

“Destinos turísticos inteligentes: uma análise da governança turística de Búzios”, por Liana Cid Bácia, Carlyle Tadeu Falcão de Oliveira e Tânia Almeida Gouveia, explora o conceito de destinos turísticos inteligentes por meio do caso de Búzios, discutindo o papel da governança na transformação de destinos turísticos. O estudo ilumina os desafios e as estratégias para o desenvolvimento turístico sustentável.

Boa leitura!

## REFERÊNCIAS

FLORIDA, Richard. The creative class and economic development. *Economic Development Quarterly*, v. 28, n. 3, p. 196-205, 2014. <https://doi.org/10.1177/08912424145416>

ZHOU, Yongchao; MURESANU, Andrei Ioan; HAN, Ziwen; PASTER, Keiran; PITIS, Silviu; CHAN, Harris; BA, Jimmy. Large language models are human-level prompt engineers. *ArXiv*, arXiv:2211.01910, 2022. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2211.01910>

### Sobre o autor

**Diogo Tavares Robaina:** Doutor em Computação pela Universidade Federal Fluminense.



# Análise compreensiva das contribuições do *design* estratégico para o modelo de gestão em uma empresa da economia criativa

## *Comprehensive analysis of the contributions of strategic design to the management model in a creative economy company*

Dusan Schreiber<sup>1</sup> , Débora Koch Berlitz<sup>1</sup> , Franciele Reche<sup>1</sup> , Luciane Pereira Viana Viana<sup>1</sup> , Serje Schmidt<sup>1</sup> 

### RESUMO

Este artigo teve como objetivo evidenciar as contribuições do *design* estratégico para o modelo de gestão em uma empresa da economia criativa. O pressuposto teórico estruturante e subjacente ao desenvolvimento do estudo apoia-se na compreensão da relevância da gestão estratégica para a concepção do modelo de negócios, considerando que as empresas que operam em atividades classificadas como da economia criativa evidenciam especificidades que demandam ajustes no seu processo de gestão, que pode encontrar respaldo em vertentes teóricas relacionadas ao *design* estratégico. Para a realização do estudo, optou-se pela estratégia de estudo de caso único e abordagem qualitativa, por entender que, desta forma, seria facultado evidenciar aspectos subjetivos e sutis que permeiam o tecido organizacional e influenciam tanto o corpo diretivo como a equipe de colaboradores. A coleta de dados empíricos ocorreu na segunda quinzena do mês de setembro do ano de 2022, por meio de entrevista em profundidade com a gestora da organização, bem como levantamento documental. Os resultados evidenciaram as características da organização, que opera em uma das atividades da economia criativa, bem como os desafios que demandam adaptação do modelo de gestão, que é influenciado pelo *design* estratégico, facultando, desta forma, o alcance dos objetivos organizacionais.

**Palavras-chave:** *design* estratégico; economia criativa; inovação social; gestão estratégica.

### ABSTRACT

*This article aimed to highlight the contributions of strategic design to the management model in a creative economy company. The structuring theoretical assumption underlying the development of the study is based on understanding the relevance of strategic management for the design of the business model. Considering that companies that operate in activities classified as the creative economy, show specificities that require adjustments in their management process, which can find support in theoretical aspects related to strategic design. To carry out the study, the strategy of a single case study and a qualitative approach was chosen, as it was understood that in this way it would be possible to highlight subjective and subtle aspects that permeate the organizational fabric and influence both the management body and the team of collaborators. The collection of empirical data took place in the second half of September of the year 2022, through an in-depth interview with the organization's manager, as well as a documentary survey. The results showed the characteristics of the organization, which operates in one of the activities of the creative economy, as well as the challenges that demand adaptation of the management model, which is influenced by the strategic design, thus enabling the achievement of organizational objectives.*

**Keywords:** *strategic design; creative economy; social innovation; strategic management.*

---

<sup>1</sup>Universidade FEEVALE, Instituto de Ciências Humanas e Sociais, Mestrado Profissional em Indústria Criativa – Novo Hamburgo (RS), Brasil. E-mails: [dusan@feevale.br](mailto:dusan@feevale.br); [deboraberlitz@yahoo.com.br](mailto:deboraberlitz@yahoo.com.br); [franciellemos@gmail.com](mailto:franciellemos@gmail.com); [viana.luciane.lu@gmail.com](mailto:viana.luciane.lu@gmail.com); [serje@feevale.br](mailto:serje@feevale.br)

Recebido em: 01/06/2023. Aceito em: 13/11/2023

## INTRODUÇÃO

A gestão estratégica é uma área do conhecimento que pode ser relacionada com o *design* estratégico, porque é uma maneira de gerenciar e otimizar os processos dentro da organização de forma que se tornem claros e organizados para gestores e colaboradores. O *design* estratégico é compreendido como uma metodologia que promove estratégias projetuais desenvolvidas de forma colaborativa por um conjunto de atores, com o intuito de gerar inovação. Pode ser explorado por organizações de todos os portes, com o foco na criação de soluções em produtos e serviços, sendo importante para pensar soluções de problemas cotidianos (Cautela; Zurlo, 2006; Franzato *et al.*, 2015; Manzini, 2008; Manzini; Meroni, 2007; Meroni, 2008).

Segundo Cautela e Zurlo (2006) e Franzato (2010), a moldura conceitual da relação gestão estratégica e *design* estratégico é constituída por três elementos: a estratégia, o *design* e a empresa. A estratégia é considerada o espaço de ação preferencial dessa relação, envolve a determinação de objetivos e pontos relevantes do ciclo de vida empresarial e a atividade contínua de busca, interpretação e apropriação de estímulos e impulsos endógenos e exógenos. O *design* é entendido como o processo e instrumento para planejar, gerir e assumir decisões e soluções, com foco em obter mudança nas características e formas de situações existentes.

A empresa é onde as atividades projetuais para o desenvolvimento de novos produtos, serviços e processos são integradas no cotidiano. Especialmente, a empresa que possui alto envolvimento com o *design*, ou seja, uma empresa na qual o *design* é integrado de modo abrangente às dinâmicas e aos processos empresariais. Alinhados esses três elementos é possível que pequenas e grandes organizações possam alavancar seu crescimento e sua criatividade. A partir desse contexto, definiu-se como objetivo deste estudo identificar a contribuição de ferramentas do *design* estratégico para o modelo de gestão de uma empresa da economia criativa.

A empresa escolhida para este estudo de caso está localizada na cidade de Dois Irmãos (RS) e possui mais de 20 anos de trajetória. Classifica-se, segundo o SEBRAE (2018), como uma empresa de pequeno porte (EPP), conta com 20 funcionários e atua na produção e venda de produtos artesanais e coloniais, entre eles, biscoitos, pães, cucas, bolos e roscas. Embora seja uma organização de pequeno porte, a empresa possui alguns diferenciais competitivos, por exemplo: por contar com poucos colaboradores, consegue desenvolver produtos com maior qualidade e está focada no desenvolvimento dos produtos seguindo padrões da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa).

Os produtos artesanais integram a economia criativa, visto que, além de preservarem a tradição cultural na manutenção do conhecimento das tradições locais da região, empreendimentos artesanais conseguem promover geração de renda, inclusão social e desenvolvimento local (Reis, 2008). O alimento adiciona representações e práticas aprendidas e compartilhadas pelas pessoas de uma determinada cultura (Yamagata; Sauerbronn, 2019). Mas, mesmo tendo que seguir a tradição, os

empreendimentos artesanais precisam atentar para a valorização de ativos intangíveis, por exemplo, a criatividade (Visoná, 2017).

Nesta pesquisa, foi utilizado um estudo de caso único, de abordagem qualitativa, com coleta de dados por meio de entrevista em profundidade com a gestora da empresa e levantamento documental, realizados em 2022. Este artigo está dividido em cinco seções: após esta introdução, apresentam-se as bases conceituais; na terceira seção, está detalhado o percurso metodológico; e, na seguinte seção, a análise e discussão dos resultados. Considerações finais, na qual são descritas as contribuições e sugestões para investigações futuras, finalizam este artigo.

## REFERENCIAL TEÓRICO

O *design* estratégico é uma metodologia de projeto que desenvolve estratégias integradas de produto, serviço e comunicação a serem colocadas em prática por uma rede de pessoas, com o intuito de promoverem inovações (Franzato *et al.*, 2015; Meroni, 2008). Essas estratégias são sistemas de normas, regras e ferramentas, que, através da análise de cenários e das ambições dos diferentes atores envolvidos, da investigação entre o real problema e sua possível melhor solução, da inovação social, da colaboração entre os envolvidos e do diálogo estratégico, habilitam órgãos sociais e empresas a lidar com ambientes complexos (Meroni, 2008).

Manzini (2017, p. 68) sugere uma complementação à definição de Meroni (2008), ao afirmar que o *design* se caracteriza por uma “[...] cultura e prática relativas ao modo como as coisas deveriam ser a fim de alcançar as funções e os sentidos desejados”. Em outras palavras, pode-se utilizar o *design* em diferentes projetos, trazendo seus elementos e conceitos com a comunicação, os produtos e os serviços, entre outros, desta forma, evitando problemas em potencial e buscando dar ênfase em potenciais oportunidades.

O *design* estratégico pode identificar “ideias promissoras” (Freire; Del Gaudio; Franzato, 2016) ao distinguir uma referência e usá-la como inspiração para disseminar novas possibilidades para determinado problema nas organizações. Nesse contexto, Meroni (2008) identifica oito pilares nos fundamentos de *design* estratégico, sendo que quatro deles estão interligados com a gestão estratégica:

1. *design* estratégico é sobre inovação social: o que importa, numa perspectiva evolutiva, é o poder de uma ideia — a partir disso, o *design* estratégico faz uma aposta, uma hipótese, em que essa visão pode tornar-se parte da forma do futuro;
2. *design* estratégico é sobre a construção de cenários: a maneira como a construção de cenários é uma forma indutiva de *design* estratégico de luta contra a resolução de problemas — ao dar estrutura e motivações para visões, utilizando a experiência e as ferramentas, eles são transformados em percepções compartilháveis e discutíveis;
3. *design* estratégico é acerca de diálogo estratégico: ajustar o problema à resolução de problemas, em todas as atividades de concepção estratégica, é mais apropriado para vê-lo como capaz de catalisar e orientar a sensibilidade

coletiva para uma interpretação comum de como o futuro pode parecer, tendo que trabalhar o melhor do presente;

4. *design* estratégico é sobre a construção de capacidades: contribuir para a mudança (em uma coletividade, uma comunidade, uma empresa) da compreensão de um problema, para a elaboração de uma nova percepção e visão, para construir a capacidade de implementar a solução — criar uma plataforma de ferramentas e conhecimentos, habilitação e capacitação de pessoas para fazer coisas e lidar com um contexto de mudança é o significado real e profundo de qualquer projeto de desenvolvimento estratégico.

A partir dessas considerações sobre o *design* estratégico propostas por Meroni (2008), pode-se compreender o quanto ele é importante para o desenvolvimento de ideias e suas aplicações, construindo cenários dentro das organizações, trazendo soluções e ferramentas criativas e, assim, buscando elementos que mostrem, de diferentes formas, aquilo que a organização quer divulgar à sociedade. Complementam Cautela e Zurlo (2006) que o *design* estratégico auxilia na projeção de novos produtos, serviços, comunicação e experiências, ampliando a visão do foco da organização, para a criação de vantagens competitivas e estratégias e concepção de ideias.

Meroni (2008) afirma que o *design* estratégico está vinculado à inovação social. Na inovação social, o *design* utiliza sensibilidades, capacidades e habilidades para projetar estratégias que empoderem os membros de comunidades a usar da criatividade para inovar em escala local, de forma que eles próprios solucionem os problemas sociais existentes ou gerem novas oportunidades (Manzini, 2008; Manzini; Meroni, 2007; Meroni, 2008). Em geral, as expectativas sobre inovação social transcendem as atribuídas aos demais tipos de inovação (Repo; Matschoss, 2020).

Para Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010, p. 3), inovações sociais são “[...] como novas ideias (produtos, serviços e modelos) que atendam simultaneamente às necessidades sociais e criam novas relações ou colaborações sociais. Em outras palavras, são inovações que são boas para a sociedade e também ampliam a sua capacidade de ação”. Nessa linha de pensamento, Manzini (2017) e Gentil *et al.* (2019) citam que o termo inovação social se refere às mudanças no modo como indivíduos ou comunidades agem para resolver problemas ou criar oportunidades que atendam a necessidades sociais e ampliem a capacidade de ação.

Segundo Rodrigues (2006, p. 7), a inovação social consiste em “[...] novas formas de fazer as coisas com o fim explícito de rearranjar os papéis sociais ou de dar outras respostas para situações sociais insatisfatórias e problemáticas”. O conceito de inovação social permeia entre a gestão e o *design* estratégico e, para Bignetti (2011), se situa, nas pesquisas acadêmicas, como um campo jovem, para o qual ainda não há um consenso intelectual sobre sua definição e abrangência. No Quadro 1, têm-se as definições para inovação social apresentadas por Bignetti (2011).

Quadro 1. Definições de inovação social segundo diferentes autores e fontes.

AUTOR	CONCEITO
Taylor (1970)	Formas aperfeiçoadas de ação, novas formas de fazer as coisas, novas invenções sociais.
Dagnino e Gomes (2000, in Dagnino <i>et al.</i> , 2004).	Conhecimento – intangível ou incorporado a pessoas ou equipamentos, tácito ou codificado – que tem por objetivo o aumento da efetividade dos processos, serviços e produtos relacionados à satisfação das necessidades sociais
Cloutier (2003)	Uma resposta nova, definida na ação e com efeito duradouro, para uma situação social considerada insatisfatória, que busca o bem-estar dos indivíduos e/ou comunidades.
Standford Social Innovation Review (2003)	O processo de inventar, garantir apoio e implantar novas soluções para problemas e necessidades sociais.
Novy e Leubolt (2005)	A inovação social deriva principalmente de: satisfação de necessidades humanas básicas; aumento de participação política de grupos marginalizados; aumento na capacidade sociopolítica e no acesso a recursos necessários para reforçar direitos que conduzam à satisfação das necessidades humanas e à participação.
Rodrigues (2006)	Mudanças na forma como o indivíduo se reconhece no mundo e nas expectativas recíprocas entre pessoas, decorrentes de abordagens, práticas e intervenções.
Moulaert <i>et al.</i> (2007)	Ferramenta para uma visão alternativa do desenvolvimento urbano, focada na satisfação de necessidades humanas (e empowerment) através da inovação nas relações no <i>seio</i> da vizinhança e da governança comunitária.
Mulgan <i>et al.</i> (2007)	Novas ideias que funcionam na satisfação de objetivos sociais; atividades inovativas e serviços que são motivados pelo objetivo de satisfazer necessidades sociais e que são predominantemente desenvolvidas e difundidas através de organizações cujos propósitos primários são sociais.
Phills <i>et al.</i> (2008)	O propósito de buscar uma nova solução para um problema social que é mais efetiva, eficiente, sustentável ou justa do que as soluções existentes e para a qual o valor criado atinge principalmente a sociedade como todo e não indivíduos em particular.
Pol e Ville (2009)	Nova ideia que tem o potencial de melhorar a qualidade ou a quantidade da vida.
Murray <i>et al.</i> (2010)	Novas ideias (produtos, serviços e modelos) que simultaneamente satisfazem necessidades sociais e criam novas relações ou colaborações sociais. Em outras palavras, são inovações que, ao mesmo tempo, são boas para a sociedade e aumentam a capacidade da sociedade de agir

Fonte: Adaptado de Bignetti (2011, p. 6).

Assim, considerando que o *design* estratégico tem potencial para promover e disseminar inovações sociais, tem-se uma complexidade de dimensões que envolvem aspectos ligados aos processos de aprendizagem social. É necessário aprender e reaprender, por consequência, constantemente erros serão ajustados e novas ações serão incorporadas ao dia a dia das organizações (Dees, 2001; Echos, 2015; Metszösy, 2019; Murray; Caulier-Grice; Mulgan, 2010).

As mudanças devem ser coletivas, pois uma organização é composta de pessoas e é por isso que a mudança precisa “vir de dentro”, trazendo a construção em conjunto entre organização e colaboradores. Logo, recomenda-se adotar equipes

multidisciplinares, formadas por três a oito pessoas, assim, a diversidade auxiliará na análise e nas soluções dos problemas sob diferentes aspectos (IDEO, 2015).

A reflexão e a aprendizagem são assuntos intrinsecamente interligados, pode-se perceber que uma não existe sem a outra, pois é por meio da reflexão que as pessoas aprendem e é por meio do aprendizado que buscam refletir. O aprendizado e a reflexão originados podem romper o escopo do projeto e transformar não somente o projeto, mas os projetistas, a organização e a realidade social (Repo; Matschoss, 2020; Scaletsky, 2016). Já a comunicação interna aplicada ao *design* estratégico pode ser integrada a partir de ações de resolução de problema, planejamentos de comunicação ou elaboração de uma estratégia, bem como é uma poderosa ferramenta de retenção de talentos (Andonini; Aroldi, 2018).

Nesse sentido, a comunicação interna e o *design* estratégico juntos podem desenhar ou definir alguns elementos como o que comunicar, para quem e como, além dos canais de comunicação e execução destes. Pois, por meio do alinhamento do *design* estratégico na organização, é possível perceber a necessidade e os desejos do cliente, segmentar, de forma correta, os públicos, entregar valor aos colaboradores e estruturar a comunicação estratégica (Santos, 1996). “[...] a comunicação possui vários fluxos e estes se conectam entre si e são influenciados uns pelos outros” (Viana; Ferreira, 2020, p. 84).

Os processos de comunicação interna envolvem o fator humano, que é o pilar fundamental de qualquer organização, por isso, as empresas precisam olhar para o colaborador, compreender e analisar suas necessidades, mas, da mesma forma que o colaborador precisa estar alinhado com a organização, a organização precisa estar alinhada com ele (Santos, 1996). Uma comunicação eficaz irá influenciar na boa convivência entre liderança e colaboradores (Staub; Modinger; Viana, 2023).

Vale ressaltar que a comunicação interna está ligada à cultura organizacional da empresa e, por isso, as estratégias e os elementos podem funcionar de maneira diferente em cada empresa (Lima, 2010; Oyarvide-Ramírez; Reyes-Sarria; Montañó-Colorado, 2017; Staub; Modinger; Viana, 2023). Mas, ao utilizar o *design* estratégico aliado com a organização, é possível enxergar algumas vantagens, que podem ser aplicadas em vários modelos de organizações. Segundo Ribeiro (2008, p. 169-170), a cultura organizacional pode ser caracterizada pela

- força da cultura na empresa (normas culturais enraizadas ou não);
- homogeneidade da cultura (compatibilização de subculturas);
- adequação das culturas às estratégias até então seguidas; [...]
- atitudes para com o pessoal (confiança e participação), com a empresa (lealdade, espírito de equipe, identificação com a empresa).

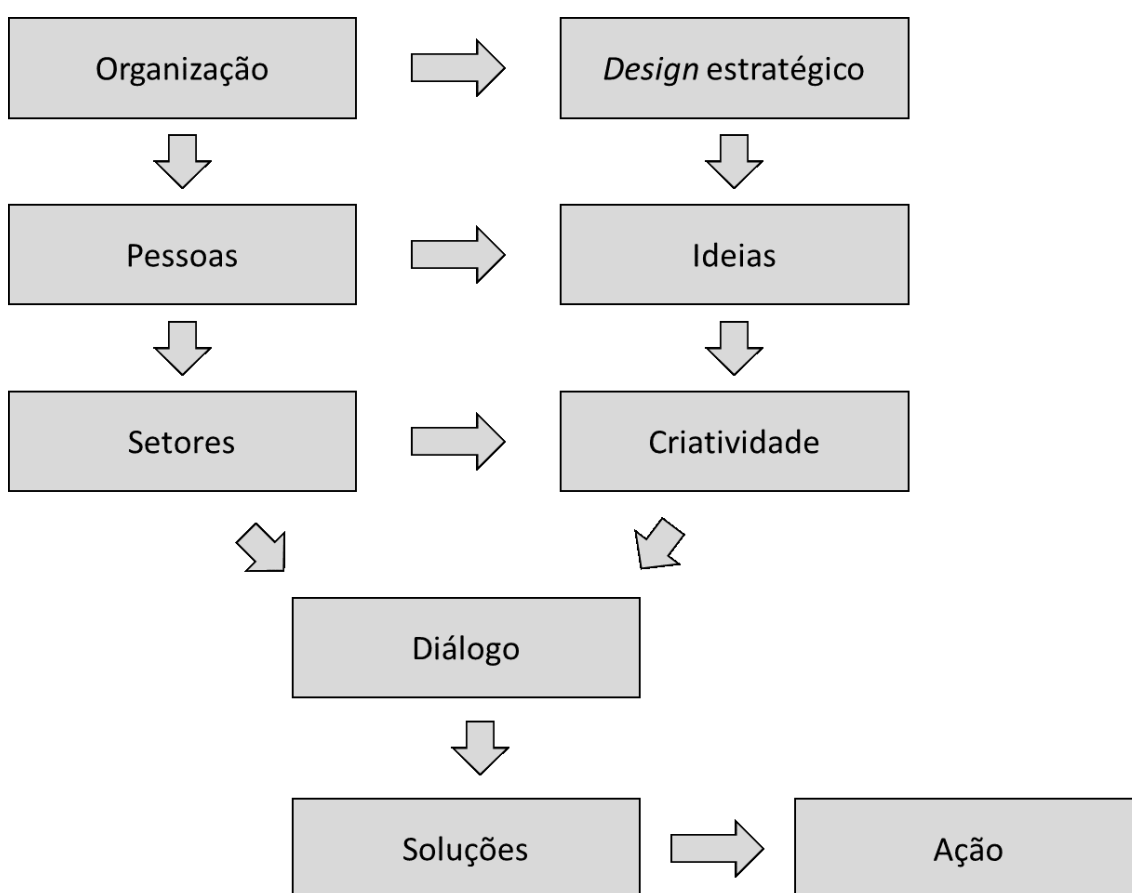
Assim, é importante que os colaboradores e o *design* estratégico compartilhem a cultura da organização, para que os processos possam estar conectados (Franzato, 2010). Pode-se considerar que estratégias poderão ser mais bem utilizadas, bem como métodos de criatividade e comprometimento organizacional serão mais efetivos e as mudanças na organização podem ser mais tranquilas. Ribeiro (2008) segue



nessa linha de pensamento da mudança nas organizações, algo que sempre é visivelmente questionado, mas, de fato, é algo que necessita de planejamento para que possa ocorrer. E esse planejamento pode estar alinhado ao *design* estratégico, que visa a inovação, diferenciação e melhorias nos processos de gestão.

Pode-se considerar que a cultura organizacional se reinventa constantemente para conseguir se adaptar a mudanças de cultura da sociedade, ideias, opiniões e no que diz respeito ao ambiente (Gentil *et al.*, 2019). Desta forma, descobertas provenientes das relações entre os autores envolvidos no ecossistema criativo contribuem para o processo de gestão estratégica. Salienta-se que, nesse caso, entende-se que os ecossistemas “[...] envolvem um conjunto de atores (*stakeholders* — partes interessadas e/ou afetadas a um dado contexto ou causa) que não tem, necessariamente, fins similares e afinidade de propósito, mas que precisarão se aproximar para atuar sobre determinado desafio” (Anastacio, 2018, p. 42).

Segundo Manzini (2017) e Repo e Matschoss (2020), essas características podem ser observadas em projetos que trabalham com inovação social, principalmente, com o objetivo de mudanças sustentáveis numa escala regional com a ativa participação dos cidadãos. Para finalizar, apresenta-se, na Figura 1, uma síntese de alguns processos que o *design* estratégico percorre para a criação de valor nas organizações, tendo como base os autores citados nesta seção.



Fonte: elaborada pelos autores.

Figura 1. Processos do *design* estratégico.

Pode-se verificar, na Figura 1, que, dentro das organizações, o *design* estratégico está relacionado às pessoas e é delas que derivam as ideias. Essas pessoas estão localizadas nos setores dessa organização e, a partir das vivências e do conhecimento de cada pessoa, ocorre a criação de ideias por meio de conversas, troca de opiniões, possibilidade de expressar ponto de vista, etc. Desta forma, o colaborador poderá contribuir com suas ideias na busca de soluções e, por fim, ocorre a ação de colocar em prática as ideias e soluções propostas.

## **METODOLOGIA**

O presente artigo trata-se de um estudo de caso único, no qual foi analisada uma organização de pequeno porte da economia criativa que atua na produção e venda de produtos artesanais e coloniais, localizada na cidade de Dois Irmãos, no estado do Rio Grande do Sul. A razão social da empresa não é divulgada neste estudo, pois entende-se necessário preservar as informações estratégicas dela, portanto, neste estudo, a empresa receberá o nome Beta. Quanto à abordagem, utilizou-se a pesquisa descritiva e qualitativa, seguindo as indicações de Prodanov e Freitas (2013). Para a coleta de dados, foi realizada uma entrevista em profundidade com a gestora da organização e um levantamento documental.

A escolha dessa entrevistada foi realizada por uma amostra não probabilística por acessibilidade (Gil, 2007), opção justificada pela legitimidade da entrevistada para fornecer as informações acerca de modelo de negócio, inovação, diferenciais de mercado, competências e fragilidades da empresa. Nessa perspectiva, foi considerado relevante realizar a coleta de dados acerca da organização, seus processos organizacionais, bem como identificar as principais dificuldades e desafios que demandam a adaptação do modelo de gestão, que, por conseguinte, é influenciado pelo *design* estratégico.

A coleta de dados empíricos — a saber, entrevista em profundidade e levantamento documental — ocorreu nas duas últimas semanas do mês de setembro de 2022. A entrevista foi gravada com autorização da participante e posteriormente transcrita integralmente. Já o levantamento documental ocorreu seguindo um *checklist* de itens, previamente elaborado, com base na literatura científica revisada, com análise dos documentos internos da empresa.

As questões elencadas na entrevista fazem parte de um roteiro que seguiu a seguinte estrutura:

1. Como você define o modelo de negócios da empresa?
2. Quais são os diferenciais competitivos (pontos fortes)?
3. Como a empresa identifica e desenvolve suas competências?
4. Como a empresa usa suas competências para ampliar a sua participação no mercado?
5. Quais são as fragilidades (pontos fracos)?
6. Como a empresa os identifica e os trata?
7. Como a empresa assegura a entrega do resultado, seja internamente (cliente interno) ou para o cliente final (externamente)?
8. O que é feito na empresa para promover as melhorias de processos organizacionais?

A análise do conteúdo das informações foi realizada segundo as indicações de Bardin (2011), por meio dos seguintes passos:

1. pré-análise: primeiramente, baseou-se no entendimento conceitual sobre *design* estratégico e inovação social; na sequência, houve a organização do roteiro para a entrevista;
2. exploração do material: nesta etapa, foi realizada a identificação das categorias de análise, classificadas em processos de inovação e de *design* estratégico;
3. tratamento dos resultados, inferência e interpretação: realizado por meio da análise e comparação entre o referencial teórico e as informações coletadas.

## RESULTADOS E DISCUSSÕES

Nesta seção, são apresentadas as análises e discussões em relação às respostas da entrevistada, bem como dos documentos internos de forma que se entendam as contribuições do *design* estratégico para o modelo de gestão da empresa Beta.

A entrevistada considera como pontos fortes da empresa Beta sua ampliação no mercado, por alguns fatores, entre eles a busca de canais de comunicação para mostrar e evidenciar os processos dos seus produtos com foco para atingir o consumidor final. A empresa visa ampliar o contato e, por consequência, o conhecimento dos consumidores, para que eles possam procurar e comprar os produtos nos comércios locais.

Outro ponto forte elencado é sobre a equipe e o aprendizado. Por possuir poucos colaboradores, é viável, diariamente, para a gestora, acompanhar a rotina de cada colaborador e adequar demandas necessárias, inclusive para identificar e desenvolver competências. Nesse sentido, a gestão da empresa acaba incentivando os colaboradores para que tenham autonomia para solucionar problemas recorrentes em seu trabalho e estimulando o trabalho em equipe — além disso, as contribuições de sugestões e ideias, em todo o processo, são ouvidas e valorizadas.

Conforme Franzato *et al.* (2015), o processo de aprendizagem social do *design* estratégico tem eficácia quando uma pluralidade de atores repensa e questiona os sistemas produto-serviço que afetam as relações das empresas. Aspectos ligados aos processos de aprender e reaprender precisam estar incorporadas à rotina das equipes (Dees, 2001; Echos, 2015; Murray; Caulier-Grice; Mulgan, 2010). Também vale ressaltar que, quando a empresa entende a criatividade como um importante ativo intangível, esta tem mais probabilidade de desenvolver um processo de inovação constante (Visoná, 2017).

Quanto aos pontos fracos e às fragilidades da empresa Beta, a entrevistada argumenta que a empresa precisa buscar constantemente por novos produtos e novos nichos, devido à sazonalidade de alguns produtos, principalmente na temporada de verão. Outros pontos de fragilidade observados nos documentos internos foram falta de venda direta, deficiência na logística e falta de colaboradores qualificados. Também foi citado pela entrevistada que a negociação com grandes redes é complicada e, algumas vezes, acaba inviabilizada devido aos termos de cobrança de exposição, percentual em vendas, troca de produtos, entre outros.

Neste contexto, remete-se a Cautela e Zurlo (2006), que explicam que a moldura conceitual da gestão é constituída por três elementos: o *design*, a empresa e a estratégia. Pode-se entender que uma empresa com um processo de estruturação das competências estratégicas de forma intrínseca ao *design* tem vantagem. Contudo, em empresas de pequeno porte, estabelecer essa relação é mais complicado — nessas realidades, torna-se necessário dispor de consultorias especializadas (Franzato, 2010).

Diante disso, a organização ciente dos pontos fracos e das fragilidades, diariamente, busca tratar cada ponto visando melhorar constantemente. Atualmente, conforme explica a entrevistada, a empresa Beta conta com a ajuda de um profissional para precificar seu produto e identificar melhorias. Além disso, ressalta-se que a troca de informações e comunicação com representantes e mercados é constante, com foco em fidelizar primeiramente mercados, supermercados, comércios varejistas de frutas e verduras e, depois, os consumidores finais.

Para Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010) e Metszösy (2019), o processo de inovação social compreende etapas que iniciam com a problematização ou identificação das necessidades, passando para a fase de ideação, desenvolvimento de protótipos e/ou propostas, finalizando com a aplicação e expansão ou mudanças sistêmicas (Gentil *et al.*, 2019; Repo; Matschoss, 2020).

Em relação às melhorias de processos organizacionais, conforme documentos internos, a organização privilegia a transparência e comunicação aberta com os colaboradores, incentiva a troca de ideias e melhorias no processo, cujo foco principal é o ambiente de trabalho e a qualidade dos produtos. A equipe busca, em todos os processos, a motivação, a liberdade de ideias, a interação e a autonomia. Assim, o colaborador da empresa Beta estará acolhido e se sentirá como parte da organização, porque, a partir de um ambiente de trabalho agradável, onde os colaboradores se sintam acolhidos, eles passam esses sentimentos em cada produto desenvolvido.

A partir dessas respostas da gestora, é possível observar os elementos do *design* estratégico nos processos organizacionais, além do trabalho em equipe na resolução de problemas, da disponibilidade de troca entre seus colaboradores, da visão sobre situações recorrentes na empresa e da capacitação dos colaboradores para lidar com um contexto de mudança, de modo que se incorpore a inovação social e se configurem novas propostas de valor social (Dees, 2001; Echos, 2015; IDEO, 2015; Murray; Caulier-Grice; Mulgan, 2010).

No que diz respeito à comunicação interna da empresa Beta, nota-se que existem estratégias aplicadas à comunicação, de modo que é possível que determinados processos dentro da organização fiquem alinhados; contudo, pode-se observar que, às vezes, algumas coisas não saem como esperado, conforme explicado pela entrevistada. Nesse sentido, é importante o alinhamento interno entre gestores e colaboradores, pois, com o uso da comunicação interna, é possível obter melhores respostas e *feedback*, os quais podem ser administrados pela organização, para que possam aprimorar os processos, o comprometimento, a motivação e o empenho dos colaboradores (Andonini; Aroldi, 2018; Lima, 2010; Meroni, 2008; Montañó-Colorado, 2017; Oyarvide-Ramírez; Reyes-Sarria; Staub; Modinger; Viana, 2023).

Em outras palavras, a comunicação interna deve estar alinhada ao *design* estratégico em uma organização, pois os processos podem ser repensados de forma que se tornem mais atrativos e voltados diretamente aos colaboradores, visto que são o pilar da organização. A comunicação interna está ligada diretamente à cultura organizacional da empresa, porque, a partir da cultura dessa empresa, será possível elaborar e repensar comunicação, estratégias e processos baseados no *design* estratégico na organização (Franzato, 2010; Lima, 2010; Manzini, 2017; Ribeiro, 2008; Staub; Modinger; Viana, 2023).

Nesse contexto, pode-se citar que o desenvolvimento e a inovação social da organização deve, necessariamente, focar a dimensão estratégica da cultura de suas equipes e, então, transferir as consequentes evoluções teórico-práticas (Franzato, 2010; Ribeiro, 2008). Por isso, torna-se determinante, para a empresa Beta, procurar novos modelos de comunicação, principalmente, porque, em tantos anos, não teve uma linha específica e contínua de comunicação. A implantação de processos de melhorias contínuas na comunicação é primordial na integração e no crescimento da empresa, segundo Staub, Modinger e Viana (2023).

Ou seja, faz-se necessário refletir no sentido de que é de suma importância que os profissionais da empresa Beta sejam diretamente envolvidos nos processos de inovação e *design* e que o envolvimento aconteça além de comunicação, processos e fluxos, tornando-os mais eficientes e colaborativos (Cautela; Zurlo, 2006; Franzato *et al.*, 2015; Manzini, 2008; Manzini; Meroni, 2007; Meroni, 2008).

Assim, com base nos dados coletados com a entrevistada e no referencial teórico deste estudo, principalmente em Manzini (2008), sugere-se, à empresa Beta, algumas ferramentas que podem ser aplicadas e adaptadas a partir de estratégias já existentes:

- respostas a situações de conflito: nesta ação, a equipe de colaboradores faz uma reflexão sobre conflitos passados, usando-os para elaborar um guia de como lidar com conflitos de maneira efetiva;
- círculos de influência: utilizado para avaliar as prioridades da equipe e fazer escolhas sobre no que se concentrar individual e coletivamente;
- *design sprint*: visa a uma estrutura para prototipar e testar novas ideias rapidamente. É usado para idealizar e experimentar um novo conceito de forma criativa e rápida;
- desenvolvimento do sistema operacional da equipe: com base em reflexões e *insights* sobre o processo de trabalho, a equipe atualizará seu sistema operacional fazendo escolhas ponderadas sobre como trabalhar em grupo;
- propósito e cultura da equipe: desenvolvido para ajudar as equipes a definir seu propósito e sua cultura;
- os porquês: o grupo define problemas e, então, faz a pergunta “por quê?” de três a cinco vezes, utilizando a explicação resultante como ponto de partida para a resolução criativa de problemas;
- ideação de desenho da fruta: pequenos grupos desenham uma mesma fruta e, ao final, o grupo reflete sobre os desenhos e aprendizados. O objetivo é demonstrar princípios básicos usados para a criação e geração de ideias (quantidade de ideias é condição para a qualidade, bem como a ideação com base em algo que já foi pensado antes, considerando que ideais são geralmente iguais).

Enfim, essas sugestões buscam mostrar que é possível unir o *design* estratégico ao dia a dia, seja dentro de uma organização, seja fora dela, porque deve-se constantemente aprender e reaprender e, assim, utilizar o *design* estratégico aliado à gestão estratégica nas organizações para orientar, organizar e mudar processos ou trazer uma nova compreensão para as pessoas de uma forma inovadora e criativa, mas que seja alinhada à capacidade dessas organizações (Dees, 2001; Echos, 2015; Murray; Caulier-Grice; Mulgan, 2010). Sugere-se também que, se possível, a condução dos processos citados seja realizada ou acompanhada por um(a) *designer* (com formação estratégica).

Em uma organização, a construção colaborativa de processos orienta a exploração com eficácia da aplicação de ferramentas de *design* estratégico para descobrir valores, geração de reconhecimento e pertencimento. Por conseguinte, essas práticas podem contribuir com o conjunto de capacidades do *design* estratégico, como na combinação de técnicas: aprender, desaprender (Dees, 2001; Echos, 2015; Murray; Caulier-Grice; Mulgan, 2010) e, em contrapartida, o *design* apresenta o seu potencial para projetar relações de empatia essenciais para uma construção de práticas para mudanças social e cultural (Bignetti, 2011; Gentil *et al.*, 2019; Meroni, 2008).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo evidenciar as contribuições do *design* estratégico para o modelo de gestão em uma empresa da economia criativa. A empresa atua na produção e venda de produtos artesanais e coloniais, localizada na cidade de Dois Irmãos (RS), possui mais de 20 anos de trajetória e, por questões estratégicas, optou-se por não se divulgar seu nome. Por meio dos principais conceitos de *design* estratégico e inovação social, busca-se elencar as fragilidades e os diferenciais competitivos de ambos os processos.

Foi evidenciado que o *design* estratégico, de certa forma, já é utilizado na empresa Beta, mas sem seguir a aplicação de todos os elementos presentes no *design* estratégico, o que facilitaria determinados processos internos, por exemplo, no que diz respeito aos colaboradores na troca de ideias ou nas sugestões dadas por eles. Isso permite inferir que cabe a organização descrever todos os problemas citados nas respostas da entrevista e analisa-los de forma colaborativa, para, assim, propor um caminho para que tais problemas possam ser analisados e solucionados.

Dessa forma, torna-se determinante estabelecer um diálogo com os colaboradores, visando à formação continuada de todos, e compreender como a empresa Beta pode agregar o *design* estratégico de fato, para que possam criar novas oportunidades e estratégias, além de aperfeiçoar a eficiência da organização em relação às necessidades dos consumidores e em fluxos que não funcionam ou não são gerenciados atualmente. Por isso, a colaboração entre organização e colaboradores é de suma importância, uma vez que trabalharão em conjunto, buscando um mesmo objetivo, o que poderá melhorar o relacionamento e os processos entre as partes.

Em outras palavras, a colaboração entre empresa e colaboradores pode e deve ser uma peça-chave, já que o colaborador está na linha frente e consegue perceber situações ou ideias que não são vistas por gestores da empresa, como: processos

que podem ser alterados com pequenas ações, sabores que podem ser alterados ou incluídos e a solução para problemas que ocorram com determinados produtos. Um ponto a ser ressaltado é que a comunicação interna está ligada diretamente à cultura organizacional da empresa e, por isso, ao utilizar o *design* estratégico aliado com a organização, é possível obter vantagens competitivas.

Outro fator de relevância a se observar é que, por se tratar de uma organização de pequeno porte, a gestão da organização consegue estar lado a lado com os colaboradores e enxergar todas as dificuldades e melhorias que eles necessitam diariamente. Quanto à inovação, salienta-se que a organização apresenta um processo conduzido de forma lenta, mas contínua. A gestão da empresa é responsável pela busca constante por melhorias, reavaliando demandas e processos, com vistas ao crescimento da estrutura que administra. Fica evidente, na fala da entrevistada, que a organização consegue visualizar o caminho que precisa ser descrito, analisado e percorrido.

Apesar da relevância do estudo que obteve êxito em evidenciar dados empíricos acerca da atuação de uma organização em um dos setores econômicos que pertencem à economia criativa, na utilização do *design* estratégico, para promover a inovação organizacional, se faz mister destacar algumas limitações que devem ser consideradas ao se analisarem os resultados. A primeira se refere à opção de estratégia de estudo de caso único, o que dificulta a generalização dos resultados, sendo factível apenas às organizações de porte similar, que operam no mesmo setor econômico. A segunda limitação consiste na coleta de dados empíricos, pois foi realizada apenas uma entrevista, com a gestora, o que, certamente, representa um viés perceptivo individual, que restringe a compreensão do fenômeno analisado.

Espera-se, com este artigo, ajudar não somente a gestão da empresa, mas também outras organizações que queiram implementar o *design* estratégico em seu ambiente de trabalho ou para que melhor compreendam as dificuldades encontradas para a inserção do *design* estratégico no que diz respeito à inovação, à gestão e aos processos. Destarte, a título de recomendações para novos estudos, sugere-se realizar pesquisas, ampliando o leque de caminhos metodológicos tanto em nível de estratégia de pesquisa, como nas abordagens qualitativa e quantitativa, quanto na diversificação de técnicas de coleta de dados empíricos e sua análise.

## REFERÊNCIAS

ANASTACIO, Mari Regina. Empreendedorismo social e inovação social: contexto, conceitos e tipologias de iniciativas de impacto socioambiental. In: ANASTACIO, Mari Regina; CRUZ FILHO, Paulo R. A.; MARINS, James. (org.). **Empreendedorismo Social e Inovação Social no Contexto Brasileiro**. Curitiba: PUCPRESS, 2018. p. 31-50.

ANDONINI, Giana; AROLDI Viviane Machado Oliveira. Comunicação e marketing para iniciativas de impacto socioambiental. In: ANASTACIO, Mari Regina; CRUZ FILHO, Paulo R. A.; MARINS, James. (org.). **Empreendedorismo Social e Inovação Social no Contexto Brasileiro**. Curitiba: PUCPRESS, 2018. p. 137-156.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo, SP: Edições 70, 2011.

BIGNETTI, Luiz Paulo. As inovações sociais: uma incursão por ideias, tendências e foco de pesquisa. **Ciências Sociais Unisinos**, São Leopoldo, v. 47, n. 1, p. 3-14, jan./abr. 2011. Disponível em: [https://revistas.unisinos.br/index.php/ciencias\\_sociais/article/view/1040](https://revistas.unisinos.br/index.php/ciencias_sociais/article/view/1040). Acesso em: 26 abr. 2023.

CAUTELA, Cabirio; ZURLO, Francesco. **Relazioni produttive: design e strategia nell'impresa contemporanea**. Milano: Aracne, 2006.

DEES, J. Gregory. **The Meaning of Social Entrepreneurship**. 2001. Disponível em: [https://centers.fuqua.duke.edu/case/wp-content/uploads/sites/7/2015/03/Article\\_Deas\\_MeaningofSocialEntrepreneurship\\_2001.pdf](https://centers.fuqua.duke.edu/case/wp-content/uploads/sites/7/2015/03/Article_Deas_MeaningofSocialEntrepreneurship_2001.pdf). Acesso em: 26 abr. 2023.

ECHOS. **Business design: como o design pode mudar a forma de fazer negócios**. 2015. Ebook. Disponível em: <https://materiais.escoladesignthinking.com.br/ebook-business-design>. Acesso em: 26 abr. 2023.

FRANZATO, Carlo. O design estratégico no diálogo entre cultura de projeto e cultura de empresa. **Strategic Design Research Journal**, v. 3, n. 3, p. 89-96, 2010. <https://doi.org/10.4013/sdrj.2010.33.03>

FRANZATO, Carlo; DEL GAUDIO, Chiara; BENTZ, Ione; PARODE, Fábio; BORBA, Gustavo Severo de; FREIRE, Karine de Mello. Inovação Cultural e Social: design estratégico e ecossistemas criativos. In: FREIRE, Karine de Mello. (org.). **Design Estratégico para Inovação Cultural e Social**. São Paulo: Kazuá, 2015. p. 157-182.

FREIRE, Karine; DEL GAUDIO, Chiara; FRANZATO, Carlo. Estratégias de inovação social dirigida pelo design praticadas em ecossistemas criativos. **Revista Online de la Red Internacinal de Investigación en Diseño**, Valencia, v. 2, n. 2, p. 236-249, nov. 2016. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/316609611\\_Estrategias\\_de\\_inovacao\\_social\\_dirigida\\_pelo\\_design\\_praticadas\\_nos\\_ecossistemas\\_criativos](https://www.researchgate.net/publication/316609611_Estrategias_de_inovacao_social_dirigida_pelo_design_praticadas_nos_ecossistemas_criativos). Acesso em: 26 abr. 2023.

GENTIL, Paula Pessoa de Castro; GUIMARÃES, Liliâne de Oliveira; PEREIRA, Denise de Castro; DINIZ, Alexandre Magno; CKAGNAZAROF, Ivan Beck. Territorial governance and social innovation in regional development processes in mining territories: a theoretic model under construction. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 17, n. 3, p. 509-522, jul./sep. 2019. <https://doi.org/10.1590/1679-395173778x>

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2007.

IDEO. **Human centered design: kit de ferramentas**. 2. ed. 2015. Disponível em: [https://hcd-connect-production.s3.amazonaws.com/toolkit/en/portuguese\\_download/ideo\\_hcd\\_toolkit\\_complete\\_portuguese.pdf](https://hcd-connect-production.s3.amazonaws.com/toolkit/en/portuguese_download/ideo_hcd_toolkit_complete_portuguese.pdf). Acesso em: 26 abr. 2023.

LIMA, Ludmila Rodrigues de. **O papel da liderança na comunicação organizacional**. 2010. 46 f. Trabalho de Conclusão (Especialização em Gestão de Recursos Humanos) — Universidade Cândido Mendes, Goiânia, 2010. Disponível em: [http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias\\_publicadas/postdistancia/41197.pdf](http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/postdistancia/41197.pdf). Acesso em: 26 abr. 2023.

MANZINI, Ezio. **Design para a inovação social e sustentabilidade: comunidades criativas, organizações colaborativas e novas redes projetuais**. Rio de Janeiro: E-papers, 2008.

MANZINI, Ezio. **Design: quando todos fazem design: uma introdução ao design para inovação social**. São Leopoldo: Unisinos, 2017.

MANZINI, Ezio; MERONI, Anna. Emerging User Demands for Sustainable Solutions, EMUDE. In: MICHEL, Ralf. (ed.). **Design research now: Essays and selected projects**. Basel: Birkhäuser Basel, 2007. p. 157-179.

MERONI, Anna. Strategic design: where are we now? Reflection around the foundations of a recent discipline. **Strategic Design Research Journal**, v. 1, n. 1, p. 31-38, jul./dec. 2008. Disponível em: <https://revistas.unisinos.br/index.php/sdrj/article/view/5567>. Acesso em: 26 abr. 2023.

METSZÖSY, Gabriella. Investigating the Process of Social Innovation — A Social Learning Based Approach. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON STRATEGIC MANAGEMENT AND ITS SUPPORT BY INFORMATION SYSTEMS, 13., 2019, Ostrava. **Proceedings [...]**. Ostrava: VSB-Technical University of Ostrava, 2019. p. 51-59. Disponível em: <http://real.mtak.hu/94033/>. Acesso em: 27 abr. 2023.

MURRAY, Robin; CAULIER-GRICE, Julie; MULGAN, Geoff. **The open book of social innovation**. [s.l.]: The Young Foundation, 2010. Disponível em: <https://youngfoundation.org/wp-content/uploads/2012/10/The-Open-Book-of-Social-Innovation.pdf>. Acesso em: 27 abr. 2023.

OYARVIDE-RAMÍREZ, Harold P.; REYES-SARRIA, Edwyn F.; MONTAÑO-COLORADO, Milton R. La comunicación interna como herramienta indispensable de la administración de empresas. **Dominio de las Ciencias**, v. 3, n. 4, p. 296-309, oct. 2017. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6174479.pdf>. Acesso em: 27 abr. 2023.



PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

REIS, Ana Carla Fonseca. Introdução. *In*: REIS, Ana Carla Fonseca. (org.). **Economia criativa como estratégia de desenvolvimento: uma visão dos países em desenvolvimento**. São Paulo: Itaú Cultural, 2008. p. 14-49.

REPO Petteri; MATSCHOSS Kaisa. Social Innovation for Sustainability Challenges. **Sustainability**, v. 12, n. 1, 2020. <https://doi.org/10.3390/su12010319>

RIBEIRO, Kalina Lígena Lira de Miranda. **Mudanças sobre a Cultura Organizacional no processo de transição de Banco Estadual para Banco Privado**. 2008. 144 f. Dissertação (Mestrado em Administração) — Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2008.

RODRIGUES, Andréa Leite. Modelos de Gestão e Inovação Social em Organizações Sem Fins Lucrativos: Divergências e Convergências entre Nonprofit Sector e Economia Social. *In*: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO — ENANPAD, 30., 2006, Rio de Janeiro. **Anais [...]**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2006. p. 1-17.

SANTOS, Raimundo N. Macedo dos. Sistemas de informações estratégicas para a vitalidade da empresa. **Ciência da Informação**, v. 25, n. 1, 1996. Disponível em: <https://revista.ibict.br/ciinf/article/view/670>. Acesso em: 27 abr. 2023.

SCALETSKY, Celso Carnos. (org.). **Design estratégico em ação**. São Leopoldo: Editora Unisinos, 2016.

SEBRAE. **Anuário do trabalho nos pequenos negócios: 2016**. 9. ed. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas; Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos [responsável pela elaboração da pesquisa, dos textos, tabelas, gráficos e mapas]. São Paulo: DIEESE, 2018.

STAUB, Angela Aparecida Dias; MODINGER, Elisane Maria; VIANA, Luciane Pereira. LGPD na comunicação interna dos gestores e colaboradores. **Revista Gestão em Análise**, v. 12, n. 2, p. 102-114, maio 2023. <https://doi.org/10.12662/2359-618xregea.v12i2.p102-114.2023>

VIANA, Luciane Pereira; FERREIRA, Cristiane Nunes Moraes. Smartphones e aplicativos: percepção dos clientes em relação à comunicação das empresas. **Temática**, v. 16, n. 1, p. 70-86, jan. 2020. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/tematica/article/view/49803/28862>. Acesso em: 27 abr. 2023.

VISIONÁ, Paula Cristina. A emergência do ethos criativo como tendência sociocultural na contemporaneidade. **Diálogo com a Economia Criativa**, Rio de Janeiro, v. 2, n. 6, p. 83-101, 2017. Disponível em: <https://dialogo.espm.br/revistadcec-rj/article/view/124>. Acesso em: 27 abr. 2023.

YAMAGATA, Flavia Cupolillo; SAUERBRONN, João Felipe Rammelt. Alimento e comida: reflexões sobre história do alimento, consumo e significados. **Diálogo com a Economia Criativa**, Rio de Janeiro, v. 4, n. 10, p. 7-19, 2019. Disponível em: <https://dialogo.espm.br/revistadcec-rj/article/view/173/pdf>. Acesso em: 27 abr. 2023.

## Sobre os autores

**Dusan Schreiber:** Doutor em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS).

**Serje Schmidt:** Doutor em Administração pela UNISINOS.

**Luciane Pereira Viana:** Doutora em Diversidade Cultural e Inclusão Social pela FEEVALE.

**Débora Koch Berlitz:** Mestre em Indústria Criativa pela FEEVALE.

**Franciele Reche:** Mestre em Indústria Criativa pela FEEVALE.

**Conflito de interesses:** nada a declarar – **Fonte de financiamento:** nenhuma.

**Contribuições dos autores:** Schreiber, D.: Supervisão, Validação, Escrita — Revisão e Edição. Schmidt, S.: Supervisão, Validação. Viana, L. P.: Escrita — Revisão e Edição. Berlitz, D. K.: Conceituação, Investigação, Metodologia, Escrita — Primeira Redação. Reche, F.: Conceituação, Investigação, Metodologia, Escrita — Primeira Redação.



## **Economia criativa e o comer em modos *slow* e *comfort food*: movimentos de resistência na cidade**

*Creative economy and eating in slow and comfort food modes: resistance movements in the city*

Daniela Menezes Neiva Barcellos<sup>1</sup> , Lesly Fernandes dos Reis<sup>1</sup> ,  
Victor Albuquerque Borges Quaresma Gonçalves<sup>1</sup> 

### **RESUMO**

A cidade é intrinsecamente dinâmica, ampliando-se por meio de interconexões, reorganizações, desempenhos e padrões de consumo. A cidade não apenas existe, mas, acima de tudo, proporciona experiências que amalgamam subjetividades e realidades objetivas. No contexto urbano, são vivenciadas intensas ressignificações. Pode-se perceber o trânsito entre fluxos de sentido de fenômenos comunicacionais como o da comensalidade, do comer junto. Alimentação e afetos estão imbricados na cidade. Partindo dessas observações, o objetivo deste trabalho é, com o olhar a partir da economia criativa, lançar luz sobre as possíveis dissonâncias entre as ofertas do comer que se apresentam na cidade em modos *slow* e *comfort food* e a legítima busca de consumidores de um nicho politizado e engajado em pautas socioambientais e anticapitalistas. Essas temáticas se manifestam como movimentos de resistência no contexto urbano que envolve uma sociedade acelerada e produtivista. Essas buscas sobressaíram na cidade em tempo de pandemia e de rupturas, notadamente na internet. Propomos também uma reflexão sobre como o mercado se apropria dessas pautas que geram engajamento para promover o seu produto ou serviço, porém muitas vezes não sustenta sua proposta, uma vez que podem não promover percepção de valor aos que consomem. O trabalho se inscreve em uma abordagem qualitativa, sob um olhar socioantropológico, em postagens nas redes sociais e publicações online. Fez-se uma busca por temáticas relacionadas ao *comfort food* durante o período da pandemia de COVID-19.

**Palavras-chave:** Comensalidade. *Slow food*. *Comfort food*. Economia criativa.

### **ABSTRACT**

*The city is intrinsically dynamic, expanding through interconnections, reorganizations, performances and consumption patterns. The city not only exists, but, above all, provides experiences that amalgamate subjectivities and objective realities. In the urban context, intense resignifications are experienced. One can perceive the transit between flows of meaning of communication phenomena such as commensality, eating together. Food and affection are intertwined in the city. Based on these observations, the objective of this work is, with a view from creative economy, to shed light on the possible dissonances between the food offerings that are presented in the city in slow and comfort food modes and the legitimate search of consumers from a politicized niche, engaged in socio-environmental and anti-capitalist agendas. These themes manifest themselves as resistance movements in the urban context that involves an accelerated and productivist society. These searches stood out in the city during a time of pandemic and disruption, notably on the internet. We also propose a reflection on how the market appropriates these guidelines*

---

<sup>1</sup>Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Programa de Pós-Graduação em Comunicação e em Alimentação, Nutrição e Saúde – Rio de Janeiro (RJ), Brasil. E-mail: daniela.barcellos@outlook.com

<sup>1</sup>Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Programa de Pós-Graduação em Comunicação – Rio de Janeiro (RJ), Brasil. E-mails: leslyst@hotmail.com, victorquaresmapos@gmail.com

Recebido em: 01/06/2023. Aceito em: 30/01/2024.

*that generate engagement to promote its product or service, but often does not support its proposal, since they may not promote a perception of value to those who consume it. The work is part of a qualitative approach, from a socio-anthropological perspective, in posts on social networks and online publications. A search was carried out for topics related to comfort food during the COVID-19 pandemic.*

**Keywords:** Commensality. Slow food. Comfort food. Creative economy.

## INTRODUÇÃO

A cidade é intrinsecamente dinâmica, ampliando-se por meio de interconexões, reorganizações, desempenhos e padrões de consumo. A cidade não apenas existe, mas, acima de tudo, proporciona experiências que amalgamam subjetividades e realidades objetivas. No contexto urbano, são vivenciadas intensas ressignificações. Pode-se perceber o trânsito entre fluxos de sentido de fenômenos comunicacionais como o da comensalidade, do comer junto. Alimentação e afetos estão imbricados na cidade. Nesse cenário de uma noção de cidade-experiência, as representações da comida e da comensalidade são fenômenos comunicacionais que podem ser conectados à economia criativa, abrindo espaço para novas oportunidades de negócios e expressão criativa nas redes de consumo (HOWKINS, 2002). O comer torna-se um lugar de olhar para as apropriações que, tendencialmente, circulam na cidade. Nutrindo afetos, memórias, inteligências, relações sociais, de convivência e comensalidades, o comer produz experiências individuais e coletivas. Segundo Freitas e outros autores, “cidades e comida são ainda eixos de comunicação que funcionam como ponto central para se sentir e conhecer o outro e a si mesmo, nas diferentes composições e ordenamentos das categorias sociais” (FREITAS *et al.*, 2020, p. 162).

Vale destacar que a comensalidade, o comer junto, está relacionada à cultura da mesa, estando o comensal ligado aos códigos e às convenções sociais e culturais de sua época e de seu meio. Segundo Wollz e Prado (2016, p. 39),

[...] o comensal, aquele que compartilha a mesa conosco, pode ser um amigo, um estranho ou um hóspede ocasional, que pode comer na mesma mesa mesmo sem ter sido convidado, de modo que ele pode comer ao lado de outras pessoas sem sequer trocar um sorriso ou a menor gentileza. A comensalidade, portanto, pode ser agradável e ativa quando a comida é partilhada amigavelmente e, por outro lado, pode ser passiva, desagradável e “suportável” se a pessoa ao lado não divide os mesmos códigos sociais.

Um giro pela cidade é suficiente para dimensionar experiências do comer. Nesse espaço assimétrico e de ritmo acelerado, cabem lugares que promovem vivências que renovam padrões de consumo e de engajamentos. De fato, a cidade constitui-se como um campo de disputas simbólicas, é produtora e produto de mentalidades e não mede esforços para isso.

Em um movimento que se articula com a incessante performance de seus atores e tendências, constata-se a busca pelo máximo desempenho, o que culmina na geração do que Han chama de “sociedade do cansaço”. “Como contraponto, a sociedade

do desempenho e a sociedade ativa geram um cansaço e esgotamento excessivos [...] O excesso da elevação do desempenho leva a um infarto da alma” (HAN, 2017, p. 71).

Nesse espaço acelerado ecoam muitas narrativas que fazem parte da construção do “novo”, no que se refere às sensibilidades do comer. Edições e idealizações entrecruzam-se nos imaginários das urbes entre práticas de alimentação que evocam experiências do comer. É necessário pensar sobre estes processos de edições e ressignificações. Para Baccega (1994, p. 9), precisamos “ser informados sobre a construção e edição desse ‘mundo de representações’. Desse modo, ao ‘receber’ os produtos culturais, sua percepção será diferenciada, possibilitando uma leitura mais adequada do mundo”. Esse aprendizado que considera a complexidade da linguagem capacita o indivíduo a reconfigurar as experiências circulantes, afinal é ele que reedita e consome as narrativas midiáticas. Processos de educação e de comunicação compartilhando um solo teórico e prático, dimensão que se aproxima das reflexões de Freire (1987, p. 58) sobre práxis que, “sendo reflexão e ação verdadeiramente transformadora da realidade, é fonte de conhecimento reflexivo e criação”.

E o que as experiências do comer na cidade comunicam? Como a comida pode cuidar de si e do outro para sobrevivência nesta sociedade do desempenho? Buscou-se neste trabalho fortalecer a discussão ampliada dos elementos simbólicos socioantropológicos presentes na comida e na comensalidade a partir de uma perspectiva multicultural. Afinal, comida é linguagem, é comunicação, é troca simbólica. A comida é um dos convites de congregação, de acolhimento, partilha de ideias, valores, tradições, de comemoração. Constitui-se, em muitas culturas e civilizações, como um lugar de experiências do humano e de humanização em amplas e diversas dimensões.

A comida fixa raízes profundas na cultura e na civilização e está ligada, profundamente, à constituição dos laços mais elementares entre os indivíduos, criando conexões plurais. Como cita Maffesoli (2004, p. 49), “há uma pluralidade de mundos, uma pluralidade de apreciações e sensações”. Partindo dessas observações, o objetivo deste trabalho é, com o olhar a partir da economia criativa, lançar luz sobre as possíveis dissonâncias entre as ofertas dos modos de comer *slow* e *comfort food* que são apresentadas na cidade e a legítima busca que o consumidor de um nicho politizado e engajado em pautas socioambientais e anticapitalistas priorizam e que se traduzem como movimentos de resistência na cidade, em um contexto que envolve uma sociedade acelerada e produtivista. A análise que buscamos desenvolver neste artigo é fruto de estudo realizado em 2021 sobre experiências do comer em modos *slow* e *comfort food*, como movimentos de resistência na cidade<sup>1</sup>.

O trabalho se inscreve em uma abordagem qualitativa sob um olhar socioantropológico e tem a intenção de provocar reflexão sobre o que se oferta e o que representam esses modos de comer *slow* e *comfort food* com base em conceitos que despertam sensibilidades, compartilhadas por movimentos com lógicas com as quais possuem aproximações, como por exemplo o *slow fashion*, ou moda lenta (FLETCHER,

1 Este estudo foi apresentado no GP Comunicação e Culturas Urbanas, no 44º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, em outubro de 2021, e é derivado da disciplina Narrativa, Experiência e Cidade, ministrada pelo Prof. Ricardo Freitas/PPGCom/Uerj.

2010). Para investigar essas articulações, utiliza-se neste trabalho, entre outros, estudos de Félix Guattari, Michel Foucault, Paulo Freire, Ricardo Freitas e Luisa Ferreira da Silva, principalmente em relação à cidade, experiências, subjetivações e comensalidade.

## O QUE É O MOVIMENTO *SLOW FOOD*?

A comida envolve muitas dimensões da vida, é um dos elementos principais que moldam nossa identidade e nossas relações com o mundo. A comida é conexão com o território e a natureza. Ela é memória e afeto, é história e patrimônio; permeia todas as culturas e muitos rituais, além de definir relações econômicas, sociais e políticas. (MOVIMENTO SLOW FOOD BRASIL, 2020)<sup>2</sup>

Segundo Andrews (2008), o *slow food* já havia dado os seus primeiros passos na década de 1970, quando um de seus fundadores, Carlos Petrini, elegeu-se vereador na região italiana do Piemonte. Ali, incentivava os jovens de esquerda a se mobilizarem a favor da identidade cultural regional e da gastronomia nacional. O *slow food*, no entanto, foi um movimento que teve o seu marco histórico em 1989, quando organizou-se uma manifestação contra a abertura do primeiro restaurante da rede McDonald's em Roma. A partir daí o movimento ganhou força e, em 10 de dezembro desse mesmo ano, foi lançada, em Paris, a Associação Internacional Slow Food, representada por membros de dezoito países.

De forma específica, o *slow food* tem como lema o alimento bom, limpo e justo<sup>3</sup> para todos e isso compreende uma série de mudanças nas bases do que hoje se encontra estabelecido, sendo a maior delas a desaceleração do modo de comer e viver. Isso envolve o fazer diferente no tocante à política, economia, modos de produção, sustentabilidade e valorização da cultura alimentar local. Além disso, por meio de projetos que promovam a dignidade dos trabalhadores e o respeito à natureza, valoriza os saberes das culturas tradicionais, a diversidade local e as inovações sociais (MOVIMENTO SLOW FOOD BRASIL, 2020)<sup>4</sup>. Esse movimento busca criar conexões e parcerias entre pessoas, sejam elas as que comem, as que plantam ou as que produzem o alimento.

O movimento preza pela empatia e pelo coletivo e entende que comer é também um ato político, já que quando fazemos as nossas escolhas relacionadas seja à alimentação ou ao modo de existir, estamos tendo, ou pelo menos deveríamos ter, a consciência de todo o processo envolvido. A proposta aqui, então, é que todo o processo acerca da alimentação se apresente de modo transparente desde a produção e valorização do pequeno produtor, o respeito à natureza por meio da busca pela sustentabilidade e o consumo de alimentos sazonais até o respeito às tradições gastronômicas locais e a valorização da história do povo. Para divulgar os pilares sobre os quais o movimento foi construído, a organização criou seu manifesto<sup>5</sup> com as práticas que considera fundamentais para o estabelecimento do que se propõe.

2 Disponível em: <https://slowfoodbrasil.org/movimento>. Acesso em: 30 jul. 2021.

3 Informação coletada em: <https://slowfoodbrasil.org/movimento>. Acesso em: 12 fev. 2021.

4 Disponível em: <https://slowfoodbrasil.org/movimento>. Acesso em: 6 fev. 2021.

5 Disponível em: <https://slowfoodbrasil.org/movimento>. Acesso em: 6 fev. 2021.

Sob uma perspectiva mais abrangente, o movimento *slow* foi um ato de resistência que se desdobrou para além da questão dos modos de comer e coloca em xeque a forma e os meios pelos quais o capitalismo contemporâneo atua, forçando-nos a viver uma vida fragmentada diante da velocidade das informações, das demandas e das multitarefas que precisamos responder com a finalidade de nos manter produtivos e, portanto, competitivos. O retrato da sociedade deprimida com seus laços sociais rompidos. “O sujeito do desempenho pós-moderno, que dispõe de uma quantidade exagerada de opções, não é capaz de estabelecer ligações intensas. Na depressão, todas as ligações e relacionamentos se rompem, também a ligação para consigo mesmo” (HAN, 2017, p. 92).

Não à toa o movimento *slow food* é uma resistência ao modo de vida condicionado à aceleração, à velocidade e fluidez das relações, ao individualismo e a toda a estratégia utilizada pelo capitalismo com o propósito de se apropriar não mais da materialidade na produção e no consumo, mas de capturar o nosso tempo. O *slow food*, portanto, defende a comensalidade, a calma do comer e o compartilhamento do alimento e dos afetos. As cidades nos permitem viver em modo *slow*?

## **DO SLOW FOOD À CIDADE CAPITALISTA ACELERADA**

Encontra-se aqui um movimento disruptivo que busca frear a vida apressada e promover uma nova consciência que mergulha em novos códigos, regras, valores, representações e uma rede de consumos permeada pelo ingrediente das experiências sensíveis que nos afetam.

Somos de fato afetados o tempo todo por volumes, cores, imagens e sons, assim como por narrativas e aforismos. O sensível é esse rumor de fundo persistente que nos compele a alguma coisa sem que nele possamos separar real de imaginário, sem que possamos, portanto, recorrer a estruturas e leis para definir a unidade do mundo, porque aí o que predomina é a deriva contínua de uma forma, melhor dito, de uma maneira. (SODRÉ, 2016, p. 219)

Considerando-se que acelerar representa uma das estratégias produzidas pelo capitalismo para perpetuar-se como sistema dominante, propõe-se, a partir deste ponto, analisar como ele produz suas subjetividades.

Guattari entende que o capitalismo, ao qual, no cenário contemporâneo, chamou de Capitalismo Mundial Integrado (CMI), produz subjetividades em escala industrial, maquínica e que a lógica do sistema é controlar o sujeito a partir da articulação de sua existência. “O capitalismo se apodera dos seres humanos por dentro” (GUATTARI, 1977, p. 205), sendo assim, por meio dos agenciamentos, o sujeito passa a entender e existir no mundo de forma controlada e massificada. O produto do capitalismo, portanto, é construir subjetividades. Sua lógica é descentrar-se da produção de bens e serviços e centrar-se na produção de signos, signos esses que, entrelaçados e em constante transformação, moldem uma forma de existência.

Entendido de que forma se dá o processo colocado acima, propõe-se agora focar em um fato determinante para o sucesso do capitalismo, qual seja, o fato de se apropriar de outras subjetividades que escapem aos modelos dominantes construídos por ele. Como já citado, o sistema capitalista é plástico, é permissivo e, portanto,

aceita que processos de singularidades destoantes coexistam, já que esses podem ser potencialmente úteis e também podem alimentá-lo. E qual seria a estratégia para tornar essas linhas de fuga um potencial para o capitalismo? O conceito de territorialização/reterritorialização, construído por Deleuze e Guattari, explica, em parte, de que forma pode ser utilizado como estratégia.

O território é sinônimo de apropriação, de subjetivação fechada sobre si mesma. Ele é o conjunto de projetos e representações nos quais vai desembocar, pragmaticamente, toda série de comportamentos, de investimentos, nos tempos e nos espaços sociais, culturais, estéticos, cognitivos. (GUATTARI; RONILK, 2010, p. 388)

Ao mesmo tempo que esses territórios são representados por esse conjunto de projetos e, de modo geral, uma maneira de existir, ele também não existe sem que haja um vetor de saída, o que abre sempre a possibilidade de um escape, uma linha de fuga, ou seja, a desterritorialização. Por outro lado, não existe desterritorialização sem o esforço para se reterritorializar em outra parte. Voltando aqui à ideia de que o capitalismo permite que linhas de fuga ocorram, entende-se que a lógica da territorialização e reterritorialização é posta em prática por ele de forma efetiva. Esse processo de apropriação ocorre constantemente e é possível identificá-lo nos próprios movimentos que surgem a cada dia buscando ser alternativas para a forma de existir e de comer nas grandes cidades. Retomando a ideia de que o capitalismo é plástico e molda-se às singularidades, promovendo experiências que se aproximam de movimentos destoantes, e unindo à noção de que o *slow food* preza pelo compartilhamento do alimento e do afeto, torna-se pertinente refletir sobre as iniciativas que dialogam com o *slow food*.

Buscou-se algumas ações que ressoam na cidade a partir das mídias no ambiente digital e que remetem ao afeto nos modos de comer, contrapondo a lógica opressiva de consumo do saudável que entende saúde simplesmente como ausência de doenças.

Tomando-se a questão complexa da alimentação, ressignificada de aspectos sociais, culturais e nas práticas alimentares cotidianamente, muitas vezes dominadas pelas lógicas opressivas de consumos do comer saudável, a disseminação de conteúdos por meio das novas tecnologias de comunicação é um fenômeno. Sem lugar a dúvidas, estamos ante um campo de embates que se relaciona com a multiplicidade dos meios e suas mensagens, complementando-se e promovendo arranjos simbólicos e materialidades de toda ordem. (BARBOSA *et al.*, 2020, p. 221)

O comer saudável vai além da ingestão dos nutrientes e incorpora dimensões plurais simbólicas que transitam nas relações entre as pessoas e as afetam. A alimentação é identificada “como ato social inscrito numa lógica subjetiva, imbuída de simbolismos que integram outros valores para além do da saúde biológica de racionalidade científico-médica” (SILVA, 2013, p. 63).

Portanto, nesse cenário de experiências circulantes sobre o comer que promovem engajamento afetivo, notadamente na internet (redes sociais e publicações

online), durante o período de pandemia de COVID-19, fez-se uma busca por temáticas relacionadas ao afeto e ao conforto promovidos pelo alimento. Encontraram-se informações de todos os tipos e as que se relacionaram ao *comfort food*, que serão apresentadas a seguir, foram elencadas para ilustrar as reflexões deste estudo. A exemplo, na rede social Instagram foi possível encontrar, por meio da hashtag *comfort food* (*#comfortfood*), mais de nove milhões de representações.

A hashtag é o nome que dá realce aos significados marcados pelo sinal gráfico “#” que precede palavras escolhidas pelo usuário e também um hiperlink. As hashtags classificam e dão reconhecimento às representações do senso comum: um código de reconhecimento social de elementos que se constituem como realidade comum aos envolvidos no processo comunicacional. A partir da interação entre usuários das redes, no decurso da comunicação e cooperação, a hashtag viabiliza a comunicação, reforçando ideias comuns que advêm tanto das informações científicas, quanto da ideologia cultural e da experiência prática dos sujeitos. (GLORIA *et al.*, 2021, p. 640)

Constata-se a abrangência de espaços subjetivos de exposição de imagens e mensagens de modos de comer que afetam as pessoas, produzindo efeitos de opinião pública. As agregações suscitadas pela Internet, que se constitui como uma rede de comunicação global (CASTELLS, 2009), configuram espaços reais de socialização (BACCEGA, 2009) que podem causar efeitos tanto “educadores” quanto “devastadores”. É precisamente esta questão que deve ser pensada sobre os movimentos que transitam com força e vigor em nosso cotidiano urbano contemporâneo.

## **O QUE A CIDADE NOS OFERECE EM MODO COMFORT FOOD?**

O conceito *Comfort food* ou comida de conforto surgiu como termo gastronômico na década de 90 e atribui à alimentação um papel que vai além do seu valor nutricional, assumindo a capacidade de despertar emoções e memórias afetivas ligadas a sabores, aromas, locais, acontecimentos sociais e pessoas significativas. A relação emocional estabelece-se não com o alimento em concreto mas sim com tudo o que ele representa e significa. (SOUSA *et al.*, 2018)

Como citado acima, o termo já era utilizado na gastronomia desde a década de 1990; entretanto, em tempos de pandemia e conseqüente isolamento social, o significado da comida de conforto ganhou novas dimensões e fez surgir uma demanda mais intensa acerca desse tipo de experiência. “O que se come ou se deixa de comer reflete os usos simbólicos de cada alimento que integra nossas escolhas culturais e nosso estilo de vida específico em centros urbanos. Necessidades biológicas e hábitos culturais se retroalimentam neste processo” (FREITAS *et al.*, 2020, p. 160).

Uma matéria publicada em setembro de 2020 pela revista *Versatille*<sup>6</sup>, especializada em tendências relacionadas à arte, cultura e gastronomia, explica o *comfort food* como o poder acolhedor da comida com apelo afetivo, que busca remeter às sensações de conforto e à memória afetiva e que é preparada com alimentos que

6 Disponível em: <https://versatille.com/tag/comfort-food>. Acesso em: 08 jul. 2021.



estimulam a produção de serotonina, neurotransmissor relacionado à sensação de felicidade. Esse modo de comer ganhou ainda mais força durante a pandemia.

Quando passamos por momentos turbulentos, às vezes causados apenas pela rotina corrida, é normal buscar alternativas de escape para aliviar o estresse. Por vezes, pode ser em uma conversa com um amigo, exercícios físicos, maratona de séries. Mas com o isolamento social, uma alternativa que acabou ganhando destaque é o acolhimento por meio do *Comfort food*. (TORQUATO, 2020)

A ideia da economia criativa tem sido uma alternativa para articular setores como economia, cultura e a sociedade. Para De Marchi (2013, p. 3),

Nos últimos anos, a ideia de economia criativa tem sido adotada por diversos governos e organizações internacionais como diretriz de políticas públicas para os setores de Comunicação e cultura. Implícita em seu conceito está uma perspectiva que rearticula a relação entre cultura, economia e sociedade. Partindo do princípio de que a criatividade tornou-se a chave para a promoção de um novo desenvolvimento, socialmente inclusivo, ecologicamente sustentável e economicamente sustentado, propõe-se fomentar diferentes setores produtivos que possuem como denominador comum a capacidade de gerar inovação a partir de um saber local, agregar valor simbólico a bens e serviços, além de gerar e explorar direitos de propriedade intelectual.

Com base na proposta da economia criativa como uma política que integra cultura e economia e que tem a criatividade como o principal viés para o desenvolvimento socioeconômico, a gastronomia entra como um setor promissor. Logo, unir a gastronomia à economia criativa e a partir dela promover experiências que envolvem pautas importantes como “comida ética”, “comida lenta” e comida que conforta” gera engajamento de certo nicho de consumidores, já que apontam para políticas socioambientais e anticapitalistas.

Muitos restaurantes, apostando nessa demanda imposta pela pandemia, têm usado a *#comfortfood* em suas postagens nas redes sociais para engajar esse público que busca experiências de conforto e acolhimento por meio da comida. A exemplo, o Mocotó Café, restaurante tradicional da capital paulista, comandado pelo chef Rodrigo Mocotó, publicou no Instagram, em julho de 2021, um dos pratos do cardápio com essa hashtag. No texto, também foi utilizada a frase “essa é aquela comidinha que conforta<sup>7</sup>”.

Outro restaurante que segue a linha do *comfort food* é o Balcone, especializado em comida italiana e também na cidade de São Paulo. Em outubro de 2020, a revista *Vogue*, em uma matéria sobre gastronomia, elencou sete restaurantes inaugurados naquele ano para serem visitados pelos leitores. O Balcone foi apresentado como “a novidade italiana *comfort food* que oferece um menu simples e que abraça logo na primeira garfada<sup>8</sup>”.

7 Disponível em: [https://www.instagram.com/p/CR3luJElyFK/?utm\\_medium=share\\_sheet](https://www.instagram.com/p/CR3luJElyFK/?utm_medium=share_sheet). Acesso em: 29 jul. 2021.

8 Disponível em: <https://vogue.globo.com/lifestyle/noticia/2020/10/7-restaurantes-que-inauguraram-em-2020-para-conhecer-ja.html>. Acesso em: 29 jul. 2021.

Em agosto de 2020, a revista *Claudia* publicou “10 receitas de comida afetiva que valem por um abraço” e exalta o fato de que “além de nutrir, algumas preparações simples e clássicas podem despertar conforto, bem-estar e boas lembranças<sup>9</sup>”. Trata-se de mostrar que o *comfort food* ganhou novos contornos face à necessidade de cozinhar em casa colocada pela pandemia. Esse contexto fez com que muitas pessoas pudessem resgatar ou descobrir o prazer de preparar a refeição para partilhar experiências. Muitos restaurantes aproveitaram essa demanda para oferecer kits com ingredientes já pré-preparados e de fácil execução, como o caso do chef Rafa Costa, proprietário do restaurante carioca Lasai, que elaborou o “Menu Lasai<sup>10</sup>”. A ideia foi montar uma caixa com todos os ingredientes necessários para produzir um menu com entrada, prato principal e sobremesa. A iniciativa foi divulgada em uma postagem no perfil do restaurante no Instagram (@restaurantelasai), em junho de 2020. Assim, produziu-se não apenas uma caixa com ingredientes para o preparo de uma refeição, mas a materialização da experiência de cozinhar. O grau de personalização, contrário ao grau de impessoalidade, confere um nível de acolhimento e de identidade que se liga à dimensão simbólica e transmuta o alimento para o nível do saudável. “A comida caseira é percebida como mais saudável, não pelos ingredientes com que é feita, mas pelo esforço e carinho que é posto na sua produção [...] É a função socializadora da cozinha que dá identidade aos alimentos” (SILVA, 2013, p. 59).

Considerando-se que na contemporaneidade o ativismo alimentar ganha proporções cada vez maiores e, considerando-se também que esse fenômeno se tornou um nicho promissor para o empreendedorismo, observamos sua presença nas narrativas em que se pretende ofertar tais modos de comer. Inspirados por conceitos de economia criativa, refletimos sobre as narrativas do comer na cidade que se aproximam do *slow* e *comfort food* e se estão alinhadas com as ideias originais desses movimentos. Conforme comenta Azevedo (2017, p. 296),

O ativismo alimentar surge como um guarda-chuva interdisciplinar que abriga diferentes movimentos e discussões de amplo alcance nas sociedades, nos quais a comida aparece como elemento transversal, como a Agroecologia e a Agricultura Familiar; o movimento de Segurança Alimentar e Nutricional; a Agricultura Orgânica e outros sistemas agroalimentares sustentáveis (Permacultura, Agriculturas Biodinâmica, Natural, Ecológica); o Comércio Justo (Fair Trade); o Slow Food; o Locavorismo; o Vegetarianismo; o Veganismo; o Freeganismo, entre os mais conhecidos.

Como se pode constatar por meio dos exemplos apresentados, oferece-se ora uma atmosfera afetiva, ora ativista, para servir como um escudo, em um movimento de resistência contra a aceleração, o isolamento, o adoecimento e a precarização das condições de vida igualmente visíveis nas grandes cidades. Uma seara de experiências é rapidamente disseminada e, nesse sentido, muitas de suas direções aproximam-se do cuidado consigo, com o próximo e com a sociedade, conforme rege o *comfort food*, abraçado pela filosofia do *slow food*.

9 Disponível em: <https://revistacasaedjardim.globo.com/Casa-e-Comida/Receitas/noticia/2020/08/comfort-food-10-receitas-de-comida-afetiva-que-valem-por-um-abraco.html>. Acesso em: 29 jul. 2021.

10 Disponível em: [https://www.instagram.com/p/CCD6oFPAI31/?utm\\_medium=copy\\_link](https://www.instagram.com/p/CCD6oFPAI31/?utm_medium=copy_link). Acesso em: 29 jul. 2021.

## O CUIDADO DE SI E A BUSCA PELA FELICIDADE

Ao voltar o olhar para os engajamentos propostos pelo *slow food*, nota-se narrativas de poder que sustentam redes de consumo. “Quanto mais poderoso for o poder, mais silenciosamente ele atuará” (HAN, 2019, p. 9). Daí o interesse em aliar a filosofia *slow* e *comfort* aos modos do comer que repercutem sensibilidades e tomam o espaço urbano e as mídias em modo acelerado para alcançar a condição de felicidade, não pela coerção, e sim pela sedução.

O capitalismo impulsiona a busca pela felicidade por meio do alcance de coisas e isso acaba retirando as pessoas do foco do que é a busca pela “arte da existência”<sup>11</sup> (FOUCAULT, 1985, p. 50), que é a busca pelo conhecimento, pela filosofia, pelo trabalho da memória para alcançar a verdade. A busca pela verdade já era ensinada antes de Cristo, por Sócrates e outros pensadores. Foucault, dois mil anos depois, nos apresenta o que denominou como “cuidado de si”, que é a busca do conhecimento. Nesse contexto, é um convite para observar as diversas narrativas sejam *slow*, *comfort* ou outras e perceber o melhor caminho para cuidar de encontrar a verdade que se dá pela jornada do conhecimento. É um convite a libertar-se do jugo de uma ou mais histórias e, a partir daí, fazer suas escolhas genuínas. O termo alcunhado por Foucault advém dos gregos: “ocupar-se consigo mesmo (*heautou epimeleisthai*)”. O filósofo francês retoma o pensamento grego para apreender o conceito. Assim, cita Sócrates para afirmar ao soberano que ainda não aprendeu o que é “necessário saber para governar: deve primeiro, ocupar-se de si próprio” (FOUCAULT, 1985, p. 49).

O cuidado de si pode ser um problema para o sistema capitalista ao enfrentá-lo pelo conhecimento, pois passa por questões como a autonomia para o indivíduo realizar suas escolhas, por meio de uma reflexão crítica que busca perceber e transformar o mundo. Segundo as reflexões de Freire (1996, p. 18), é preciso possibilitar a construção de um cidadão autônomo em que “através da reflexão sobre a prática, a curiosidade ingênua, percebendo-se como tal, se vá tornando crítica”. Assim, para o autor, “quanto mais criticamente se exerça a capacidade de aprender tanto mais se constrói e desenvolve o que venho chamando ‘curiosidade epistemológica’, sem a qual não alcançamos o conhecimento cabal do objeto” (FREIRE, 1996, p. 13).

Se, na verdade, não estou no mundo para simplesmente a ele me adaptar, mas para transformá-lo; se não é possível mudá-lo sem um certo sonho ou projeto de mundo, devo usar toda possibilidade que tenha para não apenas falar de minha utopia, mas participar de práticas com ela coerentes. (FREIRE, 2000, p. 33)

Uma consciência crítica pode ser capaz de conduzir aos processos de transformação da atual realidade pautada em desejar, comprar e descartar e, no caso da comida, de chegar ao ponto de *Super Size Me*<sup>12</sup>, isto é, de comer exageradamente.

11 O texto ganha aspas e apóstrofo porque assim está no texto, o próprio Foucault utilizou aspas para apresentar o conceito de si como “arte da existência” e como estamos citando o trecho.

12 A referência é a um documentário independente de Morgan Spurlock, “Super Size me: A Dieta do Palhaço” que faz referência ao Ronald McDonald’s e que, durante um mês, o diretor se alimentou apenas dos “Mc produtos”, o que lhe garantiu aumento de peso e piora em suas taxas médicas.

Isso fica nítido em ações promocionais, como “refil grátis” e “quer o dobro de batata?”, em um sistema que oferece mais ao cliente, faturando, obviamente, também mais e favorecendo o desperdício.

Essa busca obsessiva é estrategicamente programada para dar conta de um movimento contínuo de produção de desejos, necessidades, consumo e consequente descarte para imediatamente suscitar novos desejos, necessidades, consumo e, nesta consciência, os indivíduos sentem-se impelidos a embarcar na aventura de buscar a felicidade. (BARCELLOS, 2016, p. 39)

Na visão grega, o conceito sobre esse cuidado passava, também, pelo uso racional dos bens ou, ainda, o uso somente do mínimo necessário. Em outras palavras, sem excessos ou sem luxos, pois Foucault, inspirado no pensamento de Sócrates, faz lembrar que os homens “devem cuidar, não de suas riquezas, nem de sua honra, mas deles próprios e de sua própria alma” (FOUCAULT, 1985, p. 50).

“Conhece-te a ti mesmo”, da Antiguidade, e que ganhou força como pensamento, precisa ser mais conjugado ao cuidar-se de si mesmo e, aparentemente, nesse processo, o cuidado de si poderá permitir até mesmo conhecer-se mais, já que se fala de vontades. Na verdade, a vontade, ou melhor, a intenção do indivíduo pelos cuidados de si, como bem apontavam os gregos, é a busca pela felicidade. Esse conhecimento pela verdade (a-lethéia<sup>13</sup>) vai levar ao cuidado da alma, ao conhecimento da filosofia.

Na visão de Bauman sobre a utopia no mundo líquido moderno, a certeza e a permanência estão na busca constante para alcançar a condição de felicidade. “A ideia singular de destituir a incerteza de seu poder incapacitante, ao mesmo tempo transformando a felicidade numa condição segura e permanente (mediante a contínua e ininterrupta variação do próprio self, por meio da mudança de costumes), é hoje a própria encarnação da utopia” (BAUMAN, 2013, p. 29). Como descreve o autor, o objetivo de uma vida na utopia é a busca pela felicidade. Entende-se que essa felicidade é a redenção dos males, o ressarcimento das dívidas ético-morais e a reumanização das relações sociais que se dão, inclusive, nos modos de comer.

As múltiplas significações do comer se impõem, resistem e constituem-se também como modos de resistência frente à aceleração da vida contemporânea. Ao final, o impacto de uma rede de consumos em torno da felicidade ressoa na sociedade do desempenho.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Levando em conta que nos dias atuais, o engajamento no ativismo alimentar está se expandindo e, ao mesmo tempo, reconhecendo que esse fenômeno emergiu como um campo promissor para iniciativas empreendedoras, o objetivo deste trabalho foi, com o olhar a partir da economia criativa, lançar luz sobre as possíveis dissonâncias entre as ofertas do comer que se apresentam na cidade em modos *slow* e *comfort food* e a legítima busca por consumidores de um nicho politizado e engajado em pautas socioambientais e anticapitalistas. Essas temáticas se manifestam

13 Sem véu... os véus que vão sendo soltos etc. e vão desvelando a verdade. *Alethéia*, desvelamento.

como movimentos de resistência no contexto urbano que envolve uma sociedade acelerada e produtivista. Entre experiências circulantes sobre o comer que promovem engajamento afetivo e político e pautado também em questões que envolvem sustentabilidade e políticas anticapitalistas que dialogam com o *slow*, elencou-se o *comfort food* para este estudo.

Estas iniciativas são entendidas como partes de um processo de fazer diferente e de resistência, assim, encontram-se em um território de subjetivação considerado um escape; escape esse a ser ressignificado pelo capitalismo continuamente e apropriado de modos criativos por uma rede potente de consumos..

Embora a definição do que é ou não *comfort food* para um indivíduo dependa de conteúdos subjetivos ligados diretamente à sua história pessoal, é possível perceber constâncias de critérios e também de iguarias em grupos sociais cujos os integrantes tenham experimentado referências socioeconômicas e culturais semelhantes. E isto não tem passado despercebido pela indústria alimentar e pelo mercado de alimentação fora do lar, que incorporam expressões como “da vovó”, “caseiro” e “tradicional” em vários de seus produtos e em seus discursos de marketing. (GIMENES-MINASSE, 2016, p. 100)

É utópica, também, a questão das sensibilidades que buscam, na cidade, alternativas para atender suas demandas afetivas que não podem ser supridas apenas pela comida, como propõe o *comfort food*, porque envolvem outros valores que prezam pelo cuidado de si e que são estruturantes da vida. Remetendo à sociedade deprimida com seus laços sociais rompidos, fragilizada e, neste momento, somando os impactos que foram impostos pela pandemia, as pessoas buscam no *comfort food* uma compensação para suprir essas demandas geradas nessa época de velocidade, de mais e mais e, por fim, o esgotamento.

A “força” da máquina capitalista induz o indivíduo a produzir o tempo todo. Nesta lógica da produtividade, férias e descanso semanal remunerados ou simplesmente a pausa para comer não cabem, confortavelmente, nesse padrão produtivista. As empresas só concedem esse direito por força da lei. E se fosse possível, o trabalhador não faria sequer a pausa para se alimentar. Alimentos reconfortantes dariam conta de suprir a demanda afetiva necessária para existir numa sociedade que impõe um ritmo tão acelerado? Numa sociedade subordinada ao imperativo da produtividade e do desempenho, não cabem os escapes para pausas, numa tendência de otimização do tempo em que todo espaço deve ser preenchido por tarefas. Sem pausas para pensar e refletir criticamente. Os escapes e os descansos são significados, usualmente, como lugares de fuga.

Entre tantas experiências do comer oferecidas na cidade e, lançando sobre elas um olhar crítico acerca dos modos de comer, nota-se que seguem o mesmo padrão de produtividade e estratégias de sedução para atingir grupos específicos, promovendo experiências de pertencimento a partir das diversas dimensões que a comida pode suscitar. Múltiplos sentidos e significados dados à comida são construídos para orientar estilos de vida e projetos de felicidade, abrindo, assim, a possibilidade para que o indivíduo faça a sua escolha, porém pautada pelos engajamentos afetivo e digital que marcam o contexto desta época.

Ainda que se entenda como movimentos de resistência, não se pode dizer que as experiências que buscam o prazer do comer pelo comer não sejam genuínas e válidas, mas precisam ser feitas com a consciência e com a leitura crítica do mundo, valorizando as experiências pessoais e subjetivas de pensar e de sentir. Os modos de comer não são um fim em si mesmo, mas representam pequenas resistências em busca de transformar uma realidade estabelecida e opressora. As pausas para resgates das subjetividades das memórias afetivas, como por exemplo, sugerem os modos *slow* e *comfort*, podem ser formas de resistir à aceleração. E reconhecer e perceber as sutilezas da construção e edição dessas experiências são também formas de resistência à subordinação da sociedade produtivista, afinal como cita Freire (1996, p. 41), “ninguém é sujeito da autonomia de ninguém”. O debate crítico sobre os modos de comer não pode ser esvaziado pela lógica capitalista e os momentos de escapes também podem ser entendidos como cuidados, descansos, pausas, e não fugas na rotina acelerada contemporânea.

Nesse contexto de forças contrárias que se instalam na sociedade contemporânea, entre o sistema estabelecido e as singularidades, busca-se responder a seguinte pergunta: a partir das experiências dos modos de comer que são ofertados é possível o sujeito viver de acordo com uma filosofia de resistência aos modos de existir e comer dentro da metrópole? Nossa percepção é de que há uma grande lacuna entre a filosofia proposta nesses movimentos e que são buscadas pelo sujeito e as que são ofertadas. Comer (e estendemos também para o modo de vida) em modo *slow* dentro dessa sociedade caracterizada por um ritmo acelerado com ênfase na produtividade, torna-se utópico, ainda que tais ofertas nos forneçam pequenas experiências ressignificadas que se aproximam dessas singularidades, embora para que essas ofertas se sustentem e gerem percepção de valor pelo consumidor, precisem ser revistas em dimensões mais profundas.

## REFERÊNCIAS

ANDREWS, Geoff. **The slow food story: politics and pleasure**. Montreal & Kingston: McGill-Queen's University Press, 2008.

AZEVEDO, Elaine de. Alimentação, Sociedade e Cultura: Temas Contemporâneos. **Sociologias**, Porto Alegre, ano 19, n. 44, p. 276-307, jan./abr. 2017. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/soc/a/jZ4t5bjvQVqqXdNYn9jYQgL/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 05 jan. 2024.

BACCEGA, Maria Aparecida. Comunicação/educação e a construção de nova variável histórica. **Comunicação & Educação: Revista do Departamento de Comunicação e Artes (ECA-USP)**, São Paulo, v. 14, n. 3, p. 19-28, 2009. <https://doi.org/10.11606/issn.2316-9125.v14i3p19-28>

BACCEGA, Maria Aparecida. Do mundo editado à construção do mundo. **Comunicação & Educação: Revista do Departamento de Comunicação e Artes (ECA-USP)**, São Paulo, n. 1, p. 7-14, 1994. <https://doi.org/10.11606/issn.2316-9125.v0i1p7-14>

BARBOSA, Rafael de Oliveira; BARCELLOS, Daniela Menezes Neiva; DIAS, Manuela de Sá Pereira Colaço; CARVALHO, Maria Cláudia da Veiga Soares. Narrativas midiáticas, ética e a formação de sentidos sobre alimentação saudável. In: PRADO, Shirley Donizete (Coord.). **Consumos alimentares em cenários urbanos: múltiplos olhares**. Rio de Janeiro: Gramma/EdUERJ, 2020. <https://doi.org/10.7476/9786588808092>

BARCELLOS, Daniela Menezes Neiva. **Alimentação saudável e qualidade de vida na cidade: um estudo dos imaginários nas mídias**. Tese (Doutorado em Alimentação, Nutrição e Saúde) – Instituto de Nutrição, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2016.

BAUMAN, Zygmunt. **A cultura no mundo líquido moderno**. Rio de Janeiro: Zahar, 2013.

CASTELLS, Manuel. **Communication Power**. Oxford: Oxford University Press, 2009.

DE MARCHI, Leonardo. Análise do Plano da Secretaria da Economia Criativa e as Transformações na Relação entre Estado e Cultura no Brasil. *Intercom – RBCC*, São Paulo, v. 37, n. 1, p. 193-215, jan./jun. 2014. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/intercom/a/6KpyxCsZjRDtFM39FDP3L9P/?format=pdf&lang=en>. Acesso em: 05 jan. 2024.

FLETCHER, Kate. Slow fashion: an invitation for systems change. *Fashion Practice*, v. 2, n. 2, p. 259-266, 2010. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.2752/175693810X12774625387594>. Acesso em: 11 jun. 2023.

FOUCAULT, Michel. *História da sexualidade 3: o cuidado de si*. Rio de Janeiro: Edições Graal, 1985.

FREIRE, Paulo. *Pedagogia do oprimido*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987.

FREIRE, Paulo. *Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa*. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

FREIRE, Paulo. *Pedagogia da Indignação: cartas pedagógicas e outros escritos*. São Paulo: Editora UNESP, 2000.

FREITAS, Ricardo Ferreira; SANT'ANNA, Cristina Nunes de; MELLO, Ana Clara Camardella; LAGUN, Christiane Schwenk. Comer nas cidades: uma marca de comunicação e cidadania. PRADO, Shirley Donizete (Coord.). *Consumos alimentares em cenários urbanos: múltiplos olhares*. Rio de Janeiro: Gramma/EdUERJ, 2020. <https://doi.org/10.7476/9786588808092>

GIMENES-MINASSE, Maria Henriqueta Sperandio Garcia. Comfort food: sobre conceitos e principais características. *Contextos da Alimentação – Revista de Comportamento, Cultura e Sociedade*, v. 4, n. 2, p. 92-102, mar. 2016. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/300020217\\_Comfort\\_food\\_sobre\\_conceitos\\_e\\_principais\\_caracteristicas](https://www.researchgate.net/publication/300020217_Comfort_food_sobre_conceitos_e_principais_caracteristicas). Acesso em: 31 jun. 2021.

GLORIA, Nathalie Fonseca; CARVALHO, Maria Cláudia da Veiga Soares; SEIXAS, Cristiane Marques; BARCELLOS, Daniela Menezes Neiva. Nutricionismo, postagens e celebridades: o que o oráculo nos diz para comer? *Revista Eletrônica de Comunicação, Informação & Inovação em Saúde*, v. 15, n. 3, 2021. Disponível em: <https://www.reciis.icict.fiocruz.br/index.php/reciis/article/view/2286>. Acesso em: 24 fev. 2023.

GUATTARI, Felix. *Revolução molecular: pulsações políticas do desejo*. São Paulo: Brasiliense, 1977.

GUATTARI, Felix; RONILK, Suely. *Micropolítica: cartografias do desejo*. Rio de Janeiro: Vozes, 2010.

HAN, Byung-Chul. *Sociedade do cansaço*. Petrópolis: Vozes, 2017.

HAN, Byung-Chul. *O que é poder?* Petrópolis: Vozes, 2019.

HOWKINS, John. *The creative economy: how people make money from ideas*. Londres: Penguin Press, 2002.

MAFFESOLI, Michel. *A parte do diabo*. Rio de Janeiro: Record, 2004.

MOVIMENTO SLOW FOOD BRASIL. *Slow Food Brasil, design maopode + TI EITA*. 2020. Apresenta o movimento Slow Food em Português. Disponível em: <https://slowfoodbrasil.org/movimento/>. Acesso em: 01 maio. 2021.

SILVA, L.F. Alimentação, consumo, conhecimento e saúde: um estudo do norte de Portugal. In: PRADO, Shirley Donizete; FREITAS, Ricardo Ferreira; FERREIRA, Francisco Romão; CARVALHO, Maria Cláudia da Veiga Soares (Orgs.). *Alimentação, Consumo e Cultura*. Curitiba: CRV, 2013.

SODRÉ, Muniz. *As estratégias sensíveis: afeto, mídia e política*. Rio de Janeiro: Mauad X, 2016.

SOUSA, Edite; ALBUQUERQUE, Tânia Gonçalves; COSTA, Helena S. *Comfort food: o significado social e emocional dos alimentos*. In: *PORTFIR, 11.*, Resumo. Portugal, 2018. Disponível em: <http://repositorio.insa.pt/handle/10400.18/5725>. Acesso em: 30 jun. 2021.

TORQUATO, Gabrielle. COMFORT FOOD: Você tem uma relação saudável com a comida? *VERSATILLE*, 26 set. 2020. Disponível em: <https://versatile.com/comfort-food-voce-tem-uma-relacao-saudavel-com-a-comida>. Acesso em: 8 jun. 2021.

WOLLZ, Larissa Escarce Bento; PRADO, Shirley Donizete. Cinema e comensalidade: aspectos simbólicos da comida a partir da linguagem cinematográfica. In: FERREIRA, Francisco Romão; PRADO, Shirley Donizete; VARGAS, Eliane Portes; SEIXAS, Cristiane Marques (Orgs.). *Cinema e comensalidade*. Curitiba: CRV, 2016.

## Sobre os autores

**Daniela Menezes Neiva Barcellos:** Doutorado em Ciências, Área Alimentação, Nutrição e Saúde pela Universidade do Estado do Rio de Janeiro.

**Lesly Fernandes dos Reis:** Mestrado em Comunicação pela Universidade do Estado do Rio de Janeiro.

**Victor Albuquerque Borges Quaresma Gonçalves:** Mestrado em Comunicação pela Universidade do Estado do Rio de Janeiro.

**Conflito de interesses:** nada a declarar – **Fonte de financiamento:** nenhuma.

**Contribuições dos autores:** Barcellos, D.M.N.; Reis, L.F.; Gonçalves, V.A.B.Q.: Conceituação. Barcellos, D.M.N; Reis, L.F.; Gonçalves, V.A.B.Q.: Escrita – Primeira Redação. Barcellos, D.M.N.; Reis, L.F.; Gonçalves, V.A.B.Q. Escrita – Revisão e Edição.





# Reflexões e análises dos modelos de negócio colaborativo do artesanato do município de Petrolina (PE) pelo viés do empreendedorismo

## *Reflections and analyses of the collaborative business models of handicraft in the municipality of Petrolina (PE) from the perspective of entrepreneurship*

Deranor Gomes de Oliveira<sup>1</sup> 

### RESUMO

Este artigo procura preencher a lacuna na literatura sobre empreendedorismo no artesanato em relação às configurações de modelos de negócio. Seu objetivo é analisar os modelos de negócio colaborativo do artesanato, formalizados em associações de artesãos existentes no município de Petrolina, Pernambuco, Brasil, considerando a gestão desses empreendimentos. Trata-se de um estudo de casos múltiplos com três unidades de análise. A metodologia engloba pesquisas de campo, exploratória e bibliográfica. A metodologia engloba pesquisas de campo, exploratória e bibliográfica. Foram entrevistados gestores e membros de associações de artesãos no período de dezembro de 2022 a janeiro de 2023. Os dados foram analisados à luz da ferramenta Canvas, que pode ser usada para analisar modelos de negócio existentes ou novos. A relevância deste trabalho deve-se às contribuições teóricas que buscam aportar para o campo, ao ampliar os conhecimentos dos estudos e das práticas sobre os modelos de negócio do setor de artesanato, bem como às contribuições de caráter social, focadas no desenvolvimento do empreendedorismo cultural como canal gerador de fontes básicas de renda.

**Palavras-chave:** Artesanato. Empreendedorismo. Economia criativa.

### ABSTRACT

*This article seeks to fill the gap in the literature on craft entrepreneurship regarding business model configurations. Its objective is to analyze collaborative craft business models, formalized in artisan associations that are present in Petrolina, municipality of Pernambuco, a Brazilian Northeast state, considering the management of these enterprises. The methodology adopted is a triple case study that carries out field, exploratory and bibliographical research. Managers and members of artisan associations were interviewed from December 2022 to January 2023. The data was analyzed using the Canvas tool, which can be used to analyze existing or new business models. The relevance of this work is justified by the theoretical contribution it seeks to bring to the area, by expanding knowledge of studies and practices on artisanal business models, as well as by its social contributions, by focusing on the development of cultural entrepreneurship as a channel that generates basic sources of income. The analyzed business models have similarities in several aspects, such as distribution channels, value propositions, operating costs and diversified revenue sources, and have just small differences in the relationships and customer segments. However, the research highlighted differences in the infrastructures of these associations.*

**Keywords:** Craft. Entrepreneurship. Creative economy

---

<sup>1</sup>Universidade Federal do Vale do São Francisco – Petrolina (PE), Brasil. E-mail: [deranor.oliveira@univasf.edu.br](mailto:deranor.oliveira@univasf.edu.br)  
Recebido em: 05/09/2023. Aceito em: 29/01/2024.

## INTRODUÇÃO

A economia criativa foi definida por Oliveira, Araújo e Silva (2013) como o conjunto de atividades econômicas que dependem do conteúdo simbólico, que se baseiam em recursos criativos potencialmente geradores de crescimento e desenvolvimento econômico e que são capazes de promover a geração de renda e de empregos e a exportação. São atividades promovedoras da inclusão social, da diversidade cultural e do desenvolvimento humano.

Esse conjunto de atividades econômicas citadas pelos autores no âmbito da economia criativa foi classificado pela Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro (Firjan, 2022) em quatro dimensões criativas: consumo, cultura, mídias e tecnologias. Cada uma dessas dimensões representa um conjunto de atividades, que vão desde o *marketing*, passando pelos *designs* arquitetônicos, pela produção, distribuição e publicação de mídias, artes cênicas, biotecnologias chegando até a dimensão cultural, que traz no seu arcabouço, entre outras atividades, a produção artesanal, objeto de estudo deste trabalho.

No Brasil, a pandemia afetou a indústria criativa, e esse impacto pode, agora, ser visualizado na nova edição do *Mapeamento da Indústria Criativa no Brasil*, elaborado pela Firjan (2022). O estudo analisou o setor entre 2017 e 2020 e mostra que o número de profissionais criativos, apesar da crise, cresceu 11,7% em relação a 2017. O país conta com 935 mil profissionais criativos formalmente empregados, o que equivale a 70% de toda a mão de obra que atua na indústria metalmecânica brasileira.

Segundo Costa e Souza-Santos (2011), os desafios do desenvolvimento das atividades criativas pairam sobre a carência de estudos e dados aprofundados a respeito do setor e de formação de mão de obra capacitada, e, entre outros, é necessário melhorar a fluidez da produção, distribuição e consumo dos bens e serviços criativos. Por sua vez, a produção acadêmica tem negligenciado os aspectos relacionados à sustentabilidade e à eficiência dos modelos de negócio da produção artesanal.

Foi nesse universo sensível e repleto de desafios que o grupo de trabalho formado por pesquisadores e estudantes de graduação e pós-graduação da Universidade Federal do Vale do São Francisco (Univasf) atuou para apoiar os artesãos na busca de sanar a ausência de informações e dados da produção artesanal colaborativa.

A demanda foi discutida em sala de aula no núcleo temático Dinâmicas de Desenvolvimento do Semiárido, do curso de Administração da Univasf em 2022. Essa reflexão baseou-se no estudo de caso de grupos de produção artesanal no estado de Pernambuco, abordando as especificidades dos modelos de negócio enquanto produtores de cultura e de mercadoria, em uma modalidade de economia, que pode ser caracterizada como cultural, criativa e popular, conforme definição de Oliveira, Araújo e Silva (2013).

As preocupações acadêmicas e práticas no contexto das atividades artesanais levaram à seguinte questão norteadora deste estudo: como se configuram os modelos de negócio do artesanato na economia e na sociedade atual? Com base nesse marco norteador, foi definido como objetivo deste estudo analisar os modelos de negócio colaborativo do artesanato, formalizados em associações de artesãos existentes no município de Petrolina, Pernambuco, considerando a gestão desses empreendimentos.

Este estudo utilizou diferentes perspectivas teóricas e uma metodologia baseada na análise de modelos de negócio ancorada no Canvas, que é uma ferramenta visual que pode ser usada para analisar modelos de negócio existentes ou novos. O Canvas ajuda a entender como uma empresa cria, entrega e captura valor (Osterwalder; Pigneur, 2010) e é dividido em nove blocos, cada um representando um aspecto importante do modelo de negócio. Foi realizado um trabalho de campo para entrevistar os membros das associações e outros atores, assim como uma pesquisa dos documentos fornecidos pelas associações e a observação direta.

## REVISÃO DE LITERATURA

O aprofundamento dos conceitos de economia criativa, artesanato, empreendedorismo e modelos de negócio é uma etapa essencial para uma revisão de literatura sobre modelos de negócio colaborativo no artesanato. Esse aprofundamento permite aos pesquisadores e usuários desenvolver uma visão abrangente, contribuindo para o conhecimento do fenômeno dos modelos de negócio colaborativo no artesanato. Além disso, ele também possibilita o pesquisador a identificar lacunas na literatura e propor novas pesquisas sobre o tema, por exemplo, o pesquisador pode verificar que há poucos estudos sobre o impacto dos modelos de negócio colaborativo no desenvolvimento econômico e social das comunidades artesanais.

As referências utilizadas para a fundamentação teórica deste trabalho foram selecionadas pelas plataformas do Google Acadêmico e do Periódicos Capes mediante os termos de busca *economia criativa*, *artesanato* e *modelo de negócios*, refinados por artigos revisados por pares e idioma português. As partes principais da estrutura dos artigos, como as palavras-chave, os objetivos, a metodologia empregada, a fundamentação teórica, os resultados e as considerações finais, foram sistematizadas no Workbook, o que permitiu, por meio de uma análise objetiva, estruturar a revisão de literatura em três temáticas: economia criativa, artesanato e modelos de negócio.

### Economia criativa

A definição de economia criativa, cunhada de início pelo pesquisador John Howkins (2007), de forma ampla, englobando os setores de indústrias culturais e criativas, com base na capacidade intelectual para geração de um produto ou serviço, encontra ressonância no *Mapeamento da Indústria Criativa no Brasil*, realizado pela Firjan em 2022. Da mesma forma, encontra respaldo nos trabalhos científicos, como, por exemplo, em Gondim (2015), que denominou economia criativa de economia do intangível, ou economia dos bens simbólicos. Para o autor, a economia criativa alimenta-se do talento e da criatividade do ser humano para produzir produtos de alto valor agregado. Dessa maneira, utiliza recursos criativos para gerar desenvolvimento socioeconômico, como renda, inclusão social, fortalecimento cultural e desenvolvimento humano.

Britto (2016) estende a compreensão da economia criativa a processos colaborativos entre criatividade, tecnologia e negócios, que emergem do núcleo de criação das pessoas como expressões estéticas do trabalho.

Dito de outra forma, a expressão cultural local, seja para a elaboração de um aplicativo, seja para a idealização e confecção de produtos do vestuário local, é um setor que atua no contexto da economia criativa, que transforma uma ideia em materialidade de produto e (ou) serviço baseado na inventividade das pessoas.

Na economia criativa, os bens e serviços são oriundos de atividades culturais e valorizados por razões culturais e sociais que podem complementar e transcender uma avaliação puramente econômica. As organizações que atuam na economia criativa, segundo Tabosa, Fernandes e Paiva Jr. (2010), buscam vantagens competitivas, desenvolvendo produtos, serviços, processos e negócios, novos ou modificados, com base nas dimensões social, ambiental e econômica.

Conforme dados da Firjan (2022), a economia criativa pode ser segmentada em quatro dimensões criativas: consumo, cultura, mídias e tecnologias. O Quadro 1 sintetiza a segmentação adotada pela Firjan.

Quadro 1. Segmentação das atividades econômicas da economia criativa.

Consumo	Cultura	Mídias	Tecnologias
<b>Publicidade e marketing:</b> Pesquisa de mercado, organização de eventos etc.	<b>Expressões culturais:</b> Artesanato, folclore e gastronomia.	<b>Editorial:</b> Edição de livros, jornais e conteúdo digital.	<b>Pesquisa e desenvolvimento:</b> Desenvolvimento experimental e pesquisa geral (exceto biologia).
<b>Arquitetura:</b> <i>Design</i> e projeto de edificações, paisagens e ambientes, planejamento e conservação.	<b>Patrimônio e artes:</b> Serviços culturais, museologia, patrimônio histórico.	<b>Audiovisual:</b> Desenvolvimento de conteúdo, distribuição, programação.	<b>Biotecnologia:</b> Bioengenharia, pesquisa em biologia, atividades laboratoriais.
<b>Design:</b> Gráfico, multimídia e de móveis.	<b>Música:</b> Gravação, edição, criação e interpretação.		<b>Tecnologias da informação e comunicação:</b> Desenvolvimento de <i>softwares</i> , sistemas, consultoria em tecnologias da informação e robótica.
<b>Moda:</b> Desenho de roupas, acessórios e calçados, além de modelistas.	<b>Artes cênicas:</b> Atuação, produção de teatro e dança.		

Fonte: adaptado de Firjan (2022).

Entre as várias atividades econômicas categorizadas pela Firjan (2022) no âmbito da economia criativa, o artesanato brasileiro encontra-se na dimensão cultural e movimenta em torno de R\$ 100 bilhões por ano — 3% do produto interno bruto do Brasil gerado pelos cerca de 8,5 milhões de artesãos espalhados por todos os estados. Keller (2014) já apontava para uma reflexão sobre a produção de artesanato cultural e de tradição e o enraizamento das ações econômicas na sociedade como um princípio básico da sociologia econômica contemporânea.

O estudo de Santos-Duisenberg (2008) traz evidências do papel do artesanato como um dos fatores que fazem da economia criativa uma promotora de desenvolvimento local com a criação de emprego e renda. A atividade, quando praticada de forma colaborativa, tem a capacidade de mitigar a pobreza. Para o autor, tem

poder para unir minorias, levando à produção do artesanato as mulheres que trabalham nas áreas voltadas à atividade cultural, compactuando para o equilíbrio de gênero, a inclusão social e a resistência feminina.

## **Artesanato e o empreendedorismo**

Atualmente, o mercado, impulsionado pelos consumidores, exige empresas inovadoras. Os novos tipos de negócio e as diferentes formas de comercializar bens e serviços procuram produzir com alto valor agregado. O artesanato, classificado como um dos segmentos da economia criativa, utiliza a criatividade para promover desenvolvimento socioeconômico (Pratt; Hutton, 2013).

Segundo a Portaria nº 1.007-SE, de 11 de junho de 2018, que institui o Programa do Artesanato Brasileiro e dispõe sobre a base conceitual do artesanato brasileiro, o “artesanato é toda produção resultante da transformação de matéria-prima em estado natural ou manufaturada, através do emprego de técnicas de produção artesanal, que expresse criatividade, identidade cultural, habilidade e qualidade” (Brasil, 2018).

Dessa maneira, compreender novas nuances dos modelos de negócio colaborativo da produção artesanal poderá revelar as potencialidades possíveis na produção, comercialização, gestão e inovação desses tipos de empreendimento.

A questão central deste artigo trata das formas de enraizamento do trabalho artesanal na sociedade contemporânea, particularmente o trabalho na cadeia de valor do artesanato, que é concebida como uma rede linear de atividades de trabalho e de produção que liga desde as atividades de projeto do produto, passando pela sua manufatura ou confecção, pela comercialização e pelo *marketing* até o seu consumo final (Keller, 2014).

Sobre a perspectiva do trabalho artesanal na sociedade contemporânea com foco na natureza precária, nas condições sociais e nas formas de organização do trabalho, Tabosa, Fernandes e Paiva Jr. (2010) trazem a análise do trabalho artesanal com foco na natureza, nas condições sociais e nas modalidades de organização do trabalho na economia do artesanato, que é frequentemente utilizada como fonte de ocupação e renda, tendo em vista as suas inusitadas oportunidades de incluir, em termos sociais, as mulheres, os idosos e as pessoas com necessidades especiais que podem, eventualmente, trabalhar em suas próprias casas.

O trabalho de Brito *et al.* (2015) sobre as mudanças promovidas e sugeridas pelos atores sociais e a percepção dos artesãos com relação à sua atividade, com foco de análise no comportamento empreendedor, observou que as mudanças proporcionadas pela intervenção desses atores conduziram para a consolidação do arranjo produtivo local, que permitiu criar os alicerces para que os artesãos pudessem dar continuidade às atividades produtivas ao aprender a distribuir tarefas, controlar as receitas coletivamente, compartilhar práticas de gestão e outros conhecimentos responsáveis por manter coesos os valores e as crenças da comunidade.

Assim como qualquer outra atividade econômica, no artesanato, especificamente para os fins deste estudo, os modelos de negócio colaborativo existem e operam com propostas de valor, segmentação de clientes, modelos de monetização, com todos os elementos e fatores que compõem os modelos de negócio.

## Modelos de negócio

Sobre modelos de negócio e por causa da crescente complexidade envolvendo as mais diversas variáveis ambientais, econômicas, sociais e políticas, Osterwalder e Pigneur (2010) dizem que a análise constante do modelo de negócio ajuda a compreender o posicionamento de uma organização para que esta possa conceber modelos mais sólidos e competitivos. Para os autores, a análise detalhada e estruturada dos componentes dos modelos de negócio é crucial e pode revelar interessantes caminhos para a inovação e renovação, ao mesmo tempo que fornece um retrato de onde sua organização está agora e sugere algumas trajetórias futuras em termos de oportunidades e ameaças.

Osterwalder e Pigneur (2010) definiram modelo de negócio como a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização. Sendo assim, um modelo de negócio é uma importante atividade de gestão que permite que uma organização avalie a saúde de sua posição no mercado e a adapte de acordo com esta.

Autores como Petrini, Scherer e Back (2015) desenvolveram a junção de alternativas de desenvolvimento sustentável com impacto social com os modelos de negócio desenvolvidos para a geração de resultados rentáveis. Para as autoras, um negócio social busca fundir a criação de valor social com a criação de valor econômico em uma mesma estrutura organizacional. Nesse sentido, a geração de valor social se estende não somente ao consumidor final, mas também a todas as partes interessadas — clientes, colaboradores, fornecedores, investidores e sociedade.

As associações de artesãos, como modelos de negócio colaborativo, vêm sendo um modelo de negócio eficiente nessa perspectiva, sendo uma válvula de escape vantajosa para os empresários de pequenos negócios, incluindo os artesãos (Silva *et al.*, 2023), que muitas vezes não têm visibilidade ou condição de manter um local próprio e investir nele, tendo assim a possibilidade de expor e comercializar seus produtos e serviços em um espaço físico, permitindo o compartilhamento e troca de serviços e objetos entre a empresa e os microempreendedores individuais.

De acordo com Pirotti, Bitencourt e Wegner (2017), empreendimentos colaborativos são aqueles que são construídos e mantidos por uma comunidade de pessoas que têm um objetivo comum. Eles são caracterizados pela colaboração, partilha de recursos e tomada de decisão compartilhada. As associações de artesãos seguem esses mesmos princípios. Elas são formadas por artesãos que se unem para promover o seu trabalho, trocar conhecimentos e experiências e melhorar as suas condições de trabalho.

O estudo de Melo (2015) ressalta que, apesar de a preocupação com o simbólico se fazer presente nos trabalhos analisados, a abordagem econômica tem sido privilegiada, especialmente quando o objetivo é gerar renda para comunidades em situação de vulnerabilidade social. A crescente valorização dos bens artesanais na sociedade contemporânea permite inferir que no futuro os artesãos terão maior autonomia perante o mercado.

A configuração dos modelos de negócio colaborativo do artesanato não foge a essa lógica. Esses modelos, criados inicialmente sob a lógica da criação do valor social, precisam incorporar, até mesmo por questão de sobrevivência organizacional, a sustentabilidade econômica e ambiental, questões hoje imprescindíveis para qualquer tipo de negócio.

## MÉTODO

Trata-se de uma pesquisa descritiva, de abordagem qualitativa, por meio de um estudo multicaso. A unidade de análise foi o modelo de negócio, e as unidades de observação foram três empreendimentos colaborativos que atendiam às definições de economia criativa de Oliveira, Araújo e Silva (2013) e do artesanato de Pratt e Hutton (2013), de Keller (2014) e da Portaria nº 1.007-SE, de 11 de junho de 2018. Inicialmente, foram modelados seis empreendimentos colaborativos, no entanto apenas três se enquadraram nas definições de economia criativa e artesanato.

A principal interlocução deu-se com os representantes de artesãos e com os próprios artesãos, o que permitiu que a coleta de dados fosse realizada por meio de entrevistas semiestruturadas com o intuito de preencher o quadro do modelo de negócio desenvolvido por Osterwalder e Pigneur (2010) e considerada adequada para qualificar e classificar os diversos modelos de negócio existentes no âmbito da economia.

Os procedimentos metodológicos contemplaram os seguintes passos:

- Pesquisa de campo: entrevista semiestruturada com os gestores dos empreendimentos colaborativos do município;
- Validação dos dados levantados com os atores envolvidos na gestão dos empreendimentos colaborativos;
- Tratamento e análise dos dados: analisar a consistência sistêmica dos componentes do modelo de negócio.

Para melhor compreensão, o espaço *design*, modelado no quadro Canvas, foi analisado conforme quatro dimensões principais:

- Interface com os clientes: envolvendo os blocos Segmentos de cliente, Canais de distribuição e Relacionamentos com os clientes;
- Proposta de valor;
- Infraestrutura: envolvendo os blocos Atividades-chave, Recursos-chave e Parcerias-chave;
- Custos e receitas.

Como suporte para as análises do quadro Canvas, foi utilizada a ferramenta analítica desenvolvida por Kim e Mauborgne (2005) denominada de modelo das quatro ações (Quadro 2). A ideia central da ferramenta é analisar as curvas do custo e de valor, utilizando quatro perguntas-chave, que questionam a lógica estratégica e o modelo de negócio do setor.

Quadro 2. Modelo das quatro ações.

Custo	Valor
<b>Eliminar</b>	<b>Elevar</b>
Fatores que sejam motivo de concorrência	Fatores bem acima dos padrões
<b>Reduzir</b>	<b>Criar</b>
Fatores bem abaixo dos padrões	Fatores que a indústria nunca tenha oferecido

Fonte: adaptado de Kim e Mauborgne (2005).

Quando se trata de modelagem de negócios, temos de capturar mais valor do que custo para entregar esse valor. Um modelo de negócio só vai ser sustentável se essa equação for verdadeira.

## RESULTADOS

Considerando que a análise de qualquer modelo de negócio está intrinsecamente vinculada ao entendimento do seu ambiente e de seus aspectos sociais, culturais, econômicos e políticos envolvidos, cabe, antes de apresentar os referidos modelos de negócio que atenderam aos critérios de inclusão para os fins deste estudo, fazer a contextualização da localidade.

Petrolina é uma cidade brasileira localizada no extremo sudoeste do estado de Pernambuco, às margens do Rio São Francisco, na divisa com o estado da Bahia. A cidade tem população de aproximadamente 387 mil habitantes (IBGE, 2022). A economia baseia-se na agricultura, no turismo e na indústria. A cidade é um importante centro de produção de frutas tropicais, como manga, banana e mamão e também um destino turístico popular, por causa das suas belas paisagens naturais, como o Rio São Francisco. A cidade é conhecida por sua música, gastronomia e artesanato.

O Portal do Artesanato de Pernambuco, que é um *site* oficial do Governo do Estado de Pernambuco, fornece informações sobre o artesanato pernambucano. O portal destaca as matérias-primas e tipologias expoentes da região, entre elas o couro, a madeira, a argila e as fibras naturais. As principais tipologias expoentes do território de Petrolina para evidenciar o artesanato local são: as bolsas de couro; e os vasos e as carrancas produzidos com argila da região.

O artesanato de Petrolina é uma importante fonte de renda para a comunidade local. Além disso, é uma forma de preservar a cultura e a tradição da região. Segundo Silva (2020), torna-se relevante analisar o comportamento da associação e dos órgãos públicos envolvidos, entre ações de compartilhamento, as quais se encontram em estado de crescimento. Essas ações impulsionam a economia de maneira alternativa e alteram as relações de consumo entre as pessoas e o acesso a bens e serviços.

## **Design do modelo de negócio da Associação Sertão das Artes**

### *Histórico*

Ainda durante a pandemia, no dia 22 de outubro de 2021, nasceu a Associação Sertão das Artes, fundada por Vanessa Duarte, filha de artesão e costureira. A arte está em sua essência, mas foi sua visão de empreendedora e administradora que deu forma ao projeto. Ao participar de grupos de artesanato, ela e um grupo de artesãs enxergaram a necessidade de ensinar aos artistas que suas obras têm valor e que eles precisam de visão administrativa e econômica. Com base nisso, desenvolveram o primeiro curso sobre gestão financeira e precificação do negócio artesanal.

Por meio dos seus projetos, a Associação Sertão das Artes busca acolher e dar suporte ao artesão, tendo como principal objetivo o resgate da arte e do artista. A casa é o centro de distribuição e de acolhimento, onde ocorrem as capacitações



e as vendas das artes, além de eventos, como feiras, bazares. Também há a participação em eventos de terceiros. Atualmente, são 20 artistas associados, e todos contribuem mensalmente para os gastos fixos, além de ser feito o rateio do aluguel do prédio onde atualmente é a sede da associação.

O modelo de negócio da associação pode ser visualizado na Figura 1.

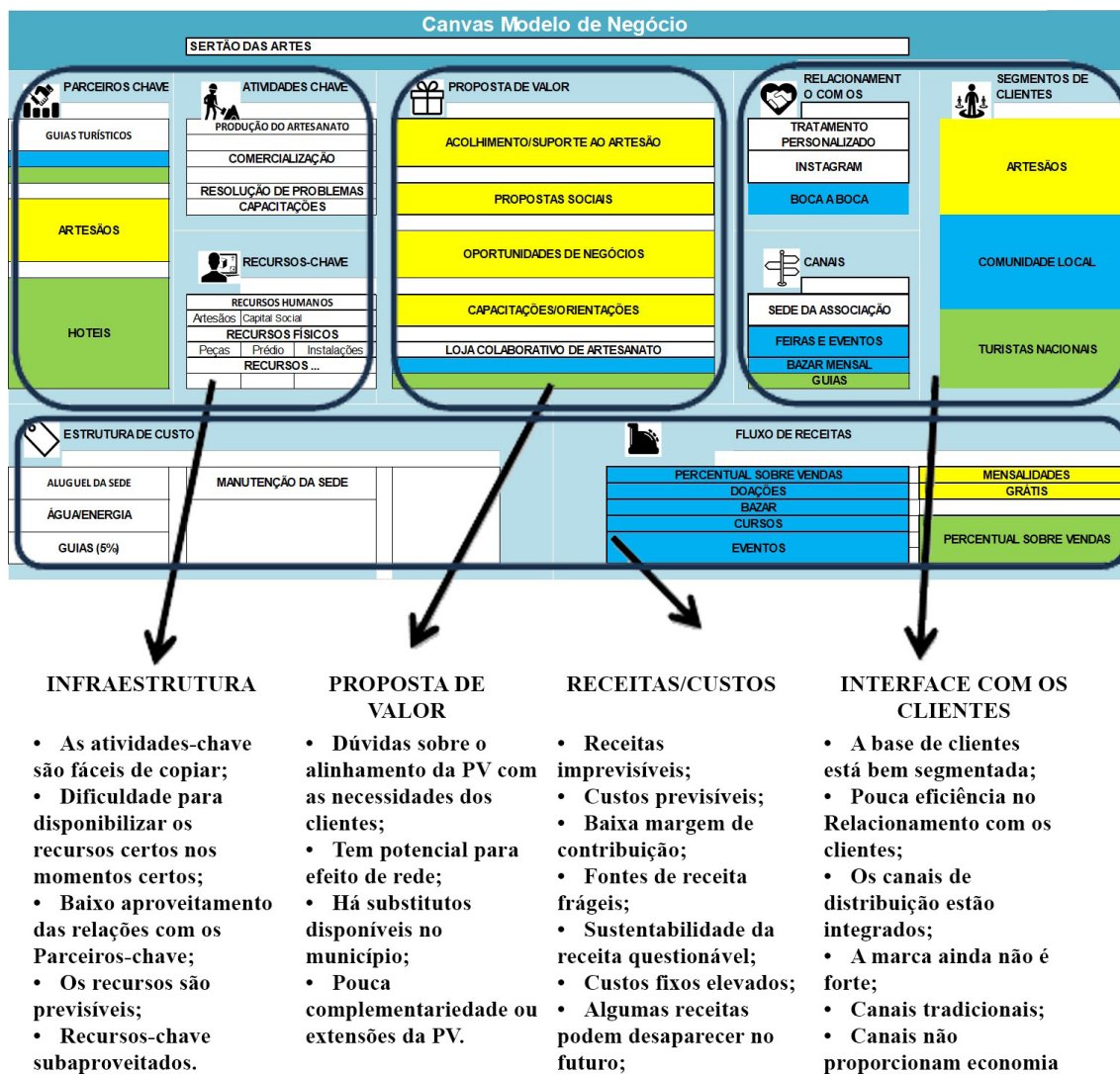


Figura 1. Modelo de negócio — Canvas — da Associação Sertão das Artes.

A Associação Sertão das Artes caracteriza-se proeminentemente como um modelo de negócio com foco na produção e comercialização artesanal e na valorização da arte e do artista. O modelo das quatro ações aliado ao quadro Canvas do modelo de negócio mostra como a Associação Sertão das Artes atua com os elementos tradicionais da proposta de valor do negócio da cultura artesanal.

Iniciando-se a análise pelo lado da curva de valor do modelo das quatro ações, observa-se que as fontes de receita não são atrativas, de forma que podem obter maiores margens e indicar, ao mesmo tempo, sustentabilidade financeira do negócio, ou até mesmo gerar vendas recorrentes. É de se acreditar que algumas dessas receitas possam desaparecer no futuro, sendo prudente começar a planejar a adição

de outras fontes de receita. O mecanismo de precificação depende da característica do produto e da subjetividade do artista.

A base de clientes está bem segmentada, no entanto os canais de distribuição são tradicionais e utilizados na sua maioria também por seus concorrentes, o que não traz nenhuma novidade ao modelo de monetização.

Os canais de distribuição, embora integrados, são pobres e de pouca eficiência. São tipos que não proporcionam a distribuição quando se pensa numa perspectiva de economia de escala.

O relacionamento com os clientes não está estabelecido de forma sistemática, nem usa estratégias e ferramentas eficientes para ampliar as vendas com a conquista de novos clientes sem abrir mão dos atuais. A marca, ainda jovem, tem pouca visibilidade e não é consolidada como uma referência no mercado.

Pela curva de custo, as atividades-chave do modelo de negócio não trazem nenhuma novidade ou diferenciação, podendo ser facilmente copiadas, não na peça em si, mas no conjunto de artes produzidas e ofertadas por outros artesãos. Os recursos-chave, principalmente o capital humano, embora sejam a essência competitiva do negócio, apresentam-se com motivações empreendedoras e associativistas pouco desenvolvidas. As artesãs parecem não ter compreendido a trajetória empreendedora. Para essa categoria de profissionais, não é nada fácil aliar o ato criativo com as exigências do empreendedorismo.

Quanto às relações estabelecidas com parceiros-chave, estas parecem frágeis e pouco eficientes. Ao contrário do que alguns pensam, as parcerias podem ajudar a reduzir os riscos quando as organizações operam em ambientes competitivos (Osterwalder; Pigneur, 2010). Não parece salutar uma empresa possuir todos os recursos e executar todas as atividades. No entanto, na associação, a estratégia de parcerias, no sentido de aumentar as vendas e potencializar as atividades e recursos, não é uma meta privilegiada pela gestão.

Para ganhar dinheiro, a Sertão das Artes mantém seus custos operacionais, quando possível, abaixo das receitas, incluindo as mensalidades. É um modelo de negócio direcionado pelo custo, embora pudesse ser direcionado pelo valor, uma vez que atua com produtos personalizados. Esse modelo visa manter a estrutura de custo o menor possível, porém os custos fixos, representados sobretudo pelo aluguel do imóvel, permanecem elevados independentemente das vendas.

No Quadro 3, de forma resumida, estão os ativos, lado direito, que precisam ser elevados acima dos padrões da concorrência e os que precisam ser criados de forma surpreendente na indústria. No lado esquerdo, estão os passivos, que precisam ser eliminados ou reduzidos.

## **O design do modelo de negócio da Oficina do Artesão Mestre Quincas**

### *Histórico*

A Oficina do Artesão Mestre Quincas é um dos centros culturais mais conhecidos da região. O nome é em homenagem a Joaquim Correia Lima, apelidado de

Quadro 3. Modelo das quatro ações da Associação Sertão das Artes.

<b>Custo</b>	<b>Valor</b>
<b>Eliminar</b> Fatores que sejam motivo de concorrência	<b>Elevar</b> Fatores bem acima dos padrões
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A visibilidade da marca;</li> <li>• A margem de contribuição;</li> <li>• A autoestima dos artesãos;</li> <li>• A carteira de clientes.</li> </ul>
<b>Reduzir</b> Fatores bem abaixo dos padrões	<b>Criar</b> Fatores que a indústria nunca tenha oferecido
O número de visitas sem vendas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Novos canais de relacionamento com os clientes;</li> <li>• Novas redes de relacionamento;</li> <li>• Canais de distribuição complementares;</li> <li>• Profundo conhecimento sobre seus clientes;</li> <li>• Programa de capacitação permanente dos artesãos.</li> </ul>

Mestre Quincas, considerado o primeiro artesão de Petrolina. A associação surgiu da necessidade de um local próprio que pudesse expor a produção artesanal em um único espaço. Assim, ocorreu a união de um grupo de artesãos em busca da valorização da cultura regional, como as carrancas e o artesanato. Nesse grupo, temos nomes como Ana das Carrancas, Rock Santeiro, Mestre Bil dos Anjos, Zé Brochado, Bitinho e Zé Alves, que se manifestaram em busca de melhorias e de espaço para que suas obras fossem expostas e seus trabalhos reconhecidos.

A criação e manutenção da Oficina do Artesão Mestre Quincas têm contribuído com vários projetos de acesso à cultura e com o planejamento dos eventos de interesse dos artesãos em curto e médio prazos. A oficina adota um modelo de negócio dependente de parceiro-chave e caracteriza-se como um modelo com foco na produção e comercialização artesanal, no apoio e na valorização da arte e do artista.

A Oficina do Artesão Mestre Quincas busca o reconhecimento da cultura local por intermédio da sua arte, tendo como principal objetivo a centralização do turismo.

Na curva de valor do modelo das quatro ações, observada na Figura 2, as fontes de receita não são atrativas para obterem maiores margens, salvo exceções, quando a oficina é convidada para eventos externos. A sustentabilidade da receita é questionável, uma vez que depende, majoritariamente, de contratos e convênios com a prefeitura de Petrolina, que assume as despesas operacionais da oficina do artesão. Por outro lado, esta não consegue obter receitas recorrentes, que são aquelas que você consegue por meio de clientes fiéis e regulares, que compram de sua empresa de novo, sem que você precise investir nenhum capital a mais, ou seja, aquele cliente que volta até você para novas aquisições e com periodicidade (Osterwalder; Pigneur, 2010).

A base de clientes está segmentada em três principais pilares:

- os próprios artesãos;
- as comunidades local e regional;
- os turistas nacionais e, esporadicamente, os internacionais.

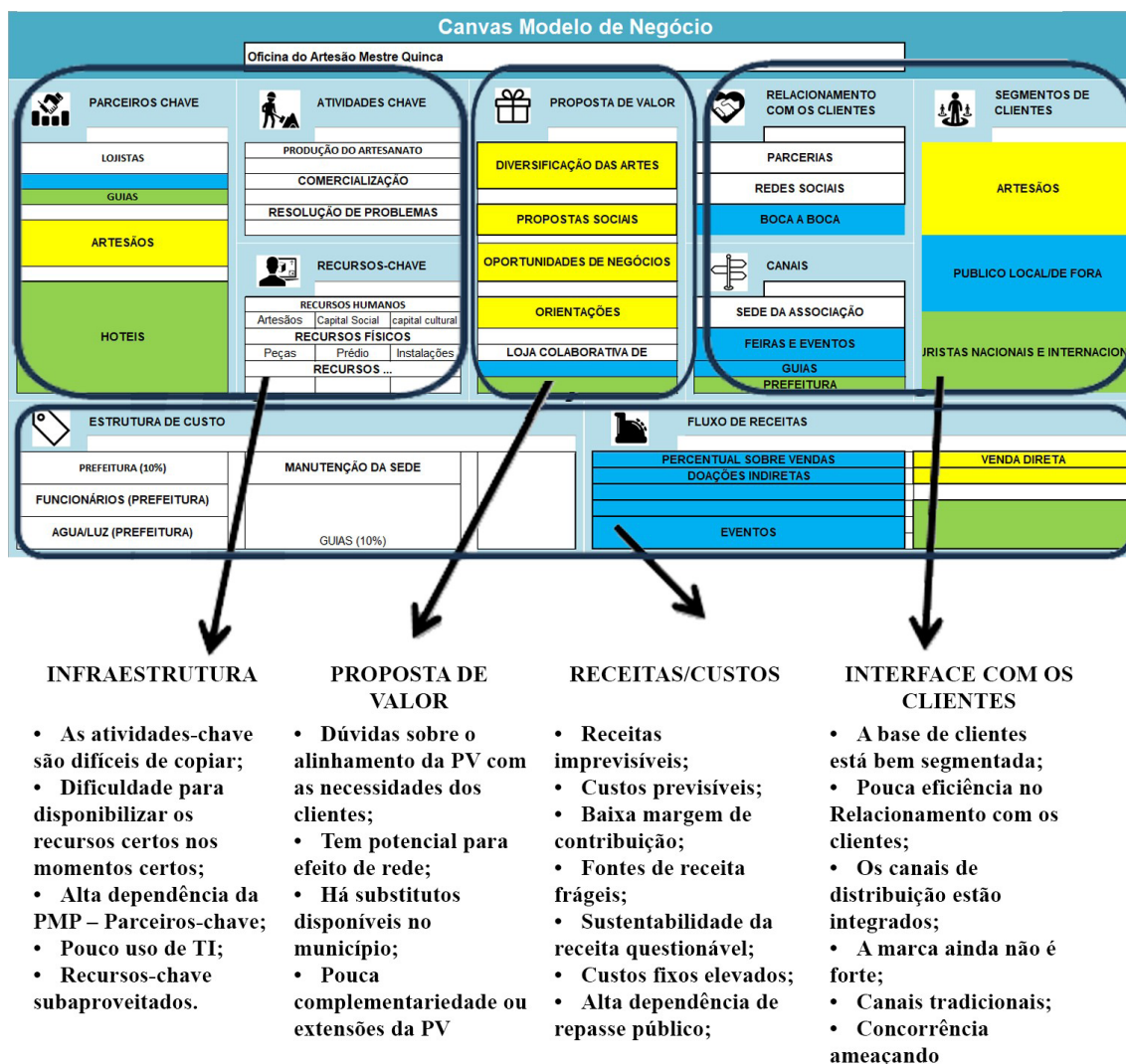


Figura 2. Modelo de negócio da Oficina do Artesão Mestre Quincas.

Todavia, os canais de distribuição utilizados são tradicionais e não fazem distinção no modelo de distribuição entre os segmentos de clientes. Não que os canais não estejam adequados, mas são, possivelmente, subaproveitados.

Os relacionamentos com os clientes e, ao mesmo tempo, as ferramentas de apoio, tais como as mídias sociais, não acontecem de forma consciente, programática e intencional. Ao mesmo tempo, não são suficientes para, de maneira eficiente, ampliar as vendas com a conquista de novos clientes sem abrir mão dos atuais. Tradicionalmente, é um empreendimento conhecido na região, talvez o mais antigo. O boca a boca ainda parece ser a estratégia mais eficiente no processo de comunicação.

O prédio é o centro de distribuição, onde ocorrem a fabricação e exposição de algumas obras, além de expor esculturas de artesãos de outras regiões. É um polo artístico muito diversificado.

Parte das peças ofertadas não é única nem exclusiva, com traços peculiares, podendo ser facilmente copiada e substituída. Outra parte da produção, particularmente as artes produzidas com madeiras encontradas exclusivamente no bioma

caatinga, não é facilmente copiada nem de fácil substituição. Trata-se de peças únicas com traços artísticos singulares e expressivo reconhecimento regional.

Na curva de custo, encontramos todos os principais custos que têm peso no financeiro e são derivados da operacionalização do negócio. Criar uma proposta de valor, definir fontes de receita, estabelecer parcerias, criar relacionamentos com clientes e operacionalizar o modelo exigem uma estrutura de custos bem delineada. No caso da oficina do artesão, temos um modelo de negócio direcionado pelo valor com pouca preocupação com as despesas operacionais, uma vez que estas são assumidas por parcerias. Os artesãos preocupam-se menos com os custos operacionais e concentram-se na criação de propostas de valor, o que representa uma vantagem competitiva, cujos custos são aqueles relacionados ao tempo, à criatividade, às habilidades do artesão. A entrega da produção artesanal costuma ter alto nível de personalização, muitas vezes desenvolvida de acordo com as preferências dos clientes.

Ainda, na curva de custos, encontramos pouca utilização de tecnologias da informação nas relações comerciais. Entre os ativos intangíveis mais relevantes para esse tipo de atividade, está o capital humano. Ao que parece, esses recursos poderiam ser mais bem aproveitados em termos de cooperação nas atividades laborais. Problemas de relacionamentos mal resolvidos no início das atividades acabam gerando pouca cooperação no ambiente de trabalho. Implica dizer que os recursos-chave são subaproveitados e, ainda, precisam caminhar na direção da formação de capital social.

O Quadro 4, de forma resumida, apresenta as curvas de valor e de custo.

Quadro 4. Modelo das quatro ações da Oficina do Artesão Mestre Quincas.

Custos	Valor
<b>Eliminar</b> Fatores que sejam motivo de concorrência	<b>Elevar</b> Fatores bem acima dos padrões
<ul style="list-style-type: none"><li>O número de visitas sem vendas.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>A marca: monetizando-a via múltiplos formatos e plataformas;</li><li>A autoestima dos artesãos;</li><li>Vendas.</li></ul>
<b>Reduzir</b> Fatores bem abaixo dos padrões	<b>Criar</b> Fatores que a indústria nunca tenha oferecido
<ul style="list-style-type: none"><li>A dependência financeira das parcerias-chave.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Canais de relacionamento com os clientes;</li><li>Canais complementares de distribuição;</li><li>Um modelo de receita sustentável;</li><li>Estratégias de ganhos de receita futuros;</li><li>Laços colaborativos e empreendedores.</li></ul>

## O design do modelo de negócio da Trapiá Artesanato

### Histórico

A Trapiá Artesanato foi inaugurada em 2011. Trata-se de uma ação que abrange os artesãos. Na sua abertura, possuía apenas quatro sócios; atualmente, é composta de 12. O objetivo, segundo os seus sócios, é fortalecer o comércio de artesanato e a cultura regional, por meio de um espaço colaborativo em que os seus sócios

preparam as peças em casa e as levam para a venda no espaço. O negócio foca no artesanato nordestino.

A Associação Trapiá ganha dinheiro entregando por meio do artesanato a cultura nordestina com peças únicas.

A análise da curva de valor do modelo das quatro ações (Figura 3) permite destacar que as fontes de receita não são atrativas, predominando a venda direta no balcão — *selfservice*. Os associados contribuem, mensalmente, com uma taxa para as despesas fixas. O modelo de receita adotado produz baixa margem de contribuição.

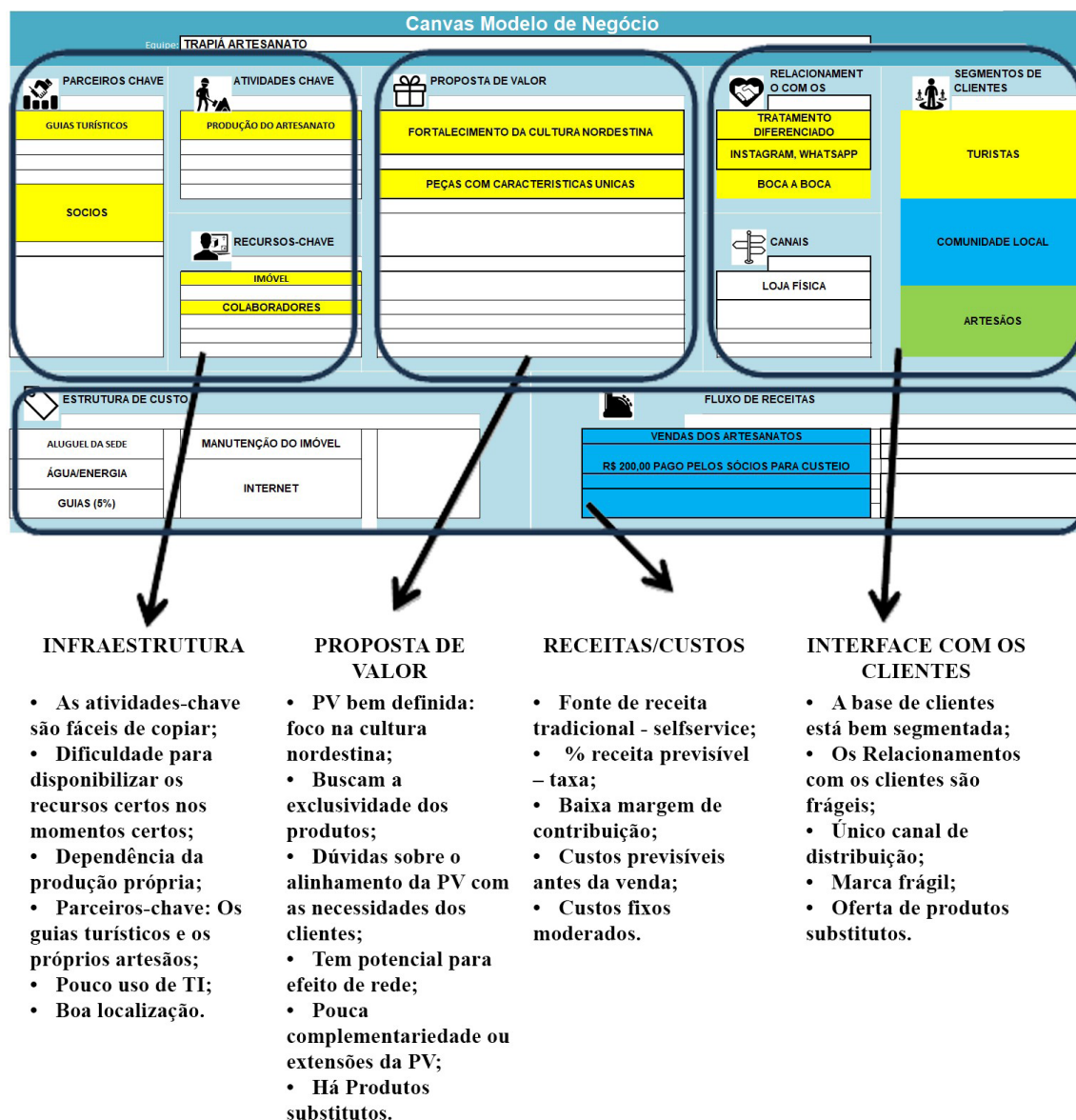


Figura 3. Modelo de negócio da Associação Trapiá.

A localização geográfica, um ponto turístico da culinária nordestina, por si só já é uma vantagem competitiva, por causa do fluxo de turistas no espaço, o que remete para a sustentabilidade financeira do negócio. No entanto, considerando a fonte de receita, ainda tradicional, com pouca complementariedade ou extensões da proposta de valor, poderá não ser sustentável, à medida que os artesãos não

possam ser substituídos num processo cultural contínuo. Aquelas receitas por meio de clientes fiéis não são recorrentes.

Quanto ao relacionamento com os clientes, as ferramentas digitais WhatsApp e Instagram, embora sejam adequadas, são subutilizadas. Portanto, não produzem eficiência em termos de aumento de vendas ou de conquista de novos consumidores. O desenvolvimento de habilidades e competências ditas digitais parece, cada vez mais, estratégico na gestão dos modelos de negócio, mesmo quando a criatividade é a essência do negócio.

Na curva de custos, encontramos os custos mais importantes envolvidos em toda a complexidade do negócio. Os custos fixos como aluguel, água e luz são os mais impactantes. Os custos com os salários de funcionários e encargos trabalhistas não existem. As atividades-chave são executadas pelos próprios artesãos em sistema de rodízio, funcionando 12 horas por dia.

A Associação Trapiá depende da sua capacidade produtiva em função da sua especificidade de produção própria mediante o seu próprio associado, o que poderá ser uma restrição para atender a um aumento de demanda.

O Quadro 5, de forma resumida, apresenta as curvas de valor e de custos.

Quadro 5. Modelo das quatro ações da Associação Trapiá.

Custos	Valor
<b>Eliminar</b> Fatores que sejam motivo de concorrência	<b>Elevar</b> Fatores bem acima dos padrões
	<ul style="list-style-type: none"><li>• A margem de contribuição;</li><li>• O valor simbólico da produção artesanal.</li></ul>
<b>Reduzir</b> Fatores bem abaixo dos padrões	<b>Criar</b> Fatores que a indústria nunca tenha oferecido
<ul style="list-style-type: none"><li>• O número de visitas sem vendas.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Relacionamento forte por meio das mídias digitais;</li><li>• Canais complementares de distribuição;</li><li>• Marca forte.</li></ul>

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na economia criativa os bens e serviços são oriundos de atividades culturais e valorizados por razões sociais, podendo complementar e transcender uma avaliação puramente econômica. Os empreendimentos colaborativos analisados foram imprescindíveis para aqueles artesãos e artesãs que se encontravam com problemas sociais. Passaram a ser uma oportunidade para participação no mercado com sua capacidade criativa para adquirir renda. Nesse sentido, os grupos revelaram bom nível de conhecimento e entendimento sobre o negócio, cujo principal desafio é a dificuldade de gerar modelos atrativos de receitas com capacidade de aumento da margem de contribuição.

Por meio dos empreendimentos colaborativos, muitos artesãos passaram a usufruir essa atividade pela necessidade de executar um trabalho autônomo e colocar sua criação no mercado, obter matéria-prima, difundir o artesanato e capacitar-se. Os empreendimentos de artesãos configuram-se como um espaço em que vários artesãos e artesãs podem trabalhar juntos, compartilhar recursos e colaborar em projetos sociais.

A configuração atual dos modelos de negócio colaborativo do artesanato do município não apresenta vantagens competitivas sustentáveis entre si. Tais modelos trabalham em um ambiente dinâmico e cheio de opções de produtos e serviços da cultura regional. Os três têm propostas de valor semelhantes, ofertando seus produtos e serviços ao mesmo público, produzindo e comercializando com infraestrutura muito próxima e adotando praticamente o mesmo modelo de monetização.

Quanto à interface com os clientes, os modelos mantêm uma tradicional relação cliente-vendedor, concorrendo com os mesmos segmentos de cliente: turistas nacionais e internacionais, a comunidade local e os próprios artesãos e artesãs, oferecendo todas as condições para que eles se sirvam — *selfservice*. Os modelos vendem mais de um produto e segmentam seus clientes, fator natural da atividade, visto que, mesmo que o mercado vacile, os artesãos terão mais opções enquanto reajustam sua estratégia.

No que tange à proposta de valor, os modelos foram criados, inicialmente, sob a lógica da criação do valor social, propondo condições para que os artesãos elevem a autoestima, promovam a cultura nordestina e desenvolvam competências ditas do comportamento empreendedor.

Sobre a oferta das peças artesanais, pode-se considerar que são oferecidos produtos semelhantes, que podem ser facilmente substituídos. A proposta de valor dos modelos, inconscientemente, tem ligação direta com a razão, quando a experiência do artesanato com o emocional é uma estratégia muito mais poderosa. A experiência diz respeito à gente, e a peça artesanal refere-se à coisa. Portanto, a experiência com gente deve ser prioritária. Um negócio social busca fundir a criação de valor social com a criação de valor econômico em uma mesma estrutura organizacional (Petrini; Scherer; Back, 2015). Nesse sentido, a geração de valor social se estende não somente ao consumidor final, mas também aos *stakeholders* — clientes, colaboradores, fornecedores, parceiros e sociedade.

Acerca da infraestrutura, a capacidade criativa dos artesãos como um ativo de natureza intangível é o que pode garantir a diferenciação dos modelos analisados. O capital humano é o recurso mais primoroso do processo; por isso, os modelos de forma coerente se esforçam no sentido do bem-estar do artesão sempre em primeira ordem. As atividades-chave e os processos-chave não diferem muito entre si. Os artesãos produzem e comercializam suas artes, praticamente com as mesmas condições e com pouca capacidade de definir, com apuro, seus principais recursos e atividades. As parcerias-chave não estão bem estabelecidas, como um fator de agregação para as curvas de valor e de custo, com exceção da Oficina do Artesão Mestre Quincas, que mantém uma parceria com a prefeitura local desonerando os artesãos dos custos operacionais. Por outro lado, essa parceria compromete a sustentabilidade financeira do negócio, além de criar uma relação de dependência, e pode encerrar-se a qualquer momento.

No âmbito de receitas e custos, a precificação ainda é feita de forma subjetiva e diferente de outras atividades. Os artesãos lidam com os custos antes de ter qualquer fonte de receita, com algumas exceções — quando recebem antecipadamente parte do valor da encomenda. Para garantir a sustentabilidade dos empreendimentos a longo prazo, os gestores devem ter em mente que sua estrutura de custos



precisa ser reavaliada de tempos em tempos. A peculiaridade da atividade quanto à lucratividade aliada ao comportamento empreendedor dos artistas favorece as baixas margens de comercialização, o que impacta diretamente na lucratividade.

As recomendações seguem em várias direções. Primeiramente, deve haver um esforço de cooperação entre os empreendimentos colaborativos, as universidades, a iniciativa privada e os órgãos governamentais, formando um ecossistema do artesanato para a concretização da atividade artesanal. Em segundo lugar, independentemente da dinâmica de desenvolvimento, a conjuntura tecnológica em constante transformação e a tendência de digitalização, cada vez mais abrangente, direcionam para a emergência de adotar tecnologias para ampliar as possibilidades de produção e comercialização de produtos. Terceiro, muito mais do que vender peças artesanais, os empreendimentos devem vender uma experiência única, aliando os elementos culturais e emocionais. As marcas, o conhecimento cultural, a rede de relacionamentos, o capital humano são todos ativos de natureza intangível, que garantem diferenciação e geração de resultados rentáveis. Por último, mas não menos importante, a diferenciação em relação aos concorrentes e o entendimento do comportamento do consumidor têm de ser o encaixe estratégico para a consolidação das marcas.

Esses modelos, criados inicialmente conforme a lógica da criação do valor social, precisam incorporar, até mesmo por questão de sobrevivência organizacional, a sustentabilidade econômica e ambiental, ponto hoje imprescindível para qualquer tipo de negócio.

## REFERÊNCIAS

ARTESANATO DE PERNAMBUCO. **Portal**. Disponível em <https://www.artesanatodepernambuco.pe.gov.br/pt-BR/artesanato-de-pernambuco>. Acesso em: 5 maio 2023.

BRASIL. Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços. Secretaria Especial da Micro e Pequena Empresa. **Portaria nº 1.007-SEI, de 11 de junho de 2018**. Brasil, 2018.

BRITO, Maria Alice Leite de; SOUSA JUNIOR, Afonso Ferreira de; SANTO, Belchior Rodrigues dos; LOBATO, Pallomma Pouso. Análise de um arranjo produtivo local e suas contribuições para o desenvolvimento social e econômico local em uma comunidade de artesãos. **Anais dos Encontros Nacionais de Engenharia e Desenvolvimento Social**, v. 12, n. 1, p. 1-18, 2015.

BRITTO, Jorge Nogueira de Paiva. A regional perspective of the creative economy in Brazil. **Revista de Economia Contemporânea**, v. 20, n. 3, p. 458-491, 2016. <https://doi.org/10.1590/198055272034>

COSTA, Armando Dalla; SOUZA-SANTOS, Elson Rodrigo de. Economia criativa no Brasil: quadro atual, desafios e perspectivas. **Economia & Tecnologia**, v. 27, p. 151-159, 2011.

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO (FIRJAN). Sistema Firjan Senai. **Mapeamento da indústria criativa no Brasil**. Rio de Janeiro: Firjan, 2022. Disponível em: <https://firjan.com.br/economiacriativa/downloads/MapeamentoIndustriaCriativa2022.pdf>. Acesso em: 6 mar. 2023.

GONDIM, Raquel Viana. **Plano de desenvolvimento econômico e social: Fortaleza 2040**. Fortaleza, 2015. v. 1.

HOWKINS, John. **The creative economy: how people make money from ideas**. Londres: Penguin Books, 2007.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Censo Demográfico**. Rio de Janeiro: IBGE, 2022. Disponível em <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/pe/petrolina/panorama>. Acesso em: 30 jul. 2023.

- KELLER, Paulo Fernando. O artesão e a economia do artesanato na sociedade contemporânea. *Revista de Ciências Sociais*, n. 41, p. 323-347, 2014.
- KIM, Chan W.; MAUBORGNE, Renée. **A estratégia do oceano azul: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante**. Rio de Janeiro: Campus-Elsevier, 2005.
- OLIVEIRA, João Maria; ARAÚJO, Bruno Cesar de; SILVA, Leandro Valério. **Panorama da economia criativa no Brasil**. Ipea, 2013. Disponível em: <https://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/2026>. Acesso em: 6 mar. 2023.
- OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. **Business model generation: inovação em modelos de negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2010.
- PETRINI, Maira; SCHERER, Patrícia; BACK, Léa. Modelo de negócios com impacto social. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 56, n. 2, p. 209-225, 2016. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020160207>
- PIROTTI, Tatiane Martins Cruz; BITENCOURT, Cláudia Cristina; WEGNER, Douglas. “Sozinhos não vamos vencer”: práticas colaborativas e ganhos coletivos em uma rede de empreendimentos da economia solidária. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, v. 11, n. 3, p. 37-55, 2017. <https://doi.org/10.24857/rgsa.v11i3.1375>
- PRATT, Andy C.; HUTTON, Thomas. A. Reconceptualising the relationship between the creative economy and the city: learning from the financial crisis. *Cities*, v. 33, p. 86-95, 2013. <https://doi.org/10.1016/j.cities.2012.05.008>
- SANTOS-DUISENBERG, Edna dos. A economia criativa: uma opção de desenvolvimento viável? In: REIS, Ana Carla Fonseca (org.). **Economia criativa como estratégia de desenvolvimento: uma visão dos países em desenvolvimento**. São Paulo: Itaú Cultural, 2008. p. 50-73.
- SILVA, Ana Luiza Winther da; OLIVEIRA, Ana Paula de; CAMPOS, Emanuella de Ramalho; PEREIRA, Márcia Aparecida Ribeiro; SAMPAIO, Maria Clara de Freitas; SILVA, Elton Orris Marinho da. **Desenvolvimento de um modelo de negócio: Loja Colaborativa**. 24f. Trabalho de Conclusão de Curso (Técnico em Administração) – Etec Professor Alfredo de Barros Santos, Guaratinguetá, 2023.
- SILVA, Edja Santana da. **Análise da percepção do modelo de economia colaborativa na Feira do Artesanato de Caruaru-PE**. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Pernambuco, Caruaru, 2020.
- TABOSA, Tibério César Macêdo; FERNANDES, Nelson da Cruz Monteiro; PAIVA JR., Fernando Gomes. O fenômeno empreendedor coletivo e humanizado do artesanato de bonecas solidárias de Gravatá/PE no mercado doméstico. *Revista de Negócios*, v. 15, n. 3, p. 11-28, 2010. <https://doi.org/10.7867/1980-4431.2010v15n3p11-28>

## Sobre o autor

**Deranor Gomes de Oliveira:** doutor em Gestão pela Universidade de Évora, Portugal.

**Conflito de interesses:** nada a declarar – **Fonte de financiamento:** nenhuma.



# Rio de imaginários: cidade, megaeventos e planejamento estratégico

## *Rio of Imaginaries: City, Mega-Events and Strategic Planning*

Roberto Vilela Elias<sup>1</sup> 

### RESUMO

De gestores urbanos a artistas, passando por empresários e publicitários, a marca “Rio” é mundialmente conhecida e consumida. A projeção midiática que a cidade teve durante os preparativos e a realização dos Jogos Olímpicos de 2016 possibilitou a construção de um imaginário largamente utilizado na intenção de legitimar práticas institucionais que modificaram o espaço e o readequaram aos interesses de coalizões governamentais e empresariais. Esse modelo de governança olha para a cidade e a administra, literalmente, como uma mercadoria que deve ser valorizada e cultuada, a fim de se projetar num mercado internacional onde concorre com outras cidades. Pretendemos debater, neste artigo, as mutações do Rio (e da marca Rio) utilizando como parâmetros, além do contexto histórico, a Reforma Passos, no começo do século XX, e as intervenções operadas na cidade com vistas à Copa e às Olimpíadas.

**Palavras-chave:** Rio de Janeiro; megaeventos; imaginário; planejamento estratégico.

### ABSTRACT

*From urban administrators to artists, through entrepreneurs and advertisers, the “Rio” brand is known and consumed worldwide. The media projection that the city had during the preparations and the realization of the 2016 Olympic Games enabled the construction of an imaginary, which is widely used in the intention of legitimizing institutional practices that modified the space and re-adjusted it to the interests of governmental and business coalitions. This governance model looks at the city and manages it, literally, as a commodity that must be valued and worshipped in order to project itself in an international market where it competes with other cities. In this article, we intend to discuss the mutations of Rio (and the Rio brand) using as parameters, in addition to the historical context, the Passos Reform in the early twentieth century and the interventions operated in the city with a view to the World Cup and the Olympics.*

**Keywords:** Rio de Janeiro; mega-events; imaginary; strategic planning.

---

<sup>1</sup>Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Programa de Pós-Graduação em Comunicação, Laboratório de Comunicação, Cidade e Consumo – Rio de Janeiro (RJ), Brasil. E-mail: [elias.robertovilela@gmail.com](mailto:elias.robertovilela@gmail.com)

Recebido em: 29/06/2023. Aceito: 13/11/2023.

## INTRODUÇÃO

De “Paris dos Trópicos”, no começo do século XX, à “Cidade Olímpica”, no início do XXI, o Rio de Janeiro, enquanto marca, possui algumas denominações que, ao longo de sua história, refletem o momento pelo qual a cidade passa e a forma como é administrada. Cenário de músicas, filmes, novelas, poemas e romances literários, “do Leme ao Pontal, não há nada igual”, já dizia Tim Maia. Tom Jobim declarava que sua alma cantava ao ver o Rio de Janeiro. Fernanda Abreu não se cansa de repetir que o Rio 40° é o purgatório da beleza e do caos. James Bond travou uma luta épica contra o personagem “dentes de aço” no bondinho do Pão de Açúcar e aquelas cenas, ao mesmo tempo em que mostravam uma luta de vida ou morte, projetavam ao mundo imagens de um dos principais cartões postais do Rio e panorâmicas de suas praias.<sup>1</sup>

*Habitat* natural da garota de Ipanema, cantada até por Frank Sinatra, o Rio de Janeiro é a cidade mais fetichizada do Brasil e quiçá da América Latina. Listamos alguns exemplos em tom bem-humorado para salientar que, dos gestores urbanos aos artistas, passando por empresários e publicitários, a marca “Rio” é mundialmente conhecida e consumida. Mas qual é a origem disso? Como essa cidade foi ordenada historicamente para receber tais apostos que dão sentidos diversos a essa marca? Pretendemos debater, neste artigo, as mutações do Rio (e da marca Rio) utilizando como parâmetros, além do contexto histórico, a Reforma Passos, no começo do século XX, e as intervenções que a cidade sofreu a partir de 2010 com vistas a sediar a Copa e as Olimpíadas. Entendemos tais modificações como um mecanismo de *branding*, que visa à atração de investimentos para a cidade através de sua exposição midiática.

Quando e como as cidades reinventam seus repertórios culturais e seu patrimônio simbólico? O acúmulo de capital simbólico das cidades depende, evidentemente, de uma gama de fatores entre os quais as expressões culturais sedimentadas pelo legado histórico, a força econômica e política da cidade, o investimento e presença do Estado, a dimensão global que a metrópole possui e também a ação do empreendimento capitalista que reinventa as cidades como arenas de consumo e espetáculo. Megaeventos como as Olimpíadas são certames icônicos que demandam uma agenda de remodelações urbanas. (Jaguaribe, 2011, p. 2)

Salientamos também o vínculo entre os processos de requalificação urbana pelos quais o Rio passou a partir da década de 2010, com vistas às Olimpíadas de 2016, e a economia criativa a partir de dinâmicas culturais, sociais e econômicas construídas em consonância com a riqueza cultural da cidade. Nesse sentido, o turismo desponta como um dos principais atores dessa cadeia que conta com duas efemérides anualmente realizadas e mundialmente conhecidas, o carnaval e o réveillon, que projetam a imagem e o espírito da “carioquice”<sup>2</sup> internacionalmente.

1 Cenas do filme “007 contra o foguete da morte”, de 1979.

2 Expressão utilizada pela prefeitura do Rio em 2015, como mote da campanha “Rio 450”, na intenção de destacar práticas e atitudes inerentes ao ser carioca.

Verena Andreatta, em *Cidades quadradas, paraísos circulares* (2006), nos mostra, através dos dez planos urbanísticos aplicados no Rio até hoje, como a cidade foi pensada em cada um desses momentos e nos chama a atenção, notadamente, para as gestões de Francisco Pereira Passos e Carlos Sampaio, no começo do século XX, como embriões de uma “vocaçã”<sup>3</sup> extremamente cultuada e que, para alguns, é motivo de orgulho: a projeção internacional da cidade enquanto sede de megaeventos. A chamada Reforma Passos (1902–1906) foi inaugural nesse sentido e culminou na Exposição Nacional de 1908. As gestões municipais seguintes, de Paulo de Frontin e Carlos Sampaio, seguiram na mesma toada, e o ápice dessas duas décadas de intervenções no tecido urbano ocorreu com a Exposição Internacional de 1922.

Entre as Exposições realizadas na cidade em 1908 e 1922, construiu-se a Avenida Central (atual Rio Branco), a Avenida Beira Mar, o túnel de Copacabana, e os acessos a Botafogo recortando os morros litorais; começou o saneamento do entorno da Lagoa; colonizou-se definitivamente o Campo de São Cristóvão com a demolição do Morro do Senado; e criou-se um novo porto, incorporando as ilhas de Moça e Melões, com novos eixos de acesso pelas novas ruas Rodrigues Alves e Francisco Bicalho. A Exposição de 1908 iniciou o processo de incorporação da Urca à cidade. (Andreatta, 2006, p. 60)

Um segundo momento salientado pela autora inicia-se em 1993, na primeira gestão César Maia, quando é adotado o chamado “planejamento estratégico” calcado na ideia do *empreendedorismo urbano* (Harvey, 2005). Esse modelo de governança olha para a cidade e a administra, literalmente, como uma mercadoria que deve ser valorizada e cultuada, a fim de se projetar num mercado internacional onde concorre com outras cidades. Para quê? Atrair investimentos. Como? Sediando megaeventos de grande projeção midiática, como: Copa do Mundo, Olimpíadas, Fórmula 1, Jogos Pan-Americanos, grandes festivais de música, entre outros. Esse modelo de gestão urbana tem sequência nas administrações de Luiz Paulo Conde. Nos últimos dez anos, o Rio sediou a Jornada Mundial da Juventude (2013), a Copa do Mundo (2014) e os Jogos Olímpicos (2016). Como o próprio prefeito Eduardo Paes citou à época,<sup>4</sup> sua intenção era solidificar a imagem do Rio enquanto a cidade-global da América do Sul.<sup>5</sup>

Nos anos recentes, em particular, parece haver um consenso geral emergindo em todo o mundo capitalista avançado: os benefícios positivos são obtidos pelas cidades que adotam uma postura empreendedora em relação ao desenvolvimento econômico. Digno de nota é que esse consenso, aparentemente, difunde-se nas fronteiras nacionais e mesmo nos partidos políticos e nas ideologias. (Harvey, 2005, p. 167)

3 Colocamos o termo vocação entre aspas, pois denota um talento inato que, no caso do Rio de Janeiro, é uma construção.

4 Eduardo Paes está no seu terceiro mandato à frente a prefeitura do Rio. O primeiro foi de 2008 a 2012, quando foi reeleito até 2016. Em 2020, Paes foi novamente eleito prefeito até 2024.

5 Reportagem da revista *Isto É* de 9 de dezembro de 2016.

Optamos por tal recorte temporal, pois, praticamente um século após as reformas urbanas desencadeadas por Pereira Passos, que culminaram em dois megaeventos — a Exposição Nacional de 1908 e a Internacional de 1922 —, na década de 2010, iniciou-se outro largo programa de modificações no tecido urbano visando as realizações da Copa de 2014 e das Olimpíadas de 2016. Desde já, mencionamos que as reformas no começo do século XX não visavam exatamente à realização de tais exposições, diferente das intervenções realizadas a partir de 2010 que tinham como alvo os megaeventos esportivos supracitados. Aprofundaremos esse debate ao longo do artigo. Para tanto, nos baseamos numa pesquisa bibliográfica que julgamos pertinente ao debate acerca da cidade do Rio de Janeiro e megaeventos.

A espetacularização que a imagem do Rio teve, quando eleito sede das Olimpíadas em outubro de 2009, possibilitou a construção de um imaginário largamente midiático que serviu enquanto fator legitimador das reformas urbanas, com o fito de modificar o espaço e readequá-lo aos interesses de coalizões governamentais e empresariais. O fenômeno pode ser verificado através de uma confluência excessivamente coincidente entre o discurso midiático corporativo, o discurso institucional e as várias obras executadas pelos governos locais na cidade. As políticas públicas, assim, assumem um viés notoriamente neoliberal no qual os governos pensam e fazem a cidade preocupando-se muito mais em viabilizar os desejos do mercado do que em promover bem-estar e qualidade de vida à população.

## **A PARIS DOS TRÓPICOS E A CONSTRUÇÃO DE UMA “VOCAÇÃO”**

O primeiro grande programa de reforma urbana implementado no Rio de Janeiro ocorreu durante a gestão do prefeito Francisco Pereira Passos, entre os anos de 1902 e 1906. Naquele momento, uma elite local, recém-chegada ao poder político, tinha por intenção modernizar a cidade higienizando-a de resquícios coloniais. Inspirado no barão Haussmann (que reformulou a cidade de Paris no século XIX), o prefeito Passos modificou completamente o centro do Rio, dando-lhe o traçado de avenidas e quarteirões que possui até hoje.

A Reforma Passos deixou para trás a cidade imperial e lhe deu feições mais modernas e adequadas à dinâmica capitalista da época. A abertura de largas avenidas facilitou a ligação entre o porto e a cidade, dinamizou os deslocamentos com os bondes elétricos e os primeiros automóveis, além de incentivar o indivíduo a sair às ruas e facilitar o controle de atitudes desviantes. A reordenação do espaço também implicou uma reeducação dos corpos e dos comportamentos: modos de se vestir, andar, interagir, festejar e se manifestar.

Para entender melhor o quadro descrito acima, precisamos retornar ao século XIX, notadamente a partir de 1870, momento em que o Brasil começa a receber grandes contingentes de imigrantes europeus, bem como maciços empréstimos de bancos estrangeiros (principalmente ingleses). O aumento da quantidade de trabalhadores assalariados era incompatível com uma sociedade escravocrata. “As cidades cresciam e o país passava a contar com uma elite capitalista emergente que havia alcançado certa pujança econômica e, assim, passava a pleitear maior participação

política” (Chalhoub, 2001, p. 248). Nesse contexto, a Abolição da Escravatura (1888) e a Proclamação da República (1889) ocorreram como consequências naturais desse processo. Florestan Fernandes (2005) refere-se a esses fatos históricos como: “*revoluções burguesas brasileiras*”, destacando justamente o momento em que essa elite capitalista de viés liberal se consolida no poder.

Baseado nesse quadro de um país cada vez mais inserido na ordem capitalista mundial, não fazia sentido uma capital com ares coloniais. “Com o aval do Congresso Federal, o presidente Rodrigues Alves negociou um empréstimo de 8,5 milhões de libras com um grupo de banqueiros ingleses, para financiar as obras de reformulação da capital” (Chalhoub, 2001, p. 250). Era a primeira vez que a cidade passaria por um grande reordenamento espacial.

O centro do Rio de Janeiro foi totalmente reformado, tendo como ponto nevrálgico a abertura da Avenida Central e, posteriormente, o realinhamento de todos os quarteirões da região. O “Bota Abaixo”<sup>6</sup> de Pereira Passos, como ficou popularmente conhecido, além da parte estética, preocupou-se também com a salubridade local e elevou o Rio a outro patamar, de cidade colonial à cidade capitalista, estabelecendo uma nova relação entre os habitantes e a cidade.

A Avenida Central, com um comércio refinado, com lojas de moda, de tecidos e livrarias, tornou-se uma passarela aonde se ia para notar e ser notado. O hábito de sair às ruas, caminhar pela cidade tornou-se uma prática cultivável. A Reforma Passos, além de operar uma série de modificações urbanísticas na cidade, refletiu-se na reformulação de hábitos dos cidadãos. Toda essa onda de modernidade pela qual o Rio passava nas primeiras décadas do século XX incorporou um novo repertório de ações e representações. Nele, manifestava-se, com destaque, a beleza dessa “nova” cidade, a capacidade de organização da administração local e a receptividade da população. Mediante essas qualidades, a nova capital que se projetava começa a ser pensada como um possível polo atrativo de investimentos estrangeiros através da realização de eventos.

“O primeiro teste pelo qual a cidade passou foi a Exposição Nacional de 1908, em comemoração ao centenário da abertura dos portos às nações amigas. Foi o primeiro megaevento realizado no Rio e reuniu expositores de todo o Brasil e também de Portugal” (Levy, 2008, p. 53). Ali, mostrávamos ao mundo o que a jovem nação tropical já era capaz de produzir.

Em 1922, a “Paris dos Trópicos”<sup>7</sup> definitivamente se abria ao mundo sediando uma Exposição Internacional. Carlos Sampaio, prefeito à época, entendeu a cidade como uma plataforma de negócios. Sendo assim, era preciso desenvolver um cenário próprio que transmitisse ao mundo a nova imagem que se queria passar da capital. A demolição do morro do Castelo e o conseqüente aterro da área — localizada entre a praia de Santa Luzia e a enseada da Glória — onde se instalou a exposição

---

6 Termo adotado à época para fazer menção às reformas urbanas iniciadas pelo prefeito Francisco Pereira Passos devido à grande quantidade de demolições realizadas.

7 Termo utilizado à época para fazer menção à cidade do Rio de Janeiro, após a finalização das reformas no Centro da cidade, e sua profunda similitude estética com Paris.

aprofundaram o novo ordenamento urbano, expulsando a população pobre que ainda habitava o Centro. Como Richard Sennett menciona em *Carne e Pedra* (1994), a “renovação” urbana empurrou a pobreza, concentrando-a em lugares mais distantes. No caso do Rio, em outros morros da região central da cidade.

[...] o Prefeito, logo após tomar posse e realizando um desejo antigo, mandou retirar do centro da cidade, “em nome da aeração e da higiene”, o local que dera origem à urbe no século XVI — o Morro do Castelo. Embora fosse um sítio histórico, o morro havia se transformado em local de residência de inúmeras famílias pobres, que se beneficiavam dos aluguéis baratos das antigas construções ali existentes. Situava-se, entretanto, na área de maior valorização do solo da cidade, a dois passos da Avenida Rio Branco [...] (Abreu, 2008. p. 76)

Sampaio optou pela via financeira para que o Rio passasse a ser competitivo nos negócios de uma forma geral. A nova estética proposta implicava situar, de forma definitiva, a cidade na lista internacional de grandes sedes de eventos e negócios, tal e qual Londres e Paris. Uma moderna organização urbanística integrada às da Reforma Passos valorizaria ainda mais a região central da cidade.

O Rio de Janeiro do início do século XX, a exemplo das exposições acontecidas em Paris e em Londres, no século XIX, também valorizou a monumentalidade como arma que elevaria a cidade a um dos ambientes internacionais propícios ao capitalismo triunfante. Isso acontece a partir de uma autoimagem desejada pela elite brasileira contra o abismo existente entre a utopia do progresso europeu e o atraso colonial que marcava os países da América do Sul. (Freitas, 2011, p. 8)

A abertura da Exposição Internacional ocorreu em 7 de setembro de 1922, encerrando-se na primeira semana de julho de 1923. Funcionou como vitrine do progresso e um espelho da autoimagem cosmopolita, europeizada e moderna, confeccionada para aplacar as ansiedades da elite local desejosa de exibir uma cultura tropical civilizada aos olhos estrangeiros. “O certame de 1922 pode ser considerado a imagem da cidade limpa, civilizada e asséptica que se buscava desde a Reforma Passos iniciada há duas décadas” (Levy, 2010, p. 44).

## **DE CIDADE MARAVILHOSA À CIDADE PARTIDA**

Em 1935, a marchinha composta por André Filho e Aurora Miranda (1935) entoava versos que marcaram aquele carnaval e a história da própria cidade: “*Cidade maravilhosa, cheia de encantos mil. Cidade maravilhosa, coração do meu Brasil*”. Na primeira metade do século XX, o Rio de Janeiro, capital da república, detinha uma pujança cultural e política que fazia da cidade uma espécie de farol da nação. Quem não gostaria de morar em Copacabana, passear pela região central remodelada, tomar um chá na confeitaria Colombo ou comer doces portugueses na casa Cavé?

Concomitante às intervenções iniciadas com a Reforma Passos, a cidade começou a ser expandida em direção à zona sul. Glória, Catete e Botafogo já eram bairros habitados, mas Copacabana, Ipanema e Leme ainda não. Com a chegada dos bondes ao bairro praiano em 1892 e a inauguração do hotel Copacabana Palace em



1923, a imagem do lugar foi mudando e atraindo não só investimentos, mas também a atenção da elite local, que começou a trocar suas chácaras em Botafogo ou amplos sobrados no Centro por imóveis à beira mar. A vida na princesinha do mar<sup>8</sup> tornou-se objeto de desejo.

A reboque desse fluxo à zona sul atlântica, outras obras são inauguradas, como o Museu de Arte Moderna, o aeroporto Santos Dumont, o edifício Gustavo Capanema, o hotel Glória, o túnel do Pasmado, o viaduto das Canoas, os túneis Santa Bárbara e Rebouças, além da finalização dos jardins do Parque do Flamengo em 1965. Construía-se, assim, a Cidade Maravilhosa.

Deve-se a essas obras a imagem de “Cidade Maravilhosa”, como arquétipo de harmonização com a natureza, que se difundiu no mundo. Já tem sido remarcado o paradoxo que supõe que esta imagem se fabricara precisamente sobre obras de tão grande envergadura e artificialidade, lembrando a feliz premonição do poeta romano Rutilio Namaciano: fizeste uma cidade do que antes era o mundo. (Andreatta, 2006, p. 67)

Dentro dessa aura desenvolvimentista, impulsionada durante a Era Vargas (1930–1945), o Brasil sediou a Copa de 1950. O Rio, na condição de capital e com o recém-inaugurado estádio do Maracanã, foi a principal sede, palco da cerimônia de abertura e da final contra o Uruguai de Ghiggia, autor do gol que calou mais de 100 mil pessoas presentes no estádio e fez duas nações chorarem: uma de tristeza, outra de alegria.

A decisão de sediar o mundial naquela época não atendeu apenas aos interesses particulares do esporte; muitos outros elementos entraram em jogo naquele momento, como a projeção de uma imagem do Brasil, particularmente da cidade do Rio de Janeiro, para o exterior, na esteira de um processo que já vinha sendo desenhado desde a virada do século XX, quando o país buscava apagar suas heranças coloniais em benefício de uma imagem moderna. Diante disso, além do resultado futebolístico estava em jogo a imagem do país diante do mundo e uma chance de projetar definitivamente o Brasil como empreendedor, moderno e vitorioso em direção ao desenvolvimento no cenário internacional. Essas aspirações ficam explícitas nos discursos de Mário Filho, membro do comitê organizador, que por diversas vezes revelou que “*Acreditar na Copa do Mundo e no Maracanã é acreditar no Brasil*”. (Correa; Soares, 2015, p. 15, grifo do original)

Mas nem tudo foram flores. Após décadas de prosperidade, o Rio foi perdendo paulatinamente o prestígio político, e isso se projetou diretamente na economia local. O primeiro pilar a se romper foi a perda do *status* de Distrito Federal, devido à transferência da capital para Brasília em 1960. Com o seu peso político atrofiando, um grave esvaziamento econômico assolou a metrópole alcançando, na década de 1980, o seu pior momento. Dessa forma, a mesma Cidade Maravilhosa que refletia as potencialidades da nação passou a testemunhar, agora, seu desequilíbrio socioeconômico e o aprofundamento de desigualdades de toda sorte.

---

<sup>8</sup> Expressão utilizada a partir da década de 1930 para fazer menção ao bairro de Copacabana, destacando seu esplendor cultural e econômico à época.

Concomitantemente a essa retração econômica, a violência urbana passou a se impor como o principal problema da cidade a partir da década de 1980, com o aumento do poderio bélico das facções que dominam o tráfico de drogas local. Se no século XIX o Rio tinha por estigma a sujeira e o cheiro de esgoto nas ruas, sobre os quais graves epidemias assolavam a cidade, no fim do século XX, a progressão da criminalidade urbana nos conferiu a alcunha de “cidade partida”,<sup>9</sup> fazendo alusão às profundas desigualdades sociais que separam a favela do asfalto e os subúrbios da zona sul.

Mesmo assim, em meio a todos esses problemas, a cidade abrigou, em 1985 e 1991, as duas primeiras edições daquele que pode ser considerado o maior festival de música do Brasil: o Rock in Rio. O sucesso foi tão grande que o concerto se inseriu nas histórias nacional e carioca como o primeiro megaevento musical do país capaz de trazer, pela primeira vez, grandes astros da música internacional ao Brasil e de ajudar diversas bandas e músicos nacionais a decolarem suas carreiras.

Entretanto, a origem do Rock in Rio não está diretamente relacionada à música, e sim a interesses comerciais, visto que o objetivo de seus realizadores, empresários do ramo da publicidade, era promover, entre os jovens, uma nova marca de cerveja. Para isso, idealizaram uma campanha que ultrapassasse os limites da propaganda convencional. A cervejaria Brahma recorreu aos serviços da agência Artplan — de Roberto Medina — para fortalecer a imagem de seu produto no mercado. A estratégia pensada pelos publicitários foi lançar um subproduto da Brahma, voltado para os jovens. Como o próprio Medina disse:

A Brahma queria rejuvenescer a marca da Brahma Chopp, que andava caída. Propusemos lançar uma cerveja, focada no público mais jovem, e assinar “qualidade Brahma”. Assim, os atributos de modernidade seriam transferidos de forma mais natural. Lançamos a Malt 90, que chegou a ter 14% de mercado, um tremendo sucesso. Com essa performance, nos habilitamos para propor a realização do Rock in Rio, que representava uma loucura total desde sua concepção.<sup>10</sup>

O Rock in Rio (RiR) é um dos exemplos que nos permite ilustrar a força da marca Rio. O festival surgiu em um momento de decadência da cidade e, mesmo assim, sempre foi um sucesso de público e de retorno financeiro aos seus patrocinadores. O Rio foi palco das várias edições do RiR, e o festival já fora realizado em cidades como Lisboa, Madri e Las Vegas com o nome Rock in Rio. Por que a Artplan, organizadora do evento, não trocou o seu nome para *Rock in Lisboa*, *Rock in Madri* ou *Rock in Vegas*? Para responder tal pergunta, nos inspiramos em Isleide Fontenelle para dizer que a marca Rio possui uma carga imagética que transcende o estar na cidade, apontando para uma íntima relação entre cultura, subjetividade e fetichismo. É o que a autora chama de “ilusão da forma”, o Rio subsiste simplesmente pelo seu nome, mesmo que o indivíduo não esteja lá ou tampouco tenha ido à cidade.

9 Expressão cunhada por Zuenir Ventura, em obra homônima, publicada em 1994.

10 Entrevista concedida ao site Portal da Propaganda. Disponível em: [http://www.portaldapropaganda.com/comunicacao/entrevista/2003/02/0001/index\\_html?pagina=4](http://www.portaldapropaganda.com/comunicacao/entrevista/2003/02/0001/index_html?pagina=4). Acesso em: 27 abr. 2022.

## CIDADE OLÍMPICA: O *BRANDING* DO RIO NO SÉCULO XXI

Talvez esta seja, hoje, uma das ideias mais populares entre os neoplanejadores urbanos: a cidade é uma mercadoria a ser vendida, num mercado extremamente competitivo, em que outras cidades também estão à venda. Isto explicaria que o chamado *marketing urbano* se imponha cada vez mais como uma esfera específica e determinante do processo de planejamento e gestão de cidades. (Vainer, 2000, p. 78)

No início da década de 2010, a cidade do Rio de Janeiro passou pelo seu mais extenso programa de reformas urbanas. Diferentemente dos anteriores, que se concentraram na região central, agora as modificações ocorrem em diferentes partes da cidade ao mesmo tempo. O motivo desencadeador dessas reformulações, mais uma vez, é a atualização da cidade para a nova dinâmica capitalista global, a qual usa como agente viabilizador desse projeto sua “vocalização” para sediar megaeventos. A Copa do Mundo de Futebol (2014) e os Jogos Olímpicos de 2016 foram os motes utilizados pelos governos locais para desencadear uma série de reformas urbanas que se aplicam não só ao plano físico, mas fundamentalmente ao plano simbólico. Construir uma imagem, veiculá-la midiaticamente, a fim de potencializar o seu valor de troca,<sup>11</sup> e vendê-la.

A gestão da marca (mais conhecida na expressão em inglês *branding*) é o esforço de pensar a identidade que esta representa e incorporar no dia a dia as respostas dos públicos sobre como eles a veem, ou seja, a imagem dela. O *branding* de cidades é um processo contínuo de construção e reconstrução, que insere a própria marca na memória das pessoas. As imagens da marca são, na maior parte das vezes, consequências do que é comunicado pela marca somado às experiências que se associam a ela. E, em um mundo regido pelas tecnologias de informação e comunicação, é impossível pensar em identidade sem pensar em imagem, assim como pensar em imagem sem pensar em comunicação. (Reis, 2016, p. 22)

Desde 1993, quando da primeira gestão do prefeito César Maia, o Rio passou a ser pensado e administrado segundo a lógica do planejamento estratégico ou, como David Harvey propõe, do empreendedorismo urbano. De lá pra cá, essa lógica tem atravessado todas as gestões municipais.

Esse tipo de governança urbana se orienta principalmente para a criação de padrões locais de investimentos, não apenas em infraestruturas físicas como transportes e comunicações, instalações portuárias, saneamento básico, fornecimento de água, mas também em infraestruturas sociais de educação, ciência e tecnologia, controle social, cultura e qualidade de vida. O propósito é gerar sinergia suficiente no processo de urbanização, para que se criem e obtenham rendas monopolistas, tanto pelos interesses privados como pelos poderes estatais. (Harvey, 2005, p. 232)

É interessante observarmos um conceito-chave na abordagem de Harvey, o de renda monopolista. Por renda monopolista podemos apontar o conjunto de singularidades, particularidades e autenticidade que dota um objeto, um

---

<sup>11</sup> Conceito marxiano.

indivíduo ou até mesmo uma cidade de um capital simbólico encontrado apenas ali. Tal e qual o *terroir* de um vinho. Sem dúvidas, essa renda monopolista é resultado de uma forte construção discursiva que envolve narrativas históricas, memórias coletivas e práticas culturais, sempre permeadas por um forte discurso operante que dá sentido a tais alegações. Nesse sentido, os meios de comunicação de massa têm um papel fundamental na construção (ou no reforço) dessas abordagens hegemônicas.

No caso do Rio de Janeiro, há dois megaeventos inseridos anualmente no calendário da cidade, dotados de um vasto imaginário, que são amplamente utilizados pelos governos locais e por coalizões empresariais com o fito de potencializar a marca Rio: o carnaval e o *réveillon*. Não que eles sejam os únicos pilares dessa renda monopolista, mas têm papel destacado. Não à toa, são dois festejos populares que passaram a ser promovidos pela prefeitura, desde o começo da década de 1990, com ares espetaculosos de megaevento. O carnaval e o *réveillon* cariocas foram transformados em produtos da marca Rio, alimentando anualmente essa marca com uma forte carga imagética. Daí representações são reforçadas, ou reformuladas, para que essa marca continue sendo rentável a governos e investidores. Esse processo tem origem em um conceito mais antigo que já vem de uma longa história que culmina na “sociedade das imagens” contemporânea: o fetichismo.

O fetichismo não é uma invenção do capitalismo. No entanto, é com a emergência histórica da sociedade capitalista que, em Marx, o conceito ganha uma conotação muito especial: o autor se apropria da noção inicial de fetiche — a ideia do artifício, da aparência — mas vai mostrar que, na sociedade voltada para a produção de bens mercantis, os objetos-fetiche passam a encarnar um valor de troca puramente econômico. (Fontenelle, 2002, p. 281)

O conjunto de intervenções urbanísticas que a cidade sofreu a partir de 2010, ao mesmo tempo em que provocou mudanças físicas no tecido urbano, gerou novas paisagens que possibilitaram uma renovação das abordagens midiáticas. A partir daí, o Rio começava a abandonar o aposto Cidade Maravilhosa e adotava um novo: Cidade Olímpica. Tudo isso acontecia num momento em que o Brasil obtinha significativo crescimento econômico e se sedimentava perante o mundo como uma potência emergente. Sua cidade símbolo precisava ser realavancada a um novo patamar. É nesse momento que Eduardo Paes, iniciando seu segundo mandato como prefeito, começa a se referir ao Rio como uma cidade-global.

Destacamos aqui mais um interessante ponto de contato entre os processos de requalificação urbana e o campo da economia criativa:

A Unesco coloca a economia criativa como forma de impulsionar o crescimento econômico e representar uma alternativa para o desenvolvimento, especialmente por ter como maior ênfase a criatividade e poder utilizar características culturais e sociais de cada região como vantagens no desenvolvimento e produção de bens e serviços únicos competitivos. (Teixeira et al., 2016, p. 7)

Assim, praticamente um século após a Reforma Passos, o Rio passou por outro extenso programa de reformas urbanas — a justificativa salientada pela prefeitura e pelo governo do estado era que essa reordenação atendia a uma vasta agenda que a Federação Internacional de Futebol e Associados (FIFA) e o Comitê Olímpico Internacional (COI) exigiam para a realização da Copa e das Olimpíadas, respectivamente. E que, sem tais intervenções, seria inviável a realização desses megaeventos.

Na região central, as obras tiveram como foco a demolição da Perimetral e as aberturas da avenida Binário e do túnel Marcelo Alencar, que serviram de alternativa ao extinto viaduto a fim de revitalizar a região da praça Mauá. A avenida Rio Branco também passou por uma grande reformulação com vistas à instalação do Veículo Leve sobre Trilhos (VLT). Tudo isso fora impulsionado pelo projeto Porto Maravilha, que incluiu também a construção do Museu do Amanhã e do Museu de Arte do Rio (MAR).

Harvey (2005) salienta que as parcerias público-privadas (PPP) são uma estratégia bastante utilizada pelo empreendedorismo urbano. Nesse sentido, o projeto Porto Maravilha foi a maior PPP que já existiu no Brasil. Realizado entre a Companhia de Desenvolvimento Urbano da Região do Porto do Rio de Janeiro (CEDURP), uma pessoa jurídica do município e a Concessionária Porto Novo, formada pelas construtoras OAS, Norberto Odebrecht Brasil e Christiani-Nielsen Engenharia Ltda., foi fundamentado por uma lei municipal de 2009, que criou a Operação Urbana Consorciada da Região do Porto do Rio, e envolveu uma área de cinco milhões de metros quadrados próxima às principais avenidas da cidade: a Rio Branco e a Presidente Vargas. Além das mudanças viárias citadas, o projeto incluiu a construção de habitações e contou com o apoio do Governo Federal por meio do Programa Minha Casa Minha Vida.<sup>12</sup>

A zona oeste — notadamente a Barra da Tijuca — foi o bairro da cidade que sofreu as maiores transformações viárias. A instalação dos corredores *Bus Rapid Transit* (BRT) na avenida das Américas e a abertura do túnel da Grota Funda estabeleceram uma ligação direta entre a Barra e Santa Cruz — esse corredor fora denominado Transoeste pela prefeitura. Concomitantemente, a avenida Ayrton Senna foi reformulada a fim de otimizar o fluxo de automóveis na avenida Abelardo Bueno, local onde foi construído o Parque Olímpico, extinguindo o autódromo de Jacarepaguá. Ali aconteceu a maior parte dos jogos das Olimpíadas de 2016. Além da Transoeste, outros corredores expressos foram abertos na região da Barra da Tijuca a fim de dinamizar o transporte, uma exigência do COI: a Transcarioca, que liga a Barra ao aeroporto do Galeão, e a Transolímpica, que liga a Barra ao bairro de Deodoro, viabilizando a conexão entre zona oeste e Avenida Brasil.

A zona sul, por sua vez, sofreu obras relacionadas à expansão do metrô para a Barra da Tijuca passando pelo Leblon. Entre São Conrado e Barra da Tijuca, um novo túnel foi aberto para abrigar a duplicação do Elevado do Joá. Na zona norte, as obras ficaram circunscritas ao entorno do estádio no Maracanã, que foi reformado

---

<sup>12</sup> Dados obtidos no boletim da Federação de Órgãos para a Assistência Social e Educacional (FASE) de 11 de junho de 2014.

para receber alguns jogos da Copa do Mundo e também ser palco da abertura e do encerramento dos Jogos Olímpicos.

No âmbito da segurança pública, o governo do estado iniciou a instalação das Unidades de Polícia Pacificadora (UPP) em comunidades consideradas perigosas pela Secretaria de Segurança Pública. Implementadas nas gestões do governador Sérgio Cabral, as UPP inseriram-se nesse pacote de modificações operadas na cidade. Aproveitando-se desse conjunto de transformações em andamento, os governos estadual e municipal começam a operar um novo *branding* da cidade, uma reformulação do espaço urbano e da marca Rio, a fim de torná-la mais atraente para investidores e, conseqüentemente, para novos megaeventos.

Em meio ao que foi exposto acima, notamos um receituário por parte dos planejadores urbanos da prefeitura e do governo do estado de olhar para a cidade e administrá-la mediante uma lógica economicista. A fetichização do lugar é trabalhada o tempo todo a fim de se criar um senso comum hegemônico favorável a essa dinâmica. Exemplo disso fora a cobertura ao vivo — e com ares de *reality show* — da implantação das UPP no Complexo do Alemão e na Rocinha, na qual, durante as transmissões, se tinha a impressão de que a qualquer momento começaria a tocar o *Tema da Vitória*.<sup>13</sup>

A mesma cidade que por décadas fora noticiada pela mídia hegemônica como caótica, partida e entregue à bandidagem, em pouco mais de dois anos, estava pacificada e o tráfico de drogas estava plenamente erradicado das comunidades com UPP, pelo menos nas páginas dos jornais. Os processos técnicos de comunicação, quando acionados pelos governos locais, passam a desempenhar importante função na organização e no controle da vida social da cidade. A associação entre governos locais e meios de comunicação de massa atuam no sentido de gerar novas representações e ideologias, reformulando e padronizando o imaginário da cidade, tanto para o cidadão local como para os turistas. A sociedade urbana atual vive a influência crescente dos meios de comunicação, notadamente após a popularização do acesso à internet. Nesse sentido, ao mesmo tempo em que informações são propagadas, o tempo e as diferenças são minimizados, bem como ocorre uma homogeneização entre espaços públicos e privados.

É nesse sentido que os veículos de comunicação de massa, sob a modernização tecnológica, são pensados como grandes difusores das estratégias comunicacionais dos governos urbanos e das coalizões dominantes, unidos em torno de projetos de reestruturação urbana, visando à reprodução da sociedade. Como canais privilegiados de difusão da ideologia daqueles que constroem os projetos de cidade, os veículos de comunicação de massa adquirem também um papel cultural e político fundamental: de meios construtores do imaginário social urbano e agenciadores da imagem urbana oficial. (Sánchez, 2010, p. 82)

A cidade, quando pensada e transformada em produto, é uma alavanca mercadológica para outros produtos a ela associados. Mediante a imagem produzida e

<sup>13</sup> Canção instrumental brasileira composta pelo maestro Eduardo Souto Neto, a pedido da Rede Globo, para uso nas transmissões de Fórmula 1 quando algum piloto brasileiro vencia a corrida.

vendida do lugar, cria-se uma conexão entre as políticas de reestruturação espacial e os interesses do capital privado. Dessa maneira, essa “revitalização” do Rio que se pretendia “Cidade Olímpica” teve por objetivo um reordenamento de atividades de produção e de consumo de alto padrão.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

“A expansão da realidade midiático-informacional acelera, com efeito, a expansão simbólica do consumo” (Sánchez, 2010, p. 78). Mediante o que expusemos ao longo do artigo, podemos dizer que vivemos um momento chamado por alguns de pós-modernidade, que enseja cada vez mais uma fusão entre cultura e economia. “A produção cultural agora é orientada para a produção de mercadorias” (Jameson, 1996, p. 76). A indústria do entretenimento seria a maior expressão dessa dinâmica, e os megaeventos clarificam essa ideia, certames com fortíssimo apelo estético, imagético e publicitário — peças de marketing intimamente ligadas a uma dinâmica fetichista e espetacular que prepondera hoje mais do que nunca. As características da forma de produção cultural contemporâneas relacionam-se às novas necessidades de reprodução do capital e conformam uma lógica cultural célere, efêmera e de fácil substituição.

“Se no passado o capitalismo havia separado claramente o simbólico do econômico, agora o econômico penetra profundamente no reino do simbólico e o corpo libidinal é atrelado aos imperativos do lucro” (Eagleton, 1993, p. 18). É nesse contexto que o planejamento estratégico pensa a cidade, a produção do espaço gira em torno das necessidades de acumulação do capital e não do bem-estar dos cidadãos. É o triunfo do valor de troca sobre o valor de uso.

É complicado estabelecermos uma comparação precisa entre o reordenamento urbanístico operado na cidade do Rio de Janeiro no começo do século XX e agora no começo do XXI. Os contextos histórico e econômico são diferentes, mas talvez seja possível afirmar que, àquela época, os megaeventos foram uma consequência que confirmava as transformações no tecido urbano. Hoje, essas reformulações são imperativos dos megaeventos e de toda uma indústria que há por trás deles.

Por isso, apontamos que a dificuldade de se pensar uma política de planejamento urbano de longo prazo na metrópole fluminense tem suas origens lá atrás, pois, quando se pensa uma cidade como receptáculo de megaeventos internacionais, não existe a palavra continuidade, tudo é constituído a partir de interesses mercadológicos, e o cidadão é relegado a um plano secundário. Esse planejamento contingente resulta numa cidade voltada para o consumo sob a lógica do entretenimento. No desenvolvimento da sociedade do espetáculo,<sup>14</sup> a cidade se constitui como palco dos acontecimentos e, ao mesmo tempo, se transforma em mercadoria.

A força da marca Rio está justamente em sua capacidade de aderir a sentidos variados, refletindo uma sociedade cada vez mais vazia e que busca incessantemente referenciais a serem seguidos. A marca dá significado ao que se vive, é um guia para representações socialmente legitimadas.

---

14 Em alusão à abordagem de Guy Debord (1997).

O nome da marca nos ajuda a comprovar isso; basta pensarmos em quantas significações são atribuídas ao nome McDonald's e quantas diferentes imagens e significações esse nome já suportou desde o seu surgimento, nos anos 30. Portanto, se objetivamente sabemos que a marca é oca, por outro lado ela é capaz de encarnar uma história e de 'estampá-la' dentro de um quadro bem definido, recuperando com isso um certo sentido da totalidade que se torna fundamental num momento histórico no qual a cultura tornou-se descartável. (Fontenelle, 2002, p. 296)

Por isso, a produção da cidade-mercadoria envolve também a produção de representações que a acompanham. Essa cidade é concebida como o lugar onde o privado se afirma, produzindo signos que parecem realizar desejos e fantasias de consumo moldados por valores globais. Nesse contexto, não basta reformar a cidade fisicamente, é preciso vendê-la, e, ao fazê-lo, vende-se uma imagem atualizada dela. Esse novo modelo de gestão urbana nos permite entender que o chamado "pensamento global" não passa de um verniz, uma maquiagem da ideologia neoliberal, e o planejamento estratégico é a sua faceta no tocante ao urbanismo.

A 'mercadoria-cidade', produto aparentemente terminado e traduzido em imagem urbana, pronta para entrar em circuitos e fluxos de informação e comunicação internacional, não permite identificar como se deu a construção; sua história aparece velada; sua gênese, esquecida. Conforme Marx, direcionar o olhar para a gênese da mercadoria permite descobrir os sistemas sociais, econômicos e culturais, os arranjos de poder, as hierarquias, os jogos de interesse que compareceram para construí-la. Efetivamente, sua conhecida afirmação acerca do "fetiche da mercadoria" parece se adequar ao que acontece com as cidades transformadas em imagens, que entram na esfera da circulação simbólica. Ali, elas se enfrentam com outras imagens de cidades que respondem às pressões da racionalidade modernizadora da globalização. Nesse processo, cidades qualitativamente distintas podem se tornar equivalentes ou semelhantes em suas imagens de marca, no modo como são promovidas no mercado. (Sánchez, 2010, p. 71)

Assim, apontamos como imperativos à lógica do *city-marketing*: as mudanças espaciais (obras), a mudança na imagem da cidade (*branding*) e uma justificativa que seduza a população, embasando o discurso oficial e possibilitando lucro aos investidores. Os megaeventos são elementos centrais que possibilitam esse mecanismo.

## REFERÊNCIAS

- ABREU, Mauricio de A. **A evolução urbana do Rio de Janeiro**. Rio de Janeiro, RJ: IPP, 2008.
- ANDREATTA, Verena. **Cidades Quadradas Paraísos Circulares: os planos urbanísticos do Rio de Janeiro no século XIX**. Rio de Janeiro, RJ: Mauad X, 2006.
- CHALHOUB, Sandra Lauderdale. **Trabalho, Lar e Botequim: o cotidiano dos trabalhadores no Rio de Janeiro**. Campinas, SP: Editora da Unicamp, 2001.
- CORREIA, Carlus Augustus Jourand; SOARES, Antonio Jorge Gonçalves. Aproximações e Distanciamentos Entre as Copas de 1950 e de 2014: apontamentos sobre as transformações no futebol e no Brasil. **Recorde: Revista de História do Esporte**, Rio de Janeiro, v. 8, n. 1, p. 1-24, jan./jun. 2015.
- DEBORD, Guy. **A Sociedade do Espetáculo**. Rio de Janeiro, RJ: Contraponto, 1997.
- EAGLETON, Terry. **A Ideologia da Estética**. Rio de Janeiro, RJ: Zahar, 1993.
- FERNANDES, Florestan. **A revolução burguesa no Brasil**. São Paulo, SP: Globo, 2005.



FILHO, André; MIRANDA, Aurora. **Cidade Maravilhosa**. Rio de Janeiro: Gravadora Odeon, 1934.

FONTENELLE, Isleide Arruda. **O Nome da Marca: McDonald's, fetichismo e cultura descartável**. São Paulo, SP: Boitempo, 2002.

FREITAS, Ricardo Ferreira. Rio de Janeiro, lugar de eventos: das exposições do início do século XX aos megaeventos contemporâneos. *In*: COMPÓS, 20., 2011, Porto Alegre. **Anais [...]**. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2011. p. 1-12.

HARVEY, David. **A Produção Capitalista do Espaço**. São Paulo, SP: Annablume, 2005.

JAGUARIBE, Beatriz. **Imaginando a Cidade Maravilhosa: modernidade, espetáculo e espaços urbanos**. *In*: COMPÓS, 20., 2011, Porto Alegre. **Anais [...]**. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2011. p. 1-15.

JAMESON, Fredric. **Pós-Modernismo: a lógica cultural do capitalismo tardio**. Rio de Janeiro, RJ: Ática, 1996.

LEVY, Ruth. **Entre palácios e pavilhões: a arquitetura efêmera da Exposição Nacional de 1908**. Rio de Janeiro, RJ: EBA/UFRJ, 2008.

LEVY, Ruth. **A Exposição do Centenário e o meio arquitetônico carioca no início dos anos 1920**. Rio de Janeiro: EBA/UFRJ, 2010.

REIS, Patrícia Cerqueira. **Rio de Janeiro, uma cidade-global? Uma reflexão sobre a construção da marca Rio**. São Paulo, SP: ECA/USP, 2016.

SÁNCHEZ, Fernanda. **A reinvenção das cidades para um mercado mundial**. Chapecó, PR: Argos, 2010.

SENNETT, Richard. **Carne e Pedra**. Rio de Janeiro, RJ: Record, 1994.

TEIXEIRA, Clarissa Stefani; ADÁN, Carmen; HUERTA, Josep Miquel Piqué; GASPAR, Jadhi Vincki. O processo de revitalização urbana: economia criativa e design. **e-Revista LOGO**, v. 5, n. 2, "p. 37-56, 2016.

VAINER, Carlos B. Pátria, empresa e mercadoria: notas sobre a estratégia discursiva do planejamento estratégico urbano. *In*: ARANTES, Otília; VAINER, Carlos; MARICATO, Ermínia. (org.). **A cidade do pensamento único: desmanchando consensos**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2000.

## Sobre os autores




**Roberto Vilela Elias:** Doutor em Comunicação Social pelo Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Universidade do Estado do Rio de Janeiro.

**Conflito de interesses:** nada a declarar – **Fonte de financiamento:** nenhuma.



# Economia criativa: um olhar cronológico

## *Creative economy: a chronological view*

Jefferson Yuji Watanabe<sup>1</sup> , Larissa de Moraes Barbosa Borges<sup>1</sup> ,  
Luciana Lima Guilherme<sup>1</sup> 

### RESUMO

Fruto de uma nova compreensão das relações entre os campos da cultura e da economia no início do século XXI, as atividades da economia criativa têm sido destacadas como alternativas para o crescimento e o desenvolvimento econômico de países em todo o mundo. Simultaneamente, uma série de estudos acadêmicos tem se dedicado ao assunto, ampliando perspectivas e reflexões sobre o campo. Devido à crescente projeção internacional do tema, em grande parte devido à atuação de organismos internacionais como a Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento (UNCTAD) e a Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO), torna-se relevante a apresentação e a sistematização de uma visão abrangente sobre a área, com o objetivo de introduzi-la a um público mais amplo e envolvido neste mercado, incluindo representantes do poder público e da sociedade civil. Por esse motivo, este artigo apresenta uma revisão da literatura sobre o campo da economia criativa, seguindo uma abordagem cronológica, e uma linha do tempo dos principais acontecimentos e estudos da área, tanto em nível internacional quanto brasileiro.

**Palavras-chave:** Economia criativa. Linha do tempo. Revisão de literatura.

### ABSTRACT

*As activities of the creative economy have been regarded as alternatives for the growth and economic development of countries worldwide, stemming from a new perspective on the relationships between the fields of culture and economy in the early 21st century. Simultaneously, a series of academic studies have delved into the subject, expanding perspectives and reflections on the field. Given the ongoing international projection of the topic, largely due to the actions of international organizations such as UNCTAD and UNESCO, it becomes relevant to present and systematize a macro view of the area to introduce it to a broader and more engaged audience in this market, including representatives from the public sector and civil society. For this reason, this article provides a literature review on the field of creative economy, based on a chronological perspective, and a timeline of the main events and studies in the area, both internationally and in Brazil.*

**Keywords:** Creative economy. Timeline. Literature review.

---

<sup>1</sup>ESPM – Rio de Janeiro (RJ), Brasil. E-mails: jeffersonwat@gmail.com; larissamoraesborges@gmail.com; luciana.guilherme@espm.br

Recebido em: 09/09/2023. Aceito em: 26/02/2024.

## INTRODUÇÃO

De fato, a associação da ideia de cultura com a economia nunca se estabeleceu historicamente de maneira harmoniosa, isenta de controvérsias. Por muito tempo, a visão crítica da Escola de Frankfurt permeou essa discussão, enxergando na natureza do intangível, no valor simbólico presente nas produções culturais, uma essência cuja replicabilidade não haveria como ocorrer sem algum tipo de perda. Desse modo, ao se aproximar das técnicas de reprodução da indústria capitalista, a produção cultural perderia sua originalidade, submetendo-se às lógicas de mercado.

Porém, com o avanço de uma nova fase do capitalismo, principalmente no final do século XX, há aproximação cada vez maior dos dois campos devido a diferentes motivos, como bem apontado por Madeira (2014): o distanciamento do Estado como principal investidor das atividades culturais no tradicional sistema de mecenato, o que leva os setores culturais a procurarem outras formas de financiamento; o acirramento da competição entre setores econômicos, que procuram então agregar de maneira crescente valores simbólicos aos seus produtos; e uma expansão do conceito de cultura, para além das artes, contemplando conceitos associados à criatividade e à inovação, tão almejados pelas indústrias do século XXI.

Essas são algumas, dentre tantas outras razões, que ampliaram o pensamento sobre cultura na sua dimensão econômica, incorporando reflexões sobre o campo nas suas relações com as forças de mercado e sobre os impactos sofridos a partir das mudanças comportamentais e tecnológicas que ocorreram nos últimos 30 anos. Dito isso, o conceito de economia criativa emerge com essa premissa de relacionar cultura, criatividade e inovação, apresentando-se como alternativa para o crescimento e desenvolvimento econômico e social dos países nesse início do século XXI.

Mas, como para todo conceito há uma origem, é preciso um olhar tanto para as bases do seu surgimento quanto para seus desdobramentos, para as discussões posteriores que permitiram melhor fundamentação e aprofundamento sobre o tema. Então, é a partir dessa perspectiva que este artigo tem como objetivo apresentar uma revisão de literatura sobre o campo da economia criativa a partir de uma visão cronológica acerca dos principais conceitos, acontecimentos e estudos da área, no Brasil e no mundo, entre os anos de 1944 e 2023.

Por se tratar de uma linha do tempo sobre como o tema evoluiu ao longo dos anos, múltiplas abordagens poderiam ter sido consideradas, e, exatamente por esse motivo, é necessário apresentar o recorte que foi utilizado neste artigo. A começar pelo contexto de origem da temática, a terceira seção, fundamentada principalmente na obra de Hesmondhalgh (2008), se desenvolve a partir da correlação existente entre os conceitos de indústrias culturais e indústrias criativas, traçando uma trajetória de reflexões, entre meados dos anos 1940 até o final dos anos 1990, sobre suas diferenças e a transmutação do primeiro conceito a ponto de abrir espaço para o surgimento do segundo.

Em seguida, as contribuições de Madeira (2014) e Vlassis e Beukelaer (2019) são essenciais para delinear como as discussões sobre o tema avançaram no início dos anos 2000, a começar pelas primeiras políticas nacionais, como as da Austrália e do Reino Unido, e as obras acadêmicas que foram pioneiras sobre o assunto. Na sequência, é

dada uma atenção especial para o papel de diversas agências da Organização das Nações Unidas (ONU) na difusão mundial do tema, com destaque para a atuação da Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento (UNCTAD) e para a Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO).

Com a repercussão e o desenvolvimento do tema da economia criativa em múltiplos países, o artigo dedica atenção especial para os desdobramentos do assunto no Brasil, dando ênfase, principalmente, para políticas nacionais e dados econômicos, com destaque para a criação da Secretaria da Economia Criativa (SEC), no âmbito do Ministério da Cultura (MinC), e outras iniciativas significativas que ocorreram no decorrer do tempo até a recriação do MinC no início de 2023.

Na penúltima seção do artigo é apresentada uma linha do tempo com uma síntese dos conceitos, debates e marcos relacionados com a temática da economia criativa e suas aplicações, tanto no contexto internacional quanto brasileiro. As considerações finais trazem reflexões sobre a retomada das políticas públicas de cultura e economia criativa no Brasil e apontam para desafios ainda enfrentados e possibilidades de estudos futuros.

## **METODOLOGIA**

No que diz respeito aos métodos, uma vez que este artigo se propõe a realizar uma revisão de literatura, adota-se uma abordagem qualitativa. Os resultados são apresentados por meio de descrições verbais, em vez de números, e possuem um caráter descritivo ao relacionar variáveis e descrever as características presentes em um determinado fenômeno (GIL, 2019).

Quanto ao método em si, foi realizada uma pesquisa bibliográfica. Os argumentos e descrições de fatos foram fundamentados em materiais já publicados, seja em formato físico ou digital. Para isso, foram selecionados artigos científicos nacionais disponíveis na plataforma Periódicos/CAPES a partir dos anos 2000, período em que os termos “Economia criativa”, “Indústria criativa” e “Setor cultural” passaram a constar com maior frequência em resumos de trabalhos, conforme apontado por Almeida, Teixeira e Luft (2014).

Dentro do escopo selecionado com essas palavras-chave, foi realizada a análise de quais artigos possuíam um detalhamento maior do histórico de construção do termo, assim como o apontamento de marcos teóricos do campo da economia criativa, resultando nos três artigos mencionados de Hesmondhalgh (2008), Madeira (2014) e Vlassis e Beukelaer (2019), os quais são partes fundamentais deste artigo.

Além disso, tendo em vista as técnicas de coleta utilizadas, de levantamento bibliográfico e levantamento documental, dando especial atenção aos livros de maior repercussão acerca do tema e aos relatórios de autoria dos organismos do Sistema ONU, temos também a contribuição de uma coleção de textos de natureza predominantemente primária (GIL, 2018; STUMPF, 2011). Nesse sentido, é apresentada como resultado uma linha do tempo construída com base na literatura examinada, a qual evidencia os principais marcos históricos, publicações, autores, além da menção de outros acontecimentos dentro do recorte histórico deste trabalho.

Por fim, após a revisão da bibliografia escolhida, optou-se pelo caminho da leitura interpretativa na análise dos dados (GIL, 2018), na qual ocorre a sistematização das informações encontradas e a correlação entre suas ideias, a fim de conduzir o leitor para o entendimento do contexto que propiciou o surgimento do termo economia e indústria criativa, assim como o avanço das discussões sobre a temática.

## **DA INDÚSTRIA CULTURAL PARA A INDÚSTRIA CRIATIVA**

O debate sobre a economia criativa tem se ampliado muito nas últimas décadas, tanto numa perspectiva conceitual quanto pragmática. E é evidente, ao olhar para suas bases de fundação, a conexão que existe com os conceitos de indústrias culturais e de indústrias criativas. No entanto, como frisa Hesmondhalgh (2008), embora ambos os conceitos tratem de como bens culturais são produzidos e distribuídos nas economias e na sociedade moderna, é necessário delimitar bem as diferenças entre os dois campos, que seguem por linhas teóricas distintas e, por vezes, críticas entre si.

*A priori*, os estudos sobre indústrias culturais logo remetem às ideias de Adorno e Horkheimer presentes no livro “Dialética do Esclarecimento” (2006 [1944]). De forma breve, os autores elaboram uma visão crítica da relação entre a produção cultural e o sistema capitalista, no qual o avanço das técnicas de reprodução permite a escalabilidade, conferindo um ar de semelhança a todos os produtos culturais, os quais são aceitos por uma massa de consumidores acrítica.

A lógica da produtividade e do lucro passa então a ser incorporada na produção de bens e serviços do campo e torna-se central para o funcionamento desta então denominada “indústria cultural”, impactando desde a etapa de criação até a de consumo, interferindo diretamente nas definições de gêneros e estilos musicais tocados nas rádios, na escolha de roteiros de filmes a serem produzidos e exibidos pela indústria cinematográfica e na definição de estilos e gêneros literários priorizados e selecionados pelas editoras para a publicação de livros (GUILHERME, 2018).

Dessa forma, os processos produtivos das indústrias tradicionais, seus modos de operar e suas relações com os mercados consumidores passam a se sobrepor às dinâmicas até então vigentes para as atividades e os bens culturais. De modo que, além de produzir bens e serviços, a indústria cultural passou a ter também o papel de mediadora, tendo grande influência naquilo a ser entregue ao público, e replicadora de símbolos e valores associados à ideologia capitalista, embasando-a como se fosse a única possibilidade de desenvolvimento (ADORNO, 2002).

Assim, os produtos culturais, frutos dessa indústria, não somente a reproduzem como sofrem, como consequência da sua dinâmica, impacto direto no seu potencial efetivo de criação e inovação, com a limitação cada vez maior às liberdades criativas e a redução de espaços para a experimentação. Nesse sentido, há uma ilusão sobre a liberdade de escolha, com diferenças cada vez menos evidentes entre os produtos ofertados nos diversos mercados, tradicionais ou da cultura (ADORNO; HORKHEIMER, 2006).

Com este ponto de partida, indo para além da crítica de Adorno e Horkheimer, o conceito de indústria cultural também foi objeto de análise de autores como

Nicholas Garnham que, ao final dos anos 1960, conectaram as indústrias culturais com outras abordagens, em especial para a construção de políticas econômicas para a cultura. Para esses autores, as indústrias culturais poderiam ser entendidas como aquelas que usavam a produção e organização industrial como forma de produzir e disseminar símbolos, além de serem caracterizadas pela disparidade entre o alto custo de produção e o baixo custo de reprodução e a tendência de que os produtos culturais produzidos não se desgastam com o uso, podendo ser consumidos por um indivíduo ou vários (HESMONDHALGH, 2008).

Contudo, é somente em 1982 que a ideia de uma política pública voltada para as indústrias culturais toma forma de maneira mais concreta. Tal marco se deve à publicação de um volume dedicado ao tema pela UNESCO, que tratou sobre a desigualdade internacional de recursos culturais entre os países e sobre a necessidade de mais políticas de fomento cultural no âmbito local do que internacional.

Nesse sentido, Hesmondhalgh (2008) ressalta a política do Reino Unido de paulatinamente expandir os recursos voltados inicialmente às “belas artes” para outros campos da cultura como artesanato e cinema ao longo dos anos, além de instituir em 1983 o Greater London Council (GLC). Tal conselho teve como objetivo criar políticas contra noções idealizadas e elitistas sobre as artes, reconhecendo o papel da produção comercial na cultura e incentivando, mais do que subsídios aos artistas, uma política voltada para a distribuição e exibição, centrada em aumentar o acesso da audiência aos produtos culturais.

Além disso, outro elemento que merece destaque dentro da visão do GLC diz respeito ao papel das indústrias culturais para estratégias de recuperação econômica e urbana das cidades. Embora o GLC tenha sido extinto logo em 1986, a ideia de políticas voltadas para o fortalecimento do turismo e do comércio em algumas áreas das cidades, tornando-as atrativas para os negócios, se espalhou no final dos anos 1980 e nos anos 1990, a exemplo do Museu Guggenheim em Bilbao, inaugurado em 1997.

Em paralelo a esse contexto, observa-se a ascensão do neoliberalismo<sup>1</sup>, que envolve as ideias da indústria cultural e do próprio campo cultural como elementos de uma política local e regional de desenvolvimento, voltada para a criação de empregos, contribuição para a economia e revitalização das cidades. Nesse sentido, surgem críticas sobre os processos de gentrificação originados dessas políticas e a verdadeira importância das indústrias culturais em cidades de tamanhos tão distintos, assim como dois conceitos fundamentais: o de cidades criativas e clusters criativos (Hesmondhalgh, 2008).

É importante ressaltar que, a partir desse momento, ocorre uma aproximação entre as indústrias culturais e o conceito de criatividade, a qual, nesse contexto de meados dos anos 1990, já é considerada como elemento primordial para a

---

1 Uma definição possível é a de ser uma linha de pensamento a qual propõe que o bem-estar do indivíduo é atingido de maneira mais eficaz quando lhe proporcionamos habilidades e liberdade para empreender dentro de um sistema baseado no direito à propriedade individual, livre mercado e livre comércio (Harvey, 2005).

geração de inovação e conhecimento para as indústrias do século XXI<sup>2</sup> (LANDRY; BIANCHINI, 1995).

Essa nova perspectiva sobre a relação entre cultura e economia acaba por marcar uma ruptura no uso do termo indústria cultural, que se mostrava insuficiente nas discussões sobre cidade, política pública e criatividade, e muito distante do seu escopo inicial. Assim, de modo a abarcar um campo que contempla tanto os setores tipicamente da cultura (artes, patrimônio e indústrias culturais), quanto os setores cuja criatividade é insumo principal para a produção de bens e serviços com alto valor agregado, como design, jogos digitais, aplicativos para celulares e conteúdos criativos para a internet, o termo “indústrias criativas” ganha força e evidência, à medida que se coloca de modo ampliado e conectado não somente com os setores culturais, mas com o restante da economia.

## **ECONOMIA CRIATIVA NO MUNDO: REFERÊNCIAS E CONTRIBUIÇÕES**

A temática da economia criativa ganhou destaque global de forma gradual, iniciando-se com a formulação e implementação de políticas públicas pioneiras em países de origem anglo-saxônica. Simultaneamente, houve um movimento de reconhecimento e ampliação do debate sobre seus impactos efetivos no desenvolvimento de nações em diferentes partes do mundo. Nesse sentido, este tópico visa apresentar, nos subtópicos a seguir, as referências e contribuições fundamentais para o fortalecimento e desenvolvimento desse campo em termos globais.

### **Primeiras referências e políticas públicas nacionais**

É raro determinar precisamente o surgimento de um novo campo de estudo; no entanto, o uso do termo “indústrias criativas” pelo governo da Austrália, em sua iniciativa “Creative Nation”, em 1994, é considerado um marco histórico de origem por ser a primeira política pública registrada de fomento ao que seria entendido posteriormente como economia criativa.

No entanto, o alcance maior do termo surge a partir de 1997, durante a gestão de Tony Blair no Reino Unido, que promoveu o fortalecimento das indústrias criativas como diretriz principal para o recém-inaugurado Departamento de Cultura, Mídia e Esportes (DCMS). Tal movimento, segundo Garnham (2001), é amparado principalmente por dois entendimentos: a. que as indústrias criativas são a chave para o crescimento da economia, tanto do ponto de vista nacional quanto global; b. que elas serão a fonte de geração de empregos e ganhos com exportação no futuro.

A política do Reino Unido, materializada pelo documento “Creative industries mapping document” (DCMS, 1998), foi marcada principalmente pela defesa das indústrias criativas como uma solução para o contexto pós-industrial do país: um

---

2 Nesse contexto do final do século XX, é importante destacar também a emergência de uma “revolução informacional”, onde a informação e a tecnologia ganham protagonismo nas relações sociais e econômicas, difundindo termos como “sociedade da informação” e “economia do conhecimento”, as quais corroboram a importância crescente de setores que se utilizam da tecnologia e do capital humano (Madeira, 2014).

cenário de desindustrialização das cidades, em que os processos produtivos passaram a acontecer com cada vez mais frequência para além das fronteiras. Além disso, outro ponto que merece destaque é que, ao utilizar o termo “criativas”, um conceito de definição ampla, o governo pôde estabelecer políticas comuns a setores anteriormente apartados, como artes visuais, dança e moda, em conjunto com software e design (GARNHAM, 2001).

No campo acadêmico, é importante destacar, no início dos anos 2000, o trabalho de três autores: Charles Landry (2000), John Howkins (2013) e Richard Florida (2002). Charles Landry, que em 2000 lançou seu livro “The creative city: a toolkit for urban innovators”, aproximou a economia criativa da dinâmica das cidades, apresentando a ideia de clusters criativos, áreas urbanas onde empresas do segmento criativo tendem a se convergir e gerar certos benefícios quando presente uma infraestrutura favorável para suas atividades.

Já em 2001, John Howkins lançou seu livro “The creative economy: how people make money from ideas”, conceituando as indústrias criativas como aquelas relacionadas à criação e gerência de propriedades intelectuais, de produtos comercializáveis com reconhecido valor econômico, característica adotada em várias propostas de conceito posteriores.

E no ano seguinte, em 2002, Richard Florida lançou “The rise of the creative class”, reunindo diferentes segmentos como saúde, finanças e engenharia com arquitetura, design, música e entretenimento em um mesmo recorte de “classe criativa”. Nessa obra, Florida (2002) argumenta que a competitividade global se baseia na maior quantidade de pessoas criativas que cada local consegue atrair e reter para si, devendo os governos promover ambientes favoráveis para a manutenção dessa “comunidade criativa”.

Em evidente tom otimista, tais obras se destacam pelo pioneirismo nas discussões acadêmicas sobre a economia criativa, sendo amplamente referenciadas. No entanto, é necessário atentar para a necessidade de um olhar mais crítico para esses materiais hoje, considerando as transformações e consequências já percebidas décadas após o lançamento dessas primeiras análises.

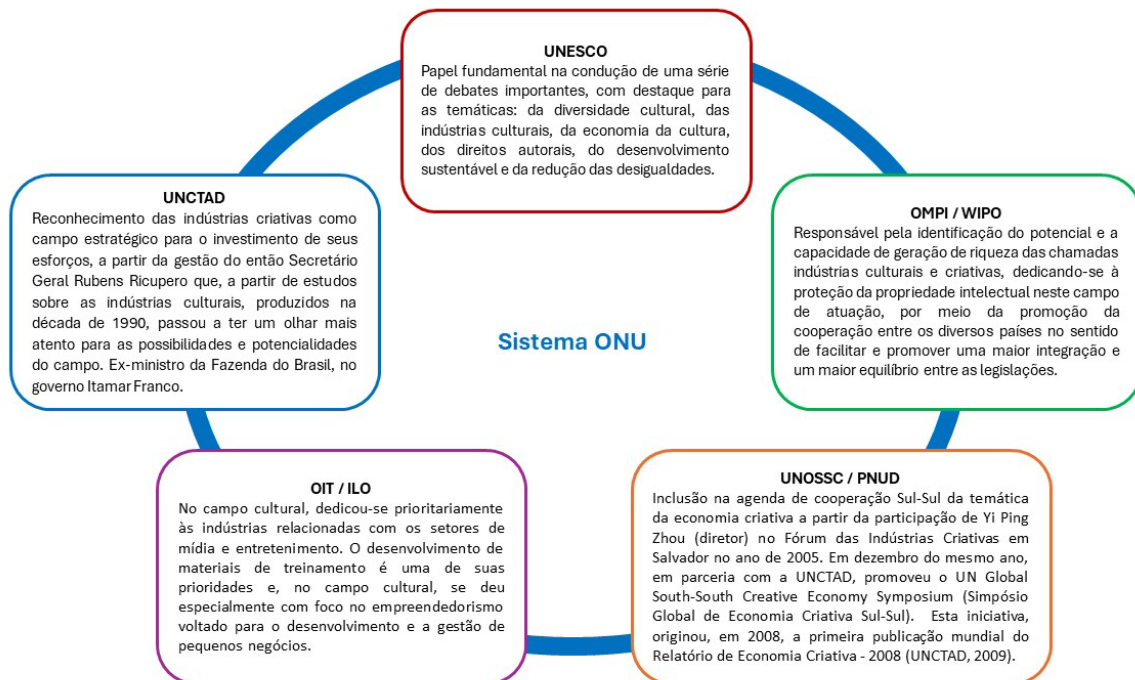
Com a profusão do tema, notadamente nos Estados Unidos, no Reino Unido e na Austrália, a economia criativa passa a circular por centros de influência e a integrar discussões sobre economia, cultura e desenvolvimento nesses países, não tardando para chamar a atenção de outras nações e organismos internacionais.

## **Contribuições do Sistema Organização das Nações Unidas**

Para a difusão do conceito de economia criativa em escala mundial, é imprescindível mencionar o papel do Sistema ONU (Organização das Nações Unidas) e a atuação de suas múltiplas agências. Cada uma dessas agências contribuiu para o fortalecimento do campo da cultura e da economia criativa, como pode ser observado na Figura 1.

A Figura 1 demonstra, portanto, a complexidade e as múltiplas dimensões afetadas por uma economia que progressivamente se fortaleceu como alternativa de





Fonte: elaborada a partir de Guilherme (2018).

Figura 1. Contribuições das Agências do Sistema ONU para o campo das relações entre cultura e economia.

desenvolvimento, seja pelo seu potencial de geração de trabalho e renda, de criação e fortalecimento de novos negócios, de proteção e afirmação da diversidade cultural, ou de redução das desigualdades sociais. Cada agência, em sua missão, destacou aspectos relevantes nesse sentido. No entanto, dentro do Sistema ONU, a UNESCO e a UNCTAD assumiram um papel mais decisivo e significativo, utilizando abordagens diferentes do conceito de economia criativa, muito em razão dos objetivos de cada uma das organizações.

Enquanto a UNESCO visa a conexão das sociedades por intermédio de educação, ciência e cultura para a promoção da paz, o que a levou a ser uma autoridade nas discussões sobre cultura e desenvolvimento; a UNCTAD surge com a missão de promover o desenvolvimento através do comércio, diminuindo o desequilíbrio entre países desenvolvidos e economias em desenvolvimento, principalmente no que diz respeito à diferença na exportação de bens primários e manufaturados (VLASSIS; BEUKELAER, 2019).

Assim, com esse objetivo em vista e a difusão das discussões sobre a economia criativa, a UNCTAD passou a defendê-la como uma alternativa viável de crescimento para os países com economias emergentes, utilizando o argumento de que tal segmento exigiria menos investimento em infraestrutura em relação a outros, além de que os recursos principais para o desenvolvimento dessa economia estariam presentes em todos os países, independente do seu estágio de industrialização, possibilitando assim uma competição mais igualitária no comércio mundial.

Como apontam Vlassis e Beukelaer (2019), apesar dos argumentos serem parcialmente verdadeiros e passíveis de diferentes críticas, a ideia de uma economia que não fosse tão dependente de investimentos massivos em infraestrutura, transporte, e energia mostrou-se atrativa para muitos países em desenvolvimento.

No entanto, uma visão em comum sobre o tema nunca foi, de fato, alcançada. Dada a perspectiva da UNCTAD ser mais voltada a uma visão da cultura ligada à inovação e ao empreendedorismo, sem tanta dependência do poder público, houve divergências, notadamente com a UNESCO, em relação ao tratamento da cultura dentro do campo da economia criativa e de quais setores seriam contemplados por essa nomenclatura. De modo que os relatórios lançados pela ONU em 2008 e 2010 têm como autores principais a UNCTAD e a Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (UNDP), com contribuições da WIPO e da UNESCO, as quais se responsabilizaram somente por suas partes.

Contudo, apesar das divergências, tais relatórios foram importantes ferramentas e referências para auxiliar na conceituação da economia criativa junto aos diversos países e até mesmo para outras agências e organismos. Assim, com a produção supervisionada por dois brasileiros: Edna dos Santos-Duisenberg (UNCTAD) e Francisco Simplicio (UNDP), os relatórios “The challenge of assessing the creative economy: towards informed policy making” (UNCTAD, 2008) e “Creative economy: a feasible development option” (UNCTAD, 2010) se basearam em dois princípios: destacar o aspecto de desenvolvimento vindo da economia criativa por meio do comércio de bens e enfatizar o aspecto macroeconômico ao buscar a elaboração de uma base de dados, tornando mais concreta a relevância desse setor na sua dimensão econômica (VLASSIS; BEUKELAER, 2019).

É preciso destacar que, por ter esse viés econômico muito forte, com foco em apresentar as indústrias criativas como catalisadoras de crescimento e desenvolvimento, os documentos acabaram por se ater mais aos impactos econômicos que tais setores geravam do que se aprofundar numa compreensão conceitual sobre a nova área que se apresentava.

Apesar das críticas, esses relatórios contribuíram para a visibilidade mundial das indústrias criativas nas discussões sobre desenvolvimento. Com a repercussão, mais possibilidades de integração das indústrias criativas em estratégias de desenvolvimento nacional passaram a emergir, assim como o protagonismo da UNCTAD nas discussões sobre o tema ao redor do mundo.

Entretanto, o ano de 2013 marca o lançamento pela UNESCO (2013), em conjunto com a UNDP, do “Special edition: widening development pathways”, um novo relatório que, segundo Vlassis e Beukelaer (2019), trazia menos foco em dados quantitativos e se aprofundava em uma análise qualitativa, enfatizando o contexto local e os países com economias em crescimento.

Tal movimento acontece como forma da UNESCO se legitimar junto à UNCTAD nas discussões sobre o tema, que na época já haviam conquistado repercussão mundial, e trazer uma outra abordagem sobre a economia criativa. Nesse sentido, o relatório é sustentado por três pontos: as formas não econômicas pelas quais a cultura e a criatividade contribuem para o desenvolvimento, a apresentação de estratégias locais e nacionais possíveis para a cultura e desenvolvimento e a proposição de um escopo de indicadores qualitativos e quantitativos para mensurar a eficácia do investimento na economia criativa (VLASSIS; BEUKELAER, 2019).

Embora a construção do relatório tivesse como objetivo contextualizar a economia criativa no âmbito mundial, o documento conta com segmentos específicos para abordar as indústrias criativas no contexto da América Latina. No relatório, há destaque para Brasil, Argentina, Chile e Colômbia, por serem países que apresentavam a economia criativa de forma mais estruturada em relação a outros territórios na América Latina que ainda estavam por reconhecer o potencial desse campo. Assim, cidades como Rio de Janeiro, São Paulo e Buenos Aires são postas como exemplos para inspiração.

Esse relatório foi um marco na linha do tempo da economia criativa por mostrar o avanço da UNESCO em relação à pauta da economia criativa, apropriando-se do tema ao relacioná-lo com trabalhos anteriores publicados por ela e propor uma nova perspectiva de análise, em uma direção mais qualitativa. Essa ascensão acontece de tal forma que a autoria dessa edição especial é atribuída à UNESCO e UNPD, tornando secundária a participação da UNCTAD, diferindo do que ocorreu nos relatórios de 2008 e 2010.

Com isso, desde então, a UNESCO segue na defesa pela inclusão da cultura e da economia criativa dentro dos planos de desenvolvimento dos países e na realização de ações de financiamento das indústrias criativas (UNESCO, 2020, 2021), especialmente no ano de 2021, em que os setores culturais ainda se encontravam profundamente impactados pela pandemia da COVID-19. Inclusive, 2021 foi anunciado como o Ano Internacional da Economia Criativa para o Desenvolvimento Sustentável durante a 74ª Assembleia-Geral das Nações Unidas, em 2019.

## **ECONOMIA CRIATIVA NO BRASIL: POLÍTICAS PÚBLICAS E CAMINHOS PARA O DESENVOLVIMENTO**

### **Políticas nacionais de economia criativa**

Por se tratar de um país com dimensões continentais, é necessário, antes mesmo de apresentar as formas pelas quais as discussões sobre economia criativa se materializaram no Brasil, destacar o contexto e algumas condições específicas do território brasileiro que se mostraram propícias para que ele fosse alçado a uma posição de relevância no início do tratamento sobre o tema.

O Brasil é um território marcado pela intenção exploratória em sua concepção, com o início de sua história entrelaçado com a escravidão, não apenas de povos africanos, mas também de povos indígenas. Dado esse propósito de colônia de exploração, nossa sociedade foi fundada sobre o trabalho braçal desses povos escravizados, voltados prioritariamente para a produção agrícola e o extrativismo de recursos naturais. Assim, ao longo de nossa existência como sociedade, foram pouco valorizados setores pertencentes à economia criativa, como cultura, gastronomia, moda, música, entre outros (MADEIRA, 2014).

No entanto, com o passar do tempo, o país tornou-se destino de muitos movimentos de imigração, em grande parte devido às perspectivas e oportunidades de riqueza e trabalho. Atualmente, o Brasil conta com uma população de 213,9 milhões de habitantes (AGÊNCIA IBGE NOTÍCIAS, 2021), resultado de uma mistura étnica plural

e de uma diversidade cultural múltipla, proveniente das mais diversas origens em um mesmo espaço geográfico. Assim, o ser brasileiro não se limita a uma única forma: há diferenças na fala, no vestuário, na gastronomia, no enfrentamento das situações cotidianas... uma diversidade evidente na comparação entre as regiões do país.

Dessa forma, à medida que temos uma maior diversidade dentro de um território, maior pode ser o seu potencial criativo. No entanto, embora diverso, o Brasil é um país profundamente desigual, com uma diferença expressiva entre classes sociais e falta de acesso a recursos básicos para muitos. Madeira (2014) destaca que, apesar do potencial da produção criativa nacional, ainda existem uma série de entraves que não permitem o pleno aproveitamento desse campo no país, seja por questões históricas e sociais, como as que foram brevemente apresentadas, seja pela falta de continuidade nas políticas nacionais de fomento à cultura.

Entretanto, mesmo com tais desafios, o país teve um papel importante na promoção da discussão sobre o tema da economia criativa em âmbito internacional, tendo em vista que, com a realização em 2004 da XI Conferência da UNCTAD em São Paulo, o então Secretário-Geral da organização, o brasileiro Rubens Ricupero, deu um passo importante ao inserir entre os principais painéis do evento o tema “Indústrias Criativas e Desenvolvimento”.

O painel “Indústrias Criativas e Desenvolvimento” procurou mostrar as experiências bem-sucedidas de incentivo às indústrias criativas, tanto em países com economias desenvolvidas quanto em países em desenvolvimento, propondo, além de um esforço conjunto no aprofundamento sobre o assunto, o estabelecimento de uma entidade autônoma: o Observatório Internacional da Economia Criativa (OIEC). Seu objetivo seria tratar especificamente do desenvolvimento das indústrias criativas nos países de economias emergentes, além de compartilhar boas práticas e prestar consultoria para a formulação, implementação e monitoramento de políticas.

Enquanto o OIEC não saiu do papel, a institucionalização de políticas públicas nacionais neste campo se concretizou dois anos mais tarde, pelo Ministério da Cultura (MinC), a partir da criação do Programa de Desenvolvimento da Economia da Cultura em 2006, seguido pela criação da Coordenação Geral de Economia da Cultura e Estudos Culturais, dentro da Secretaria de Políticas Culturais (SPC), em 2009 (BRASIL, 2016); para mais adiante ter um espaço institucional mais efetivo, por meio da criação da Secretaria da Economia Criativa (SEC), oficializada em 2012 (GUILHERME, 2018).

A SEC foi o resultado de um processo de institucionalização iniciado em 2011 por meio da formulação de políticas nacionais de economia criativa, desempenhando um importante papel na construção do tema no país. Ainda que as políticas públicas desse campo tenham seguido, nos governos subsequentes, entre mais retrocessos que avanços, é imprescindível apresentar o trabalho desenvolvido pela SEC, dada sua importância histórica no tratamento do assunto nacionalmente e para os estudos da área.

Assim, seu processo de estruturação se deu por meio da elaboração do “Plano da Secretaria da Economia Criativa: políticas, diretrizes e ações, 2011-2014”, fruto de um esforço de construção coletiva, junto à sociedade civil e representantes de diversas organizações e instituições relacionadas com o campo, que permitiu a definição, inicial,

de um conceito de “economia criativa brasileira”, norteadas pelos princípios da diversidade cultural, da inovação, da sustentabilidade e da inclusão social, até a proposição de eixos estruturantes para o desenvolvimento de programas e projetos no quadriênio do mandato de 2011 a 2014 (BRASIL, 2011). O Plano da SEC foi, portanto, o resultado de debates, escutas e articulações interinstitucionais multiníveis com diversos representantes do ecossistema dos diversos setores criativos brasileiros (LEITÃO, 2016).

Com o objetivo de desenvolver e fortalecer o campo da economia criativa no Brasil e promover a implementação e o monitoramento de políticas públicas para o desenvolvimento dos seus setores, a Secretaria se estruturou em dois grandes vetores de atuação: o macro e o microeconômico. O vetor macroeconômico tinha como objetivos principais: o desenvolvimento e o monitoramento de políticas públicas voltadas para o desenvolvimento de estudos e pesquisas; a identificação e a potencialização de territórios criativos; e o estímulo ao debate acerca de marcos legais e infralegais afetos ao desenvolvimento do campo cultural e criativo brasileiro. Já o vetor microeconômico tinha como objetivo o fomento ao empreendedorismo, à gestão e à inovação de empreendimentos criativos por meio dos seguintes eixos de atuação: fomento a empreendimentos e negócios, formação para competências criativas e promoção de redes e coletivos de profissionais e empreendedores dos setores criativos (BRASIL, 2011; MADEIRA, 2014).

Apesar dos esforços e das iniciativas empreendidas, os programas e projetos idealizados e em processo de implementação foram, gradativamente, descontinuados. Vale destacar, entretanto, a continuidade de quatro dos oito Observatórios Estaduais de Economia Criativa (OBECs) criados pela SEC em parceria com universidades federais de oito estados brasileiros (BRASIL, 2013). Ainda que o programa tenha sido interrompido, as universidades desses quatro estados mantiveram seus Observatórios em funcionamento até os dias de hoje. Sendo assim, seguem em atividade: o OBEC vinculado à UFBA<sup>3</sup>, à UFRB<sup>4</sup> e à UNEB<sup>5</sup>, na Bahia; o OBEC, vinculado à UFRGS<sup>6</sup>, no Rio Grande do Sul; o OBEC, vinculado à UnB<sup>7</sup>, no Distrito Federal, e o OBEC, vinculado à UFG<sup>8</sup>, em Goiás. Sendo que os dois primeiros têm evidenciado, nos últimos anos, uma produção acadêmica mais profícua por meio da realização de estudos e pesquisas voltados para o campo da economia criativa nos seus respectivos estados e no Brasil.

Entre 2015 e 2022, tanto a Secretaria quanto o Ministério da Cultura passaram por uma série de mudanças de natureza institucional, estrutural, orçamentária e política, resultado das instabilidades políticas nacionais durante esse período. Em 2016, o país enfrentou um processo de impeachment da presidente eleita, resultando na instituição de um novo governo que extinguiu e recriou um MinC fragilizado. Em 2019, marcado especialmente no Brasil, o Ministério da Cultura foi efetivamente

---

3 Universidade Federal da Bahia.

4 Universidade Federal do Recôncavo da Bahia.

5 Universidade do Estado da Bahia.

6 Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

7 Universidade de Brasília.

8 Universidade Federal de Goiás.

extinto, reduzindo-se em sua institucionalidade à estrutura de uma secretaria especial dentro do Ministério da Cidadania, posteriormente transferida para a estrutura do Ministério do Turismo. Essa decisão do governo federal evidenciou a perda de relevância da pauta da cultura no âmbito das políticas públicas do país, resultando ainda na diminuição da capacidade administrativa, redução orçamentária e desmantelamento das conquistas institucionais anteriores (ALEM, 2020).

Posteriormente, com a pandemia da COVID-19 a partir de 2020, a economia criativa foi impactada de forma brusca, destacando-se cenários como a falta de suporte dos governos para trabalhadores autônomos, o aumento nos índices de desemprego, a diminuição do poder de compra da população e a dificuldade dos profissionais e empreendedores criativos em obter remuneração com a paralisação de suas atividades (CANEDO; PAIVA NETO, 2020). Além disso, a transição do consumo para um meio mais digital evidenciou a dificuldade em cobrar, lucrar e gerar valor à distância.

Em 2023, sob um novo governo presidencial, o Ministério da Cultura foi recriado, recuperando sua institucionalidade e capacidade orçamentária. No mesmo ano, também foi recriada a Secretaria de Economia Criativa e Fomento Cultural, indicando uma retomada das políticas públicas no campo.

## **Dados da economia criativa no Brasil**

Dentre os estudos nacionais, é necessário destacar primeiramente alguns marcos, como o lançamento pela Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro (FIRJAN) (2016) de uma nova edição do seu mapeamento de indústrias criativas, celebrando os 10 anos do seu primeiro mapeamento no Brasil.

Com o objetivo de analisar o crescimento da indústria criativa em nosso país, o documento construído pela FIRJAN apresentou-se em duas óticas estratégicas: produção e mercado de trabalho. No que diz respeito à produção, a instituição criou um sistema de classificação próprio, definindo, assim, os setores que fariam parte do mapeamento, apoiando-se em indicadores alimentados por dados provenientes de bases estatísticas oficiais. Já na ótica do mercado de trabalho, o profissional criativo considerado não precisava necessariamente trabalhar em uma empresa da indústria criativa. Assim, na época de divulgação dos dados, esses profissionais já contabilizavam 892,5 mil postos de trabalho formais, oficializando um aumento considerável de empregados do campo entre 2004 e 2013.

Já em 2018, a FIRJAN começou a divulgar manuais mais focados em alguns estados, especificamente: São Paulo, Rio Grande do Sul, Rio de Janeiro, Minas Gerais e Ceará (FIRJAN, 2018a, 2018b, 2018c, 2018d, 2018e). Por fim, a versão mais recente do relatório foi lançada em 2022, compreendendo dados do período de 2017 a 2020, ano marcado pelas incertezas da pandemia do COVID-19. No entanto, mesmo com a contabilização deste ano, a participação da economia criativa no PIB brasileiro passou de 2,61 para 2,91% em comparação com o último relatório divulgado, totalizando assim o valor de R\$ 217,4 bilhões, que é comparável à produção total do setor de construção civil e é superior à produção total do setor extrativista mineral. Além disso, o mercado de trabalho formado pelo núcleo criativo contabilizou o total de 935 mil profissionais,

registrando crescimento de 11,7% em relação ao observado em 2017, movimento esse reverso à contração de -0,1% do mercado de trabalho brasileiro.

Porém, cabe frisar que o relatório chama a atenção para o impacto heterogêneo que as áreas das indústrias criativas vêm sofrendo nos últimos anos e, principalmente, em decorrência da pandemia, com as áreas de Cultura e Mídia decrescendo enquanto Tecnologia e Consumo despontaram e foram responsáveis por carregar os números positivos mencionados anteriormente (FIRJAN, 2022).

É importante também destacar que, tendo em vista os impactos da pandemia nos anos 2020 e 2021 para a economia criativa, os quais se estendem e se fazem presentes nos cotidianos dos micros e pequenos negócios do campo criativo até hoje, uma série de pesquisas de impacto foram realizadas durante esses dois anos sob a liderança do Observatório de Economia Criativa da Bahia (OBEC-BA)<sup>9</sup>, da Fundação Getúlio Vargas (FGV)<sup>10</sup>, do Instituto Itaú Cultural<sup>11</sup>, entre outras instituições.

Essas pesquisas contribuíram com uma reflexão importante sobre possíveis caminhos e estratégias para a retomada dos setores culturais e criativos, apontando para a formulação de políticas públicas efetivas. Em paralelo, apesar dos retrocessos no campo das políticas culturais que ocorreram nesse período, houve uma ampla articulação entre a sociedade civil e agentes políticos para a aprovação da Lei Aldir Blanc (Lei nº 14.017, de 29 de junho de 2020) e da Lei Paulo Gustavo (Lei Complementar nº 195, de 08 de julho de 2022), marcos legais importantes para esse momento de retomada (LEITÃO, 2023).

## UMA LINHA DO TEMPO DA TEMÁTICA

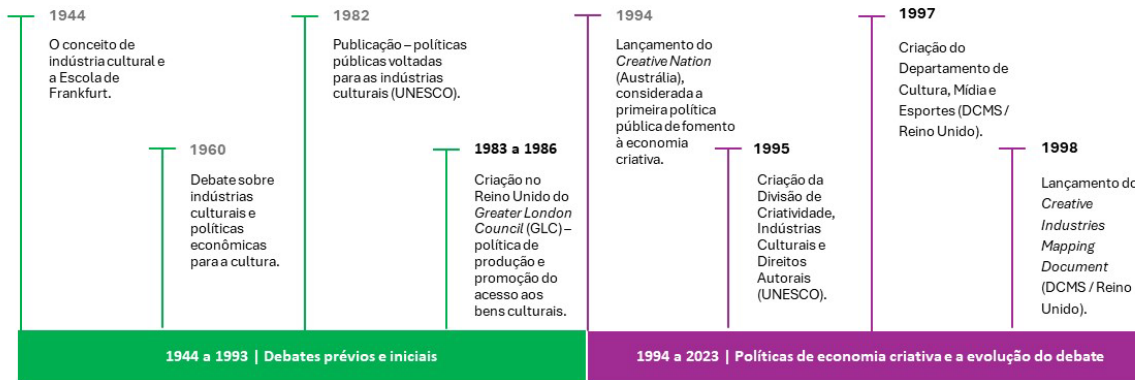
Considerando-se os conceitos, debates e marcos relacionados à temática da economia criativa e suas aplicações no Brasil e no mundo, abordados ao longo deste artigo, foi elaborada uma linha do tempo sintética estruturada em dois momentos: o primeiro dedicado aos debates iniciais sobre indústrias culturais e políticas públicas de fomento à cultura (1944 a 1993); o segundo abrangendo o período da inauguração de políticas públicas de economia criativa no mundo e seus desdobramentos posteriores, com destaque para o Brasil (1994 a 2023).

Ao analisar a linha do tempo (Figura 2), torna-se evidente a construção da trajetória de uma temática que tem se expandido e fortalecido ao longo das últimas três décadas. Assim, apesar de ser um campo com origem relativamente recente, o tema da economia criativa já percorre um caminho intrigante, com a euforia de seu otimismo inicial no início dos anos 2000 dando lugar a uma disseminação global do tema, bem como a um aprofundamento de seus conceitos e o início das análises críticas, principalmente a partir dos relatórios publicados em 2008 e 2010.

9 Vide: Relatório Impactos da COVID-19 na economia criativa - <https://obec.ufba.br/economiacriativa-covid19/>.

10 Vide: Relatório Impactos econômicos da COVID-19: economia criativa – <https://fgvprojetos.fgv.br/artigos/impactos-economicos-da-covid-19-economia-criativa-julho-2020>.

11 Vide: Relatório Dez anos de economia da cultura no Brasil e os impactos da COVID-19 - <https://www.itaucultural.org.br/observatorio/paineldedados/publicacoes/boletins/dez-anos-de-economia-da-cultura-no-brasil-e-os-impactos-da-covid-19>.



Fonte: criada pelos autores.

Figura 2. Linha do tempo da economia criativa | conceitos, debates e marcos.



## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante de tudo que foi descrito anteriormente, pode-se exercitar uma reflexão para o futuro do campo. Este artigo não se propôs a um mergulho exaustivo para dar conta de toda a diversidade e multiplicidade de reflexões já produzidas, mas teve a intenção de apresentar uma visão ampla sobre a evolução do campo e servir como material introdutório.

Nesse sentido, pretende-se estimular e instigar futuras contribuições teóricas, aumentando gradativamente a produção de estudos e pesquisas sobre o campo, visto que é evidente que a amplitude e a diversidade de setores contemplados por essa economia, no Brasil e no mundo, demandam um mergulho e um detalhamento maior, destacando as especificidades e dinâmicas de cada território.

Além disso, a comparação de dados ainda segue problemática em virtude das diferentes classificações setoriais adotadas pelas mais diversas instituições, representando um desafio ainda a ser enfrentado.

Ademais, os impactos da COVID-19 sobre agentes de cultura e empreendedores criativos, bem como sobre as dinâmicas econômicas dos setores criativos, ainda continuam presentes, perpetuando uma crise que aponta não apenas para a necessidade da ampliação de fomento, mas também para um ponto de inflexão em que é urgente a construção de novos modelos.

No contexto brasileiro, a retomada e o fortalecimento das políticas públicas de cultura e economia criativa a partir da recriação do MinC e da Secretaria de Economia Criativa e Fomento Cultural também geram expectativas quanto à formulação de políticas públicas estruturantes não apenas no curto prazo, mas nos médio e longo prazos.

Em termos práticos, o orçamento do Ministério da Cultura, no ano de 2023, chegou ao montante de R\$10,7 bilhões<sup>12</sup>, sendo o maior da sua história. De qualquer modo, o processo de retomada não é trivial. Não se trata apenas de um mero retorno ao ponto anterior antes do desmonte, mas sim de uma reconstrução de caminhos, estratégias, redes e conexões para a criação de um ambiente potente e favorável para o desenvolvimento de uma economia criativa brasileira. Um orçamento recorde é importante, mas não dá conta da complexidade de um campo econômico intersetorial, que vai muito além de uma única pasta governamental.

Dito isso, são diversas as pautas possíveis para futuros estudos que possam dar continuidade à linha do tempo aqui proposta. O que é importante ter em mente é a visão de Leitão (2023) que propõe que, para o desenvolvimento e fortalecimento da economia criativa, é necessário haver uma política integrada e multinível, dentro de uma lógica de estado-rede, além de uma articulação, seja ela estimulada ou orgânica, entre diferentes comunidades e territórios, levando em conta especificidades ao mesmo tempo que as pluralidades que cada realidade tem.

---

12 A composição do montante do orçamento de 2023 do MinC está estruturada da seguinte forma: orçamento aprovado - R\$5,7 bilhões; Lei Paulo Gustavo: R\$ 3,8 bilhões; e Condecine: R\$1,2 bilhão. Vide: <https://valorinveste.globo.com/mercados/brasil-e-politica/noticia/2022/12/27/ministerio-da-cultura-ter-oramento-recorde-de-mais-de-r-10-bilhes-em-2023.ghtml>

## REFERÊNCIAS

ADORNO, Theodor Ludwig Wiesengrund. **Indústria cultural e sociedade**. São Paulo: Paz e Terra, 2002.

ADORNO, Theodor Ludwig Wiesengrund; HORKHEIMER, Max. A indústria cultural: o esclarecimento como mistificação das massas. In: ADORNO, Ludwig Wiesengrund; HORKHEIMER, Max. **Dialética do Esclarecimento**. Rio de Janeiro: Zahar, 2006. p. 57-79.

AGÊNCIA IBGE NOTÍCIAS. População estimada do país chega a 213,3 milhões de habitantes em 2021. 27 de agosto de 2021. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/31458-populacao-estimada-do-pais-chega-a-213-3-milhoes-de-habitantes-em-2021>. Acesso em: 14 fev. 2024.

ALEM, Nichollas. **Um balanço do primeiro ano e meio do Governo Bolsonaro na Cultura**. Instituto de Direito, Economia e Artes, 17 de jun. de 2020. Disponível em: <http://institutodea.com/artigo/um-balanco-do-primeiro-ano-e-meio-do-governo-bolsonaro-na-cultura>. Acesso em: 03 dez. 2021.

ALMEIDA, Aline Santos de; TEIXEIRA, Rivanda Meira; LUFT, Maria Conceição Melo Silva. Mapeando a produção científica sobre economia criativa em periódicos nacionais e internacionais de 2000 a 2013. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 8, n. 4, p. 23-47, 2014. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=441742855003>. Acesso em: 30 nov. 2021.

BRASIL. **Plano da Secretaria de Economia Criativa: políticas, diretrizes e ações 2011-2014**. Brasília: Minc, 2011.

BRASIL. **Relatório de Ações da SEC – 2011 a 2013**. Disponível em: <http://www.cultura.gov.br/documents/10913/950374/Relatório/32a18e51-0299-483f-9604-96a3e221b0ab>. Acesso em: 11 fev. 2024.

BRASIL. Ministério da Cultura. **Relatório Final – Desenvolvimento do Programa Nacional de Economia da Cultura**. Brasília: Ministério da Cultura, 2016. Disponível em: [http://www.cultura.gov.br/documents/10883/1337477/PROGRAMA+NACIONAL+DE+ECONOMIA+DA+CULTURA\\_PNEC\\_RELATORIO+FINAL.compressed.pdf/8b6dec76-9a6c-4992-acaf-b11e2e94e6a6](http://www.cultura.gov.br/documents/10883/1337477/PROGRAMA+NACIONAL+DE+ECONOMIA+DA+CULTURA_PNEC_RELATORIO+FINAL.compressed.pdf/8b6dec76-9a6c-4992-acaf-b11e2e94e6a6). Acesso em: xx out. 2016.

CANEDO, Daniele Pereira; PAIVA NETO, Carlos Beyrodt (coords). **Relatório final da pesquisa Impactos da Covid-19 na Economia Criativa**. Salvador: Observatório da Economia Criativa: Santo Amaro: UFRB, 2020. 60p. Disponível em: <https://www.obec.ufba.br/wp-content/uploads/2020/09/RELAT%C3%93RIO-FINAL-Impactos-da-Covid-19-na-Economia-Criativa-OBEC-BA-compressed.pdf>. Acesso em: 14 fev. 2024.

DEPARTMENT FOR CULTURE MEDIA AND SPORT (DCMS). **Creative industries mapping document**. London: DCMS, 1998. Disponível em: <https://www.gov.uk/government/publications/creative-industries-mapping-documents-1998>. Acesso em: 30 nov. 2021.

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO (FIRJAN). **Mapeamento da Indústria Criativa no Brasil**. Rio de Janeiro, 2016. Disponível em: <https://www.firjan.com.br/EconomiaCriativa/pages/download.aspx>. Acesso em: 01 dez. 2021.

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO (FIRJAN). **Análise especial SP**. Rio de Janeiro, 2018a. Disponível em: <https://www.firjan.com.br/EconomiaCriativa/downloads/AnaliseEspecialSP-2018.pdf>. Acesso em: 30 nov. 2021.

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO (FIRJAN). **Análise especial RS**. Rio de Janeiro, 2018b. Disponível em: <https://www.firjan.com.br/EconomiaCriativa/downloads/AnaliseEspecialRS-2018.pdf>. Acesso em: 30 nov. 2021.

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO (FIRJAN). **Análise especial RJ**. Rio de Janeiro, 2018c. Disponível em: <https://www.firjan.com.br/EconomiaCriativa/downloads/AnaliseEspecialRJ-2018.pdf>. Acesso em: 30 nov. 2021.

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO (FIRJAN). **Análise especial MG**. Rio de Janeiro, 2018d. Disponível em: <https://www.firjan.com.br/EconomiaCriativa/downloads/AnaliseEspecialMG-2018.pdf>. Acesso em: 30 nov. 2021.

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO (FIRJAN). **Análise especial CE**. Rio de Janeiro, 2018e. Disponível em: <https://www.firjan.com.br/EconomiaCriativa/downloads/AnaliseEspecialCE-2018.pdf>. Acesso em: 30 nov. 2021.

- FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO (FIRJAN). **Mapeamento da Indústria Criativa no Brasil**. Rio de Janeiro, 2022. Disponível em: <https://appsext.firjan.com.br/economicriativa/downloads/MapeamentoIndustriaCriativa2022.pdf>. Acesso em: 15 fev. 2024.
- FLORIDA, Richard. **The rise of the creative class**. New York: Basic Books, 2002.
- GARNHAM, Nicholas. Afterword: the cultural commodity and cultural policy. In: SELWOOD, Sara. **The UK Cultural Sector**. London: Policy Studies Institute, 2001. p. 445-458.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2018.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2019.
- GUILHERME, Luciana Lima. **Economia criativa, Desenvolvimento e Estado-rede**: uma proposição de políticas públicas para o fortalecimento de sistemas produtivos e redes econômicas de setores criativos na cidade do Rio de Janeiro. 2018. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/335336272\\_GUILHERME\\_Luciana\\_L\\_Economia\\_Criativa\\_Developolvimento\\_e\\_Estado-Rede\\_Tese](https://www.researchgate.net/publication/335336272_GUILHERME_Luciana_L_Economia_Criativa_Developolvimento_e_Estado-Rede_Tese). Acesso em: 13 fev. 2024.
- HARVEY, David. **A brief history of Neoliberalism**. Oxford: Oxford University Press, 2005.
- HESMONDHALGH, David. Cultural and Creative Industries. In: BENNET, Tony; FROW, John. **The Sage Handbook of Cultural Analysis**. Oxford: Blackwell, 2008. p. 552-569.
- HOWKINS, John. **Economia criativa: como ganhar dinheiro com ideias criativas**. São Paulo: M. Books, 2013.
- LANDRY, Charles; BIANCHINI, Franco. **The Creative City**. London: Demos, 1995.
- LANDRY, Charles. **The creative city: a toolkit for urban innovators**. New York: Earthscan, 2000.
- LEITÃO, Cláudia Sousa. "Ter ou não ter direito à criatividade, eis a questão": sobre os desafios, os impasses e as perspectivas de um Brasil Criativo. In: LEITÃO, Cláudia Sousa; MACHADO, Ana Flávia. **Por um Brasil Criativo: significados, desafios e perspectivas da economia criativa brasileira**. Belo Horizonte: Código Editora, 2016. 309-378.
- LEITÃO, Cláudia Sousa (org.). **Criatividade e emancipação nas comunidades-rede**: contribuições para uma economia criativa brasileira. São Paulo: WMF Martins Fontes, 2023.
- MADEIRA, Mariana Gonçalves. **Economia criativa: implicações e desafios para a política externa**. Brasília: FUNAG, 2014.
- STUMPF, Ida Regina Chitto. Pesquisa bibliográfica. In: DUARTE, Jorge; BARROS Antonio (org.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Atlas, 2011.
- UNITED NATIONS CONFERENCE ON TRADE AND DEVELOPMENT (UNCTAD). **The challenge of assessing the creative economy: towards informed policy making**. 2008. Disponível em: [https://unctad.org/system/files/official-document/ditc20082cer\\_en.pdf](https://unctad.org/system/files/official-document/ditc20082cer_en.pdf) . Acesso em: 09 fev. 2024.
- UNITED NATIONS CONFERENCE ON TRADE AND DEVELOPMENT (UNCTAD). **Creative economy: a feasible development option**. 2010. Disponível em: [https://unctad.org/system/files/official-document/ditctab20103\\_en.pdf](https://unctad.org/system/files/official-document/ditctab20103_en.pdf). Acesso em: 09 fev. 2024.
- UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAMME (UNDP); EDUCATIONAL, SCIENTIFIC AND CULTURAL ORGANIZATION (UNESCO). **Creative Economy Report 2013 - Special edition: widening development pathways**. One United Nations Plaza, New York, NY 10017, USA and the UNITED NATIONS, 7, place de Fontenoy, 75352 Paris 07 SP, France. Disponível em: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000224698>. Acesso em: 09 fev. 2024.
- UNITED NATIONS EDUCATIONAL, SCIENTIFIC AND CULTURAL ORGANIZATION (UNESCO). **A UNESCO apoia a cultura e o patrimônio durante a crise da COVID-19**. 2020. Disponível em: <https://pt.unesco.org/news/unesco-apoia-cultura-e-o-patrimonio-durante-crise-da-covid-19>. Acesso em: 22 nov. 2021
- UNITED NATIONS EDUCATIONAL, SCIENTIFIC AND CULTURAL ORGANIZATION (UNESCO). **UNESCO financia iniciativas da indústria criativa e pede inclusão da cultura nos planos de recuperação**, 2021. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/111352-unesco-financia-iniciativas-da-industria-criativa-e-pede-inclusao-da-cultura-nos-planos-de>. Acesso em: 22 nov. 2021
- VLASSIS, Antonio; BEUKELAER, Christiaan de. **The creative economy as a versatile policy script: exploring the role of competing intergovernmental organizations**. **Media, Culture & Society**, v. 41, n. 4, p. 502-519, 2019. <https://doi.org/10.1177/0163443718810913>

## Sobre os autores

**Jefferson Yuji Watanabe:** Mestre em Gestão da Economia Criativa pelo Programa de Pós-graduação em Economia Criativa, Estratégia e Inovação da Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM/RJ).

**Larissa de Moraes Barbosa Borges:** Mestre em Gestão da Economia Criativa pelo Programa de Pós-graduação em Economia Criativa, Estratégia e Inovação da Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM/RJ).

**Luciana Lima Guilherme:** Doutora em Políticas Públicas, Estratégias e Desenvolvimento (PPED/IE/UFRJ), Mestre em Administração (UECE) e bacharel em Administração de Empresas (UFC), professora do Programa de Pós-graduação em Economia Criativa, Estratégia e Inovação, além de coordenadora do Laboratório de Economia Criativa, Desenvolvimento e Território (LEC) da ESPM/RJ.

**Conflito de interesses:** nada a declarar – **Fonte de financiamento:** nenhuma.

**Contribuições dos autores:** WATANABE, J. Y.: Conceituação, Curadoria de Dados, Investigação, Metodologia, Escrita – Primeira Redação, Escrita – Revisão e Edição. BORGES, L.M. B.: Conceituação, Curadoria de Dados, Investigação, Metodologia, Escrita – Primeira Redação. GUILHERME, L. L.: Conceituação, Investigação, Supervisão, Validação, Escrita – Revisão e Edição.



# A produção de design nas indústrias criativas: crítica à lógica capitalista neoliberal

## *Design production in creative industries: criticism of the neoliberal capitalist logic*

Camille Vignal Frotal<sup>1</sup> , Fabiana Heinrich<sup>1</sup> 

### RESUMO

Neste estudo, o trabalho do designer é considerado uma práxis projetual orientada pela lógica dialética, ou seja, é moldada e, ao mesmo tempo, molda o trabalho criativo capitalista. Por meio de uma análise social crítica, é evidenciada a dimensão mercadológica de noções socioeconômicas imperativas no Campo do Design e como estas o impactam, uma vez que o entendimento do ato de criar vigente é tecnocrático. Para desenvolver esta investigação, inicia-se com uma apresentação do pensamento econômico-político do modo de produção capitalista e sua determinação na instância de produção, além do viés crítico que surge como contestação a essa configuração. Em seguida, traça-se o processo histórico do entendimento de “criatividade” e sua influência no Campo do Design. Por último, contextualiza-se a atualidade hegemônica do capitalismo tardio, as Indústrias Criativas, com uma breve análise da Adobe Inc. e sua influência na digitalização do trabalho no Campo do Design. Com os resultados obtidos nessa análise crítica, evidencia-se a importância de observar implicações de fenômenos sociais na práxis do projetar e como o processo criativo é impactado pela materialidade e historicidade das circunstâncias nas quais está inserido.

**Palavras-chave:** Campo do design. Capitalismo. Criatividade. Crítica. Indústria criativa.

### ABSTRACT

*In this study, we consider the professional designer's work as project-oriented praxis guided by dialectical logic, that is, one that is shaped and, at the same time, shapes capitalist creative work. Through a critical social analysis, we show the marketing dimension of imperative socio-economic notions in the Field of Design and how they impact it, since the current understanding of the act of creating is technocratic. To develop this investigation, we begin with a presentation of the capitalist mode of production and its determination, and the critical bias that emerges as a challenge to this configuration. Next, we trace the meaning of "creativity" as a historical process and its consequences in Design. Afterwards, we contextualize the current hegemonic nature of late capitalism, the Creative Industries, and how Adobe Inc. influences the digitalization of production. With the results obtained in this critical analysis, we highlight the importance of observing implications of social phenomena in the praxis of designing, and how the creative process is impacted by materiality.*

**Keywords:** Capitalism. Creative industries. Creativity. Criticism. Design theory.

---

<sup>1</sup>Universidade Federal do Rio de Janeiro, Programa de Pós-Graduação em Design – Rio de Janeiro (RJ), Brasil.  
E-mails: camillevignalf@gmail.com; fabianaheinrich@eba.ufrj.br

Recebido em: 24/11/2023. Aceito em: 26/02/2024.

## INTRODUÇÃO

A reflexão deste estudo baseia-se na pesquisa de pós-graduação intitulada “Campo do Design e Indústrias Criativas: Crítica à Hegemonia da Adobe Inc. na Contemporaneidade”, em desenvolvimento no Programa de Pós-Graduação em Design da EBA-UFRJ. Por meio da leitura analítica de materiais apresentados nas disciplinas “Design Visual e Cultura” (PPGD-EBA-UFRJ) e “Economia Política da Informação e da Comunicação” (PPGCI-UFRJ), identificam-se características socioeconômicas do sistema de produção capitalista que influenciam o trabalho no Campo do Design<sup>1</sup> como a abordagem crítica da Economia Política pode auxiliar na pesquisa e no entendimento de configurações do mesmo.

Atualmente, como designers, obtemos o *status* de “criativos”, membros de uma classe trabalhadora supostamente em ascensão, abraçada por novas tecnologias. Com base nesta conjuntura, questiona-se: o que se compreende como criatividade hoje? Quais são os interesses que moldam e são moldados por essa noção? E quais os impactos dela na prática do designer como trabalhador sob o regime capitalista de produção? Além disso, na era da digitalização do Campo do Design, uma empresa que fabrica e comercializa ferramentas da prática “criativa” alcança presença e popularidade excepcionais que necessitam de investigação.

Na primeira seção, apresenta-se a área da Economia Política Crítica e os fundamentos-chave marxistas da esfera de produção, buscando-se compreender a lógica que define as condições no capitalismo. Em seguida, apresenta-se a “criatividade” como processo socialmente determinado e determinante para o Campo do Design, recorrendo-se a autores críticos das noções hegemônicas que imperam no Campo. Logo após, situa-se o estado da arte da hegemonia produtiva por meio do fenômeno das Indústrias Criativas e como o trabalho de Design é impactado. Para tal, aborda-se a influência da empresa Adobe Inc. no trabalho e na realidade digital do século XXI.

## CONTEXTO HISTÓRICO-ECONÔMICO: A LÓGICA CAPITALISTA DE PRODUÇÃO

Nesta investigação, utilizou-se como base epistemológica o conceito de Crítica à Economia Política (Critical Political Economy), conforme apresentado por Hardy em “*Critical Political Economy of the Media*” (2014). Hardy explora a relação entre a abordagem econômico-política e os estudos midiáticos.

O autor (HARDY, 2014) define o pensamento da economia política como o estudo das relações sociais de poder que estruturam a produção, distribuição e consumo de recursos. Hardy critica a abordagem neoclássica (hegemônica) da economia, desenvolvida principalmente por autores como Adam Smith (1723–1790) e David Ricardo (1772–1823), defensores do liberalismo capitalista, justificando que esta é limitada por métodos matemáticos dedutivos, preocupados com o desempenho

<sup>1</sup> Nesta pesquisa, entende-se “Campo do Design” como campo de atuação profissional e “design” como o formato de uma mercadoria. Ao longo do trabalho, o emprego do termo “design” em maiúsculas ou minúsculas poderá variar em decorrência da grafia adotada nas referências citadas.

mercadológico da oferta de mercadorias para satisfazer desejos, ao invés de focar em satisfazer necessidades coletivas da sociedade.

Em seguida, contextualiza o ramo da Economia Política nos estudos da Comunicação, apresentando o vasto campo da Economia Política da Comunicação e delimitando o foco para a abordagem da Economia Político-Crítica (CPE). Nesse caso, há uma forte contribuição por meio dos estudos de Karl Marx, para entender questões sobre poder, dominância e desigualdade ainda atuais. Osvaldo Coggiola (2021) comenta, por exemplo, a relevância contínua da obra célebre *O Capital*<sup>2</sup>, argumentando que sua genialidade é justificada pela análise abrangente das consequências das grandes mudanças na vida social — as quais persistem até hoje — com o surgimento do proletariado e da grande indústria. Dessa forma, temas analisados por Marx há mais de um século continuam relevantes e necessitam ser debatidos.

*Grundrisse*, de Karl Marx (2011), é uma obra que aborda o método desenvolvido pelo autor, pois reúne rascunhos e estudos iniciais do economista político, possibilitando a análise de conceitos do pensamento filosófico marxiano e do método da Economia Política sob uma perspectiva crítica. Marx (2011, p. 59) destaca a importância da relação entre sujeito e estrutura social na abordagem do método teórico, argumentando, por meio de uma historiografia do surgimento da economia burguesa, a ascensão da estrutura baseada na geração de capital:

Como em geral em toda ciência histórica e social, no curso das categorias econômicas é preciso ter presente que o sujeito, aqui a moderna sociedade burguesa, é dado tanto na realidade como na cabeça, e que, por conseguinte, as categorias expressam formas de ser, determinações de existência, com frequência somente aspectos singulares, dessa sociedade determinada, desse sujeito, e que, por isso, a sociedade, também do ponto de vista científico, de modo algum só começa ali onde o discurso é sobre ela enquanto tal.

Um dos conceitos abordados inicialmente na obra é o da produção material e como a produção do indivíduo é determinada socialmente. Uma breve contextualização historiográfica do sujeito como elemento social no sistema capitalista é desenvolvida por Marx (2011). Para o autor, a sociedade burguesa surgiu no século XVI e atingiu a maturidade no século XVIII. Nesse ambiente, o sujeito é separado dos laços naturais. Para Marx (2011, p. 39): “nessa sociedade da livre concorrência, o indivíduo aparece desprendido dos laços naturais que, em épocas históricas anteriores, o faziam um acessório de um conglomerado humano determinado e limitado”. Ou seja, um produto tanto da ruína dos modelos feudais de sociedade quanto de novas forças produtivas que ascendiam desde o século XVI. Logo, considerar o indivíduo como ser “natural” é uma visão ilusória, ingênua; afinal o indivíduo não é independente, mas sim membro de um todo muito maior.

Assim, quando falamos em produção, estamos considerando uma produção localizada em um determinado estágio de desenvolvimento social decorrente de seu

---

2 “O primeiro livro da obra foi publicado em 1867; a segunda edição alemã é de 1873. O segundo e o terceiro livros foram editados por Friedrich Engels e publicados em 1885 e 1894, respectivamente” (GRESPLAN, 2021, p. 10).

passado. Essa definição mantém-se relevante atualmente. “Nenhuma produção é possível sem trabalho passado, acumulado, mesmo sendo este trabalho apenas a destreza acumulada e concentrada na mão do selvagem pelo exercício repetido” (MARX, 2011, p. 41). Logo, a acumulação de capital ao longo do tempo configura-se como instrumento primordial dos modelos de produção burguesa. Podemos exemplificar com a atual produção da mercadoria denominada “leitor de livros digitais”, possível graças à força de trabalho assalariada envolvida na produção, circulação e consumo de suportes digitais; mas também de livros físicos e, até mesmo, da difusão da leitura pela imprensa europeia — também realizada a partir de trabalho passado (Figura 1).

Como base de entendimento, Marx (2011, p. 44) discorre sobre as etapas econômicas — produção, distribuição, troca e consumo — e as relações estabelecidas



Fonte: as autoras, com as imagens acessadas nos links: <https://www.amazon.com.br/kindle-11geracao-preto/dp/B09SWTG9GF>, <https://www.qualitel.com/how-to-reduce-costs-in-electronics-manufacturing/>, <https://ensinarhistoria.com.br/linha-do-tempo/gutenberg-lega-a-imprensa-a-humanidade/> e [https://www.youtube.com/watch?app=desktop&v=171Ftx0oxgg&ab\\_channel=FactoryMonster](https://www.youtube.com/watch?app=desktop&v=171Ftx0oxgg&ab_channel=FactoryMonster). Acesso em: 02 fev. 2024.

Figura 1. Colagem que indica a conexão histórica entre uma mercadoria e a força de trabalho anterior a ela.



entre elas. Ele expõe que “na produção, os membros da sociedade apropriam os produtos da natureza às necessidades humanas”. Ele define ainda que a produção é imediatamente consumo, e o consumo é imediatamente produção — por meio de esferas objetivas e subjetivas. Somente na etapa do consumo o produto recebe o último aprimoramento. O consumo reproduz, assim, a necessidade da produção. Logo, a produção cria os consumidores e os aspectos culturais de suas vivências. “A produção, por conseguinte, produz não somente um objeto para o sujeito, mas também um sujeito para o objeto” (MARX, 2011, p. 47).

Mais adiante, Marx (2011) esclarece a relação entre produtor, distribuição e produtos que viabiliza o mecanismo econômico. A distribuição consiste nos recursos que serão utilizados, como terra, ferramentas e criatividade. Como agentes de produção, podemos citar: terra, trabalho, capital. E, como agentes de distribuição, podemos citar: renda da terra, salário e modo de reprodução do capital (juros e lucro). Além disso, antes de ser distribuição de produtos, a distribuição é a distribuição dos instrumentos de produção e a distribuição dos membros da sociedade nos diferentes tipos de produção.

Em relação à força produtiva, Marx define o que viria a ser capital fixo como meio de produção: “capital que se consome no próprio processo de produção” (MARX, 2011, p. 578). O processo de produção de capital fixo envolve: meio de trabalho, metamorfoses, máquinas. Nesse sentido, a máquina precisa ser considerada como organismo social (poderoso) e não um aspecto individual desprendido. “A atividade do trabalhador, limitada a uma mera abstração da atividade é determinada e regulada em todos os aspectos pelo movimento da maquinaria, e não o inverso” (MARX, 2011, p. 581).

Entendidos os conceitos importantes da teoria marxiana para a atividade laboral como um todo, na qual está inserido historicamente também o ato de projetar do Campo do Design, mostra-se necessário compreender as consequências atuais da relação sujeito-maquinaría e em que medida o que produzimos pode ser influenciado por elas e pelo contexto econômico hegemônico. A partir do que foi visto nesta seção, questiona-se: é possível estabelecer relações de sentido entre a produção digital contemporânea do Campo do Design e os conceitos econômico-filosóficos marxianos, elaborados no século XIX? Para responder a essa pergunta, optou-se por compreender o pensamento dito como “criativo” — que permeia o Campo do Design — e seu processo de industrialização para, depois, observar a produção digital do Campo do Design.

## **SOBRE A NOÇÃO DE CRIATIVIDADE**

No Campo do Design, o “processo criativo” é um conceito metodológico que define o modo de produção da práxis projetista. Para conceber a manifestação da criatividade como fundamento do fazer do Campo do Design, segundo a teoria marxista, é necessário avaliar o processo de formulação e disseminação da atividade “criar” como prática social por meio do trabalho. De acordo com Janet Wolff (1982), o conceito geral de “criatividade” pode ser identificado em todas as formas de atividade humana, não se restringindo à atuação artística, ou, no nosso caso, projetista. Parte-se do pressuposto de que a qualificação de um processo, mercadoria ou mesmo de um designer como “criativo” está inserida em estruturas sócio-históricas mais amplas.

Como “criatividade” é uma palavra recente, originada no século XX (WILLIAMS, 2007, p. 113), analisamos seu surgimento por meio do termo “criação”. Antes de ser reconhecida como atividade humana, “criação” era compreendida como propriedade divina, testemunhada pelos mortais até o século XVI. Segundo Raymond Williams (2007, p. 112):

*Create* [criar] entrou no inglês a partir da raiz do particípio passado da p. i. latina *creare* (fazer ou produzir). Essa relação inerente com o sentido de algo que foi feito e, portanto, com um evento passado era exata, pois usava-se a palavra principalmente no contexto preciso da criação divina original do mundo: criação e criatura têm a mesma raiz.

Dessa forma, observa-se que o uso primário e significativo do ato de criar na linguagem tem origem em uma ação divina e fundadora, porém de causalidade nebulosa e universal, que seria apenas movimentada pelas vontades ocultas de Deus. Conforme explicitado por Nicola Abbagnano (2007): durante o período medieval, a noção de “criação” não representa o conceito de realidade, uma vez que este seria efeito de autoria não-divina. Assim, a “criação” representaria um superpoder benevolente do todo onipresente, do qual teríamos o privilégio de presenciar.

Com o racionalismo burguês no século XVIII, a faculdade “criativa” passa a ser considerada de autoria humana em vez de estar restrita a uma causalidade de execução divina. Assim, o fenômeno “criação” é configurado por um sistema econômico ascendente, como uma habilidade particular de interesse comercial na geração de mais-valor e acúmulo de capital. A consolidação dessa mudança de paradigma pode ser detectada principalmente no entendimento do “trabalho artístico” reproduzido por agentes e condições estruturantes e alienadas daquele momento, e que persiste, salvo especificidades, até os dias atuais (WOLFF, 1982, p. 30). Nesse momento, surge a crença do produtor de arte como gênio criador, dotado da capacidade interior, individualizada, de relacionar-se com forças superiores desconhecidas por meio da “inspiração”. Conforme bem explicado por Cipiniuk (2014, p. 67):

Depois do Renascimento, resultado da crise do fundamento, da passagem da cosmologia teocêntrica para a antropocêntrica, o homem foi entendido como criador supremo, rivalizando-se com a noção religiosa do deus *artifex*. Uma das razões para que o homem moderno seja moderno é o fato de que passou a ocupar o lugar de Deus na criação.

Entretanto, é importante ressaltar que o advento do mito da capacidade criadora como talento, genialidade intrínseca, só foi viabilizado devido à sua representação assertiva em termos de lucratividade para o sistema econômico capitalista. Nesse sentido, a ideia de particularidade não deveria estar restrita apenas ao criador, mas também à sua criação, que é exaltada como algo sobre-humano - fenômeno que pode ser observado em artistas renascentistas e suas obras reconhecidas pela alta engenhosidade e primor pelos membros da classe artística. Para solidificar a criação como mercadoria, recorre-se ao discurso técnico como uma forma de justificar o valor atribuído por meio da aplicação de critérios qualitativos. Observa-se que, até os dias atuais, um produto considerado “excelente” de acordo com valores arbitrários impostos pela classe

dominante é precificado e anunciado de maneira superior em comparação com um produto considerado “mediano”. Esses conceitos de “qualidade” influenciam a criação e, conseqüentemente, a criatura. Tais preceitos não são fixos, mas sim maleáveis e adaptáveis a diferentes especificidades de determinado contexto ou campo, ainda mantendo sua base ideológica. Assim, somos direcionados de forma inconsciente não apenas em nossos hábitos de consumo, mas também em nossos hábitos de produção, ou seja, na criação do mundo material no qual vivemos. Para liberar o estado produtivo de um domínio hegemônico específico, é necessária a consolidação cultural de ações que promovam a conscientização sobre o que, por que e como nos expressamos enquanto agentes sociais e criativos. Até que tal condição seja alcançada, os valores capitalistas de produção continuam a ser reproduzidos e naturalizados.

Por exemplo, na fase do capitalismo industrialista (a partir da segunda metade do século XVIII), a produção por meio do ato de projetar mercadorias ganhou maior destaque. Em “Objetos de desejo - design e sociedade desde 1750” (2007), Forty discutiu a importância da variedade para a fabricação de produtos. Segundo a lógica do capital, um único desenho de produto está limitado a nos igualar, enquanto múltiplos desenhos, ou uma configuração visual mais particularizada, transmitem uma (ilusória) sensação de escolha. Como um exemplo dessa época, Forty (2007, p. 89) menciona o amplo conjunto de canivetes produzidos pela empresa Montgomery Ward & Co.

Em seu catálogo de 1895, a firma norte-americana de venda por reembolso postal *Montgomery Ward & Co* oferecia 131 tipos de canivete, agrupados em quatro categorias: “para senhoras”, “para homens”, “para meninos” e “para homens, pesados e de caça”. Embora houvesse diferenças entre as categorias, as variações dentro de cada uma delas eram relativamente pequenas. Os catálogos de outras empresas de reembolso postal, lojas de departamentos e fabricantes do século XIX revelam que essa espantosa variedade de escolha era normal em tudo, de canetas a máquinas de costura ou cadeiras para a sala de jantar.

Observa-se que a originalidade por meio da individualização foi desenvolvida para impulsionar o consumo e, conseqüentemente, participou do avanço burguês e sua consolidação como ideologia hegemônica. De acordo com Forty (2007, p. 124), as codificações, sejam visuais ou ergonômicas, dessas mercadorias “variadas”, são projetadas a partir de projeções comerciais baseadas em pressupostos sobre gênero, idade e classes sociais. Como o autor esclarece: “o lucro era determinado pelo volume das vendas e, uma vez que a existência de mais designs estimulava a moda, eles prometiam mais vendas e desempenhavam um papel importante na acumulação de capital” (FORTY, 2007, p. 126). Logo, o processo de criação de um projetista<sup>3</sup> é influenciado por expectativas mercadológicas de consumo e excedente econômico.

Atualmente, constata-se que a diferenciação de produtos como argumento mercadológico de produção é mantida como parte da estrutura, um fator do regime capitalista reforçado pelo modelo neoliberal. Analisando-se o catálogo digital da marca suíça de canivetes Victorinox, há cinco categorias de produtos: canivetes,

3 Assim como Forty (2007) e Cipiniuk (2014), as autoras deste texto consideram que a prática de Design surgiu com o advento do modo de produção industrial burguesa, Primeira Revolução Industrial.

cutelaria, artigos para viagem, relógios e personalização. Em relação à primeira categoria mencionada, setenta e nove produtos são ofertados em três subcategorias: canivetes pequenos (quinze modelos), canivetes médios (trinta modelos) e canivetes grandes (trinta e quatro modelos).

Dos quinze modelos de canivetes pequenos ofertados, foram encontradas, no total, 40 variações de cores ou padronagens a serem escolhidas. E, ao mesmo tempo, canivetes com selos especiais de “limitado” ou “premiado” são ofertados em apenas uma única versão para simbolizar raridade ou escassez como distinção e impulsionar mais vendas (Figura 2). Dessa forma, a diferenciação da forma é usada como estratégia rentável para o mercado, mas isso é obscurecido e escondido por trás de um discurso tido como “criativo”, no qual a diferenciação é manifestada como sagrada, inocente e individualizada, acessível somente àqueles que “têm talento” ou “nasceram com dom”. É possível notar essa ausência de contextualização socioeconômica em programas alienantes como a série *Abstract: The Art of Design* (2017), da Netflix, em que apenas grandes nomes do Campo do Design contemporâneo são retratados, como Paula Scher, e não o sistema de condições e privilégios que envolvem a produção, circulação e consumo de suas mercadorias.

Como demonstrado, o entendimento do ato de criar é regido por interesses políticos de uma ideologia dominante, que dita as diretrizes de qualquer campo, ou ofício, incluindo a prática projetista. Para entender como esse aspecto exploratório da criatividade é velado, recorreremos novamente à obra de Forty (2007), que



Canivete NailClip 580

**R\$ 448,00**

1 cor

★★★★★

Fonte: <https://www.victorinoxstore.com.br/>. Acesso em: 15 set. 2023.



Canivete Classic SD Alox Edição Limitada 2023 - Electric Yellow

**R\$ 402,00**

1 cor

★★★★★

Figura 2. Captura de tela da página “canivetes pequenos” com exemplos de produtos com selos especiais da *Victorinox*.

demonstra como a formação de uma teoria do Design está atrelada a relatos individuais ao invés de fatores determinantes para a produção de uma mercadoria. Segundo o autor, a forma como acontece a exposição de bens manufaturados em museus contribui para o foco no agente como projetista, ocultando-o como força de trabalho acumulada. Para ilustrar esse ponto, Forty cita a exposição “Anos Trinta”, realizada pelo Conselho de Artes da Grã-Bretanha na galeria Hayward, em Londres. Nela, artigos de Arte, Arquitetura e Design britânicos da década de 1930 foram expostos. Definindo tais objetos estavam “o nome do designer, o nome do fabricante, a data do design e o nome do dono atual” (FORTY, 2007, p. 322). Além desses materiais, uma breve biografia sobre cada designer presente poderia ser encontrada no catálogo da exposição. A ausência de determinantes sociais como:

(...) o preço original dos produtos exibidos ou o mercado ao qual se destinavam, ou como foram anunciados, ou alguns fatos sobre o fabricante, tornava difícil para o público ver que os designs não eram apenas expressões da criatividade do designer, mas também encarnavam ideias e restrições materiais sobre as quais os designers não tinham nenhum controle. (FORTY, 2007, p. 322)

Assim, Forty (2007) explica que a criatividade não pode ser um processo intrínseco e individualizado. Apesar de ser moldada por subjetividades que parecem próprias, estas mesmas são influenciadas por contextos socioculturais. O sistema econômico que rege esses contextos e especificidades da realidade que conhecemos é o capitalismo, que pode até mudar suas formas de produção em termos operacionais e tecnológicos, mas cuja lógica de geração de mais-valia para a lucratividade burguesa continua a mesma (MATIAS, 2014). Segundo Matias (2014), houve um processo conhecido como reestruturação produtiva, com o qual o modelo toyotismo ascendeu como nova forma de gerar e acumular capital.

Matias (2014), ao longo de sua obra, demonstra como o capitalismo liberal teve que adaptar-se às necessidades do modelo organizacional, da produção e do trabalho, chamado de taylorismo-fordismo e, depois, do toyotismo — modelo de produção das indústrias atuais. Ele disserta, inclusive, sobre a importância hegemônica dos conceitos de inovação e empreendedorismo provenientes do campo da gestão empresarial no corpo teórico do Design contemporâneo, indicando que mudanças na forma do modelo econômico neoliberal são base explicativa para transformações que acontecem no interior do Campo.

Com o fordismo, a produção geral era focada em bens manufaturados, enquanto, agora com o toyotismo, a partir de “avanços” tecnológicos, é voltada para o emocional e subjetivo; transformando-os em matéria para novos formatos de mercadorias em prol do consumo. Assim, agentes do mercado, gestores, esperam que o designer desenvolva novos modos de despertar desejos e causar encantamento.

Como é possível observar, no capitalismo, fatores mercadológicos determinam o que de fato pode ser criado. Nesse sistema, somos destinados a uma versão de “criatividade estranhada, uma vez que o poder conceptual que projetou o objeto materializado pelo processo de trabalho também é exterior e hostil ao trabalhador” (MATIAS, 2014, p. 55). A criatividade sob o capitalismo é, portanto, uma ação

direcionada à comercialização, marginalizando ideias que não são vistas como fonte geradora de capital — ou seja, aquelas que não podem ser vendidas. Mesmo com a mudança de um modelo industrial para outro, a lógica de acumulação de riqueza e poder entre poucos continua a dominar nossa realidade. Contudo, é imprescindível delimitar os novos meios e roupagens que materializam esses mecanismos, bem como a influência e relevância hegemônica que exercem. Assim, a seguir, observam-se os impactos do fenômeno industrial da vez no Campo do Design e como este é fortemente influenciado por uma empresa norte-americana de ferramentas digitais.

## **ATUALIDADE HEGEMÔNICA: INDÚSTRIAS CRIATIVAS, O CAMPO DO DESIGN E A ADOBE INC.**

Segundo Bell (1973), vivemos em uma “sociedade pós-industrial”, na qual a informação é a base de todo o desenvolvimento. A produção está focada na geração de serviços ao invés de manufaturas, e a elite burguesa é substituída por novas elites técnicas com formas de organização social ainda desconhecidas. Contudo, Contino (2019) discorda dessa noção. Para a autora, as transformações sociais que ocorreram a partir dos anos 2000, data prevista por Bell para tais mudanças, não representaram um desgaste das estruturas burguesas de poder, mas sim uma manifestação diferenciada da lógica do capital monopolista já estruturada. Crary (2014, p. 37) reforça essa visão: “como muitos já notaram, a forma que a inovação assume no capitalismo é a simulação contínua do novo, enquanto as relações de poder e de controle existentes permanecem, na prática, as mesmas”.

Na década de 1970, enquanto Bell desenvolvia seus ensaios futurologistas, uma variação da doutrina econômica capitalista começava a ascender como promessa de “inovação” na prática mercadológica: o neoliberalismo. Conforme Julier (2017), tal movimento ocorreu a partir de alterações em medidas globais de controle econômico, pautadas sobretudo pelos Estados Unidos. Devido à Segunda Guerra Mundial e ao influente poderio norte-americano durante o conflito, o dólar dos EUA foi designado como moeda de reserva no comércio global, isto é, moedas de outros países foram, desde 1944, fixadas em relação à moeda norte-americana — evento conhecido como o “acordo de Bretton Woods”. No entanto, com o governo de Nixon (1969–1974), essa formulação foi encerrada, promovendo que as negociações monetárias fossem realizadas e determinadas por agentes de mercados financeiros ao invés de estarem sujeitas a tratados governamentais entre países. A longo prazo, segundo Julier (2017, p. 7, tradução nossa), “isso inaugurou uma nova era em que um mercado liberalizado em termos de comércio de bens, serviços e finanças, dominaria o mundo capitalista em expansão”.

Assim, a partir desse momento, características do neoliberalismo passaram a interferir em nossa vivência por meio da produção e do consumo. Julier (2017) define essas especificidades como: desregulamentação dos mercados e liberdade em relação à intervenção estatal; a privatização de empresas (e de serviços) estatais; o intenso favorecimento de interesses financeiros e foco na competitividade e nas práticas empreendedoras e individuais. Essas novas medidas foram colocadas em prática sobretudo pelos governos atuantes da Inglaterra, sob Thatcher (1979–1990), e dos Estados Unidos, sob Reagan (1981–1989).

Essas características são sustentadas por uma diversidade de técnicas, desenvolvidas para facilitar a circulação de mercadorias e a geração de mais-valor a penetrar e tornar-se parte da realidade em diferentes contextos socioculturais. A atuação do programa neoliberal é diversa, flexível, sendo representada pela produção de processos, mídias e artefatos (tangíveis e intangíveis), fabricados pelas indústrias.

Em 1998, o governo de Blair no Reino Unido criou o Departamento para Cultura, Mídia e Esporte (DCMS). O objetivo foi promover o chamado “trabalho intelectual”, por meio de um discurso com foco na criatividade como recurso econômico a ser explorado. O departamento desenvolveu, então, o conceito de “indústrias criativas”, delimitando os setores que pertenceriam a esse grupo, planos e ações de encorajamento para quem buscasse promover os objetivos do meio. A iniciativa foi considerada um sucesso econômico, empregando milhões de pessoas e gerando uma receita atrativa.

Usando modelos forjados no Vale do Silício e em Hollywood, onde a lucratividade da propriedade intelectual havia sido aperfeiçoada (especialmente por um exército de profissionais de serviços jurídicos e um modelo de negócios flexível e autônomo), esse novo governo do Reino Unido começou a adotar uma política de produção cultural que defendia sua competitividade, alcance global e viabilidade. (MOULD, 2018, p. 12, tradução nossa)

Como Mould (2018) indica, a propriedade intelectual é a base da então chamada “economia criativa”. Segundo John Howkins (2013), existem diversas variações de propriedade intelectual definidas por governos e tribunais. Contudo, as mais comuns são: direitos autorais, patentes, marcas e desenhos industriais. Um alto fluxo de transações financeiras provenientes desses quatro setores de produção “intelectual” é o que forma o sucesso do modelo econômico criativo. Por exemplo, em 1999, o número de patentes americanas, feitas pelo US Patent and Trademark Office, chegou a 169.000 com uma nova peculiaridade:

Além de patentear as invenções e dispositivos mecânicos usuais, ele patenteou métodos “de se fazer negócios” (fato que deixou muitos assombrados). Esse órgão concedeu uma patente à *Dell Computers* não pelos computadores que ela vendia, mas pela maneira como ela os vendia. (HOWKINS, 2013, p. 11)

Em relação aos campos que englobam este tipo de produção, segundo Howkins (2013), são definidos quinze: propaganda; arquitetura; artes; artesanato; design; moda; cinema; música; artes cênicas; setor editorial; pesquisa e desenvolvimento; software; brinquedos e jogos; TV e rádio; videogames.

Assim, pela influência desse contexto no Campo do Design, a criatividade, por meio de processos “criativos” com uma aplicação automatizada de metodologia projetual, é utilizada como apropriação do trabalho pelo capital — seja qual for o formato da mercadoria almejada. Assim, enquanto profissionais, somos direcionados de forma consciente ou inconsciente a produzir projetos e estudos “inovadores”, mas que, na verdade, são produtos acrílicos que não representam mudança, apenas conformidade. A criatividade sob o domínio ideológico do capital não cria de forma libertadora; ela se apropria por meio da retórica (MOULD, 2016). Como designers

em um contexto de indústrias criativas, participamos na construção e, logo, na reprodução, dessa retórica.

Além disso, John Hartley *et al.*, em “Key Concepts in Creative Industries” (2013), definem termos relevantes para a compreensão das indústrias criativas. Um desses termos é o trabalho denominado como “criativo”, no qual os autores destacam a importância do tema para o incentivo à produção de riqueza. Profissionais são caracterizados como “criativos” quando detêm o “capital humano criativo”, capaz de aliviar consequências negativas provenientes da tecnologia e, ainda, auxiliar o crescimento econômico por meio do desenvolvimento de técnicas em potencial.

Diferentemente de trabalhos realizados sob uma lógica fordista, segundo os autores, processos criativos estariam mais relacionados a princípios como liberdade, inconformidade e flexibilização. Contudo, por continuarmos em um modelo industrial, é visto como necessário pensar em formas de alinhar o “talento criativo” aos propósitos do mercado e dos donos de negócio. Assim, apostam-se em práticas de controle amenizadas, brandas, no lugar de operações gerenciais mais totalitárias.

Tal comportamento é criticado por alguns estudiosos das relações de trabalho por serem formas exploratórias de manipular a força de trabalho de setores criativos, ambientes que podem despertar insegurança por sua alta volatilidade (HARTLEY *et al.*, 2013). Para compensar esse cenário, recompensas monetárias e simbólicas são concebidas, o que manteria a atratividade por uma carreira “criativa”. Logo, a propagação de valores como autonomia e autorrealização do trabalho criativo são considerados, por abordagens críticas, como mais uma forma de precarização das condições de trabalho. Hartley *et al.* (2013) problematizam essa visão:

A crítica do trabalho precário pode se tornar tão geral e abrangente a ponto de perder a compreensão analítica das mudanças nas condições de trabalho que ela procura entender. Generalizar as condições precárias e a experiência de trabalhadores marginalizados, como faxineiros e trabalhadores domésticos, para o status de uma causa comum com trabalhadores e profissionais culturais criativos é profundamente problemático. (...) Em vez de fazer um esforço para entender as tendências trabalhistas, o objetivo da crítica parece julgar preventivamente como o capital está, mais uma vez, explorando a mais-valia do trabalho. Tal análise não produz nenhuma informação nova. (HARTLEY *et al.*, 2013, p. 64, tradução nossa)

Para os autores, é necessário obter mais informações sobre as condições de trabalho nas indústrias criativas antes de avaliar as precariedades resultantes dessas condições, uma vez que se trata de um fenômeno contemporâneo recente. Eles complementam afirmando que as pesquisas críticas sobre a “mão de obra” criativa não devem se limitar a uma simples oposição à economia política do capitalismo, mas sim esforçar-se para compreender as categorias, estratégias e riscos do trabalho criativo. A posição questionável e condenável de neutralidade dos autores no que diz respeito à investigação fica mais evidente na passagem: “precisamos superar esse impasse ‘pró’ versus ‘anti’, repensar as categorias de trabalho de forma mais fundamental, observando atentamente as mudanças reais que estão ocorrendo na economia como um todo” (HARTLEY *et al.*, 2013, p. 65, tradução nossa). A lógica do modo de produção capitalista opera a partir da exploração da força de trabalho, e essa exploração



é reproduzida em diferentes formas de trabalho, tanto em faxineiros e trabalhadores domésticos quanto em trabalhadores da indústria criativa. Portanto, é um erro teórico esquecer esse ponto de origem comum e dedicar-se apenas às “tendências trabalhistas”, conforme os autores apontam, e isso deve ser evitado.

Sobre as “indústrias criativas” (HARTLEY *et al.*, 2013, p. 58-62), os autores argumentam que uma das razões para a adoção tão ampla dessa expressão é sua conexão com as tendências políticas atuais de produção e consumo. No entanto, como o conceito de indústrias criativas ainda está em constante debate, os autores também citam cinco variações de modelos de interpretação. Em seguida, eles desenvolvem como o crescimento econômico pode ser impulsionado por esse tipo de indústria.

À primeira vista, pode parecer de uma perspectiva de negócios *mainstream*, que as indústrias criativas não são progenitoras das causas padrão do crescimento econômico no desenvolvimento de novas tecnologias, no aprofundamento do capital, na eficiência operacional, na inovação do modelo de negócios ou na evolução institucional. No entanto, muitas das pessoas e empresas deste setor estão, na verdade, intimamente envolvidas em todas essas coisas. As indústrias criativas estão profundamente engajadas no uso experimental de novas tecnologias, no desenvolvimento de novos conteúdos e aplicativos e na criação de novos modelos de negócios. (HARTLEY *et al.*, p. 61, tradução nossa)

A partir deste trecho, observa-se a importância da utilização de “novas” tecnologias no processo de produção dos setores criativos. Harvey (2010) desenvolve, com uma base materialista, o contexto histórico da atualidade tecnológica a partir do fenômeno de compressão do espaço-tempo e como esse é moldado por rearranjos do sistema capitalista no final do século XX. Para entender mudanças significativas no uso do espaço e do tempo, o evento-chave abordado pelo autor é a passagem do modo de produção fordista para a chamada “acumulação flexível” — própria do modelo toyotista, mencionado na seção anterior. Em 1973, o fordismo-keynesianismo estava em crise. E, para solucionar os problemas causados pela rigidez de tal modelo, novas formas de organização e produção foram implementadas — sendo uma delas a aceleração do tempo de giro com a redução de estoques por meio de sistemas eletrônicos em diversos setores produtivos (HARVEY, 2010).

Com a aceleração do tempo de giro na produção, o tempo de circulação e consumo também foram acelerados, em uma relação dialética. Sistemas de comunicação tornaram-se, então, adaptados para possibilitar a circulação de mercadorias em um intervalo menor de tempo. Como exemplo de projetos tidos como inovadores para uma distribuição acelerada, o autor cita a ascensão de bancos eletrônicos e do dinheiro de plástico — iniciativas aperfeiçoadas até os dias atuais. Em relação ao consumo, dois novos projetos organizacionais foram destacados: o desenvolvimento da moda em mercados de massa e a transição do consumo de bens para o consumo de serviços (HARVEY, 2010), com a comercialização de “experiências<sup>4</sup>” (HEINRICH,

---

4 Em sua tese de doutorado, Fabiana Heinrich (2018) evidencia a noção acrítica da “produção de experiências”, perpetuada pelo meio projetista. Segundo a autora, a experiência é um fenômeno impossível de ser projetado.

2018, p. 51). Dessa forma, o ato de consumir apresenta uma expansão de seus limites, antes restritos ao físico.

Atualmente, a volatilidade é representada, de forma significativa, pela digitalização dos espaços de produção, circulação e consumo de mercadorias e informações. A configuração atual da produção no Campo do Design conta com uma forte digitalização do espaço por meio dos programas eletrônicos da empresa norte-americana Adobe Inc., fundada em 1982 por Charles Geschke e John Warnock no estado da Califórnia, Estados Unidos da América (WARNOCK; GESCHKE, 2019).

Como Oli Mould (2018, p. 12) explicitou ao definir uma das principais influências para o desenvolvimento das indústrias criativas que, nesse período, ascendia o chamado “Vale do Silício”, região de “inovação tecnológica” do capitalismo tardio, que abrigou o nascimento dessa e de tantas outras firmas de desenvolvimento de mecanismos e programas para computadores. Uma espécie de competitividade colaborativa conectava as empresas que ali estabeleceram-se, em que ocorria muito mais uma preocupação gestorial, de compartilhar técnicas (funcionalismo) de desenvolvimento para diferentes aplicações da programação de códigos, do que o desenvolvimento de interações de trabalho mais humanas e sustentáveis a médio e longo prazo (MOULD, 2018).

Antes de fundarem a Adobe Systems, Geschke e Warnock trabalhavam juntos na Xerox Palo Alto Research Center (PARC), um setor de pesquisa da empresa Xerox Corporation, produtora de máquinas e sistemas de fotocópias e impressões<sup>5</sup>. Entretanto, estavam descontentes com decisões internas em relação ao que consideravam um longo período para o desenvolvimento de mecanismos nos quais a execução de seu sistema computacional seria realizada. Eles queriam que o projeto que demorou em torno de 4 anos para ser desenvolvido fosse logo utilizado (WARNOCK; GESCHKE, 2019).

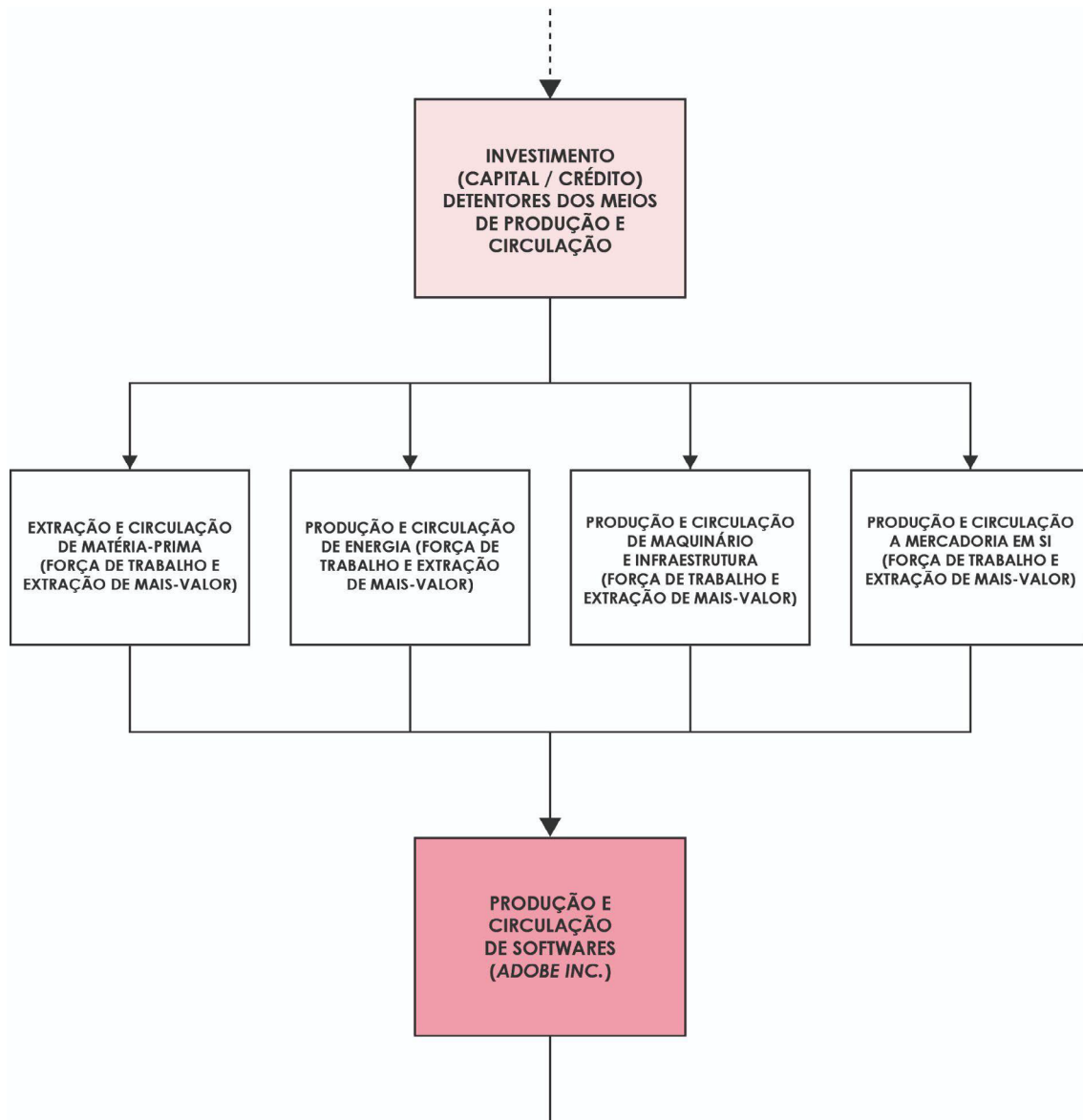
Assim, os dois cientistas decidiram fundar a própria companhia com um investimento bancário inicial de 2,5 milhões de dólares para os dois primeiros anos. Quarenta anos decorreram e a rebatizada Adobe Inc. comporta, atualmente, um rendimento anual de 17,61 bilhões de dólares (ADOBE Estados Unidos, 2023b), 12% a mais que o rendimento fiscal do ano anterior<sup>6</sup>, a partir do trabalho de mais de 29.000 empregados (ADOBE Estados Unidos, 2023a)<sup>7</sup>.

Para compreender a relação que a empresa Adobe Inc. desenvolveu com o trabalho no Campo do Design nas últimas décadas, um esquema (Figuras 3 e 4),

5 A empresa Xerox Corporation atingiu tamanha popularidade pelos processos e mercadorias de fotocópia, que, no linguajar português, a expressão “fazer uma xerox” e “xerocar” começaram a ser utilizados. Fonte: <https://canaltech.com.br/empresa/xerox/>. Acesso: 26 set. 2023.

6 Dados relativos ao ano de 2022. Disponível pela plataforma oficial da empresa: <https://www.adobe.com/pdf-page.html?pdfTarget=aHR0cHM6Ly93d3cuYWRvYmUuY29tL2NvbnRlbnQvZGFtL2NjL2VuL2ludmVzdG9yLXJlbGF0aW9ucy9wZGZzL0FEQkUtUHJveHktMjAyMy5wZGY=>. Acesso: 26 set. 2023.

7 Dados relativos ao ano de 2022, que considera empregados que não estejam somente nos EUA. Disponível pela plataforma oficial da empresa: <https://www.adobe.com/about-adobe/fast-facts.html>. Acesso: 26 set. 2023.

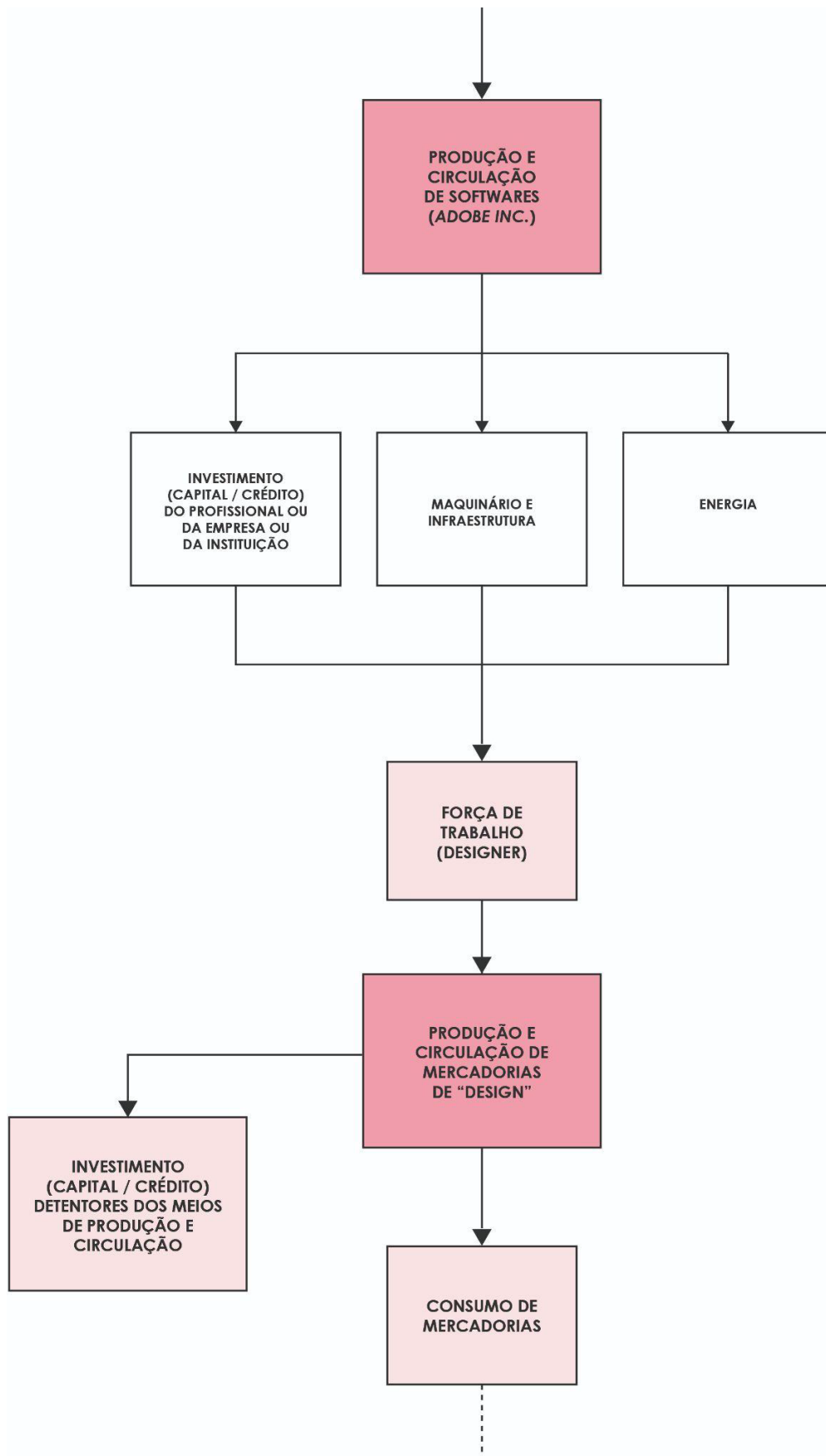


Fonte: as autoras.

Figura 3. Equema do processo produtivo (“criativo”) de Design Digital sob a Adobe Inc. Parte 01.

com base no estudo “The Financial Logic of Internet Platforms: The Turnover Time of Money at the Limit of Zero” de Marcos Dantas (2019), foi elaborado, contextualizando a participação da empresa na totalidade produtiva.

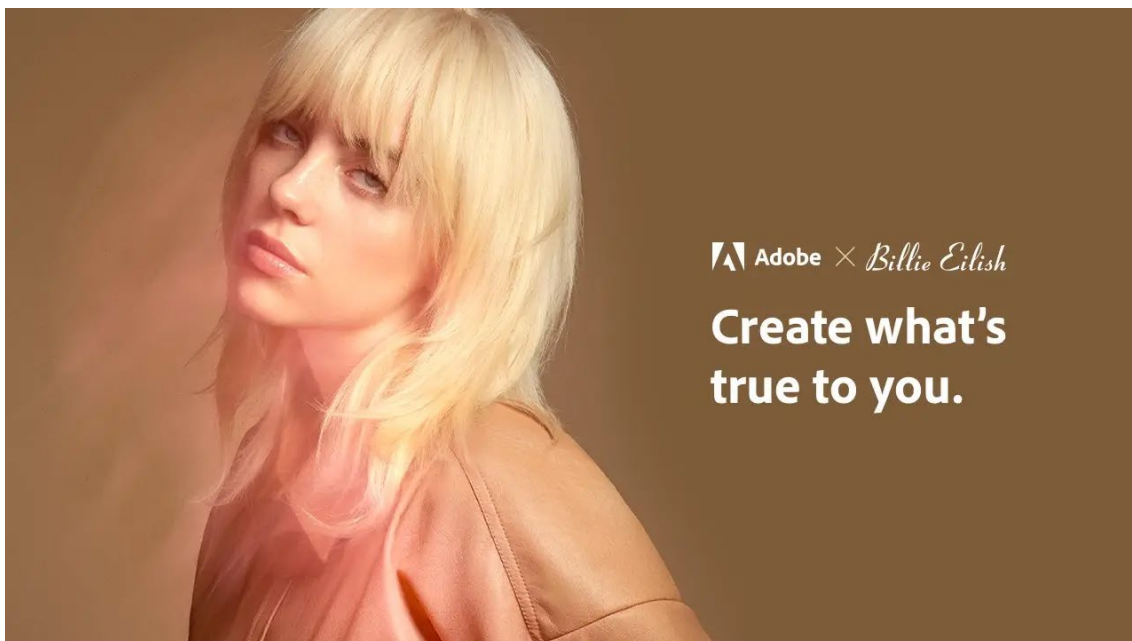
Para que a produção aconteça, é necessário um investimento por parte dos detentores dos meios de produção e circulação, dividido em quatro categorias (Figura 3): extração e circulação de matéria-prima; produção e circulação de energia; produção e circulação de maquinário e infraestrutura; produção e circulação da mercadoria em si (força de trabalho e extração de mais-valor). Todas essas categorias são trabalho passado a ser consumido pela própria Adobe Inc. na fabricação de suas mercadorias. Somente com o investimento capital em todas essas condições que mercadorias como, por exemplo, os *softwares* digitais, conseguem ser produzidos, distribuídos e consumidos por determinado público.



Fonte: as autoras.

Figura 4. Esquema do processo produtivo ("criativo") de Design Digital sob a Adobe Inc. Parte 02.

O investimento na etapa da distribuição é primordial para o sucesso da relação produção-consumo. A estratégia da Adobe Inc. nessa etapa envolve a produção de peças digitais estáticas e audiovisuais de propaganda de seus produtos e serviços que são publicadas tanto em contas próprias da empresa em redes sociais quanto em contas de outras empresas por meio de financiamento publicitário; contratação de influenciadores da área “criativa” com diferentes níveis de popularidade (um exemplo de influenciador com alta popularidade foi a cantora norte-americana Billie Eilish como ilustrado na Figura 5); realização de eventos para a discussão de técnicas e práticas atreladas às mercadorias da empresa; entre outros.



Fonte: <https://blog.adobe.com/en/publish/2021/08/02/be-inspired-by-billie-eilish-create-what-is-true-to-you>. Acesso em: 05 fev. 2024.

Figura 5. *Banner* digital da parceria da Adobe Inc. com a cantora Billie Eilish em 2021.

Com as ferramentas da Adobe Inc. em circulação, o(s) designer(s) dependem de três condições materiais para adquirir e utilizar essas mercadorias (Figura 4): capital (seja da empresa ou do próprio trabalhador, caso ele seja freelancer para arcar com os custos das outras condições); maquinário e infraestrutura (como espaço de trabalho, computador, internet etc.); energia (para o funcionamento do maquinário e da infraestrutura). Todas essas condições são necessárias para que a produção digital transcorra no Campo do Design com qualquer ferramenta digital, incluindo as comercializadas pela Adobe Inc. Contudo, cabe salientar que tais softwares seriam inúteis sem a força de trabalho do designer e, para que ela ocorra, é necessário um investimento que, atualmente, está entre R\$ 43,00 e R\$ 215,00 mensais para uso de profissional “autônomo” (ADOBE Brasil, 2023), o qual segundo a visão neoliberal, é considerado como sua própria empresa. Apesar do custo econômico para manter o acesso a essas ferramentas, a empresa defende uma criatividade dita como livre (Figura 6), ocultando aspectos socioeconômicos e sua participação na propagação de ideais capitalistas de produção e consumo.



Fonte: <https://www.adobe.com/br/about-adobe.html>. Acesso: 04 mar. 2023.

Figura 6. Divulgação de valores da marca Adobe.

Assim, a Adobe Inc. participa do sistema produtivo no Campo do Design e comunica ser um símbolo de distinção “criativa”, que determinados perfis de profissionais ou aspirantes conseguem adquirir, mas outros não. O valor mínimo da assinatura mensal de um dos pacotes ofertados pela empresa, mencionado acima, já constitui a exclusão de estudantes, profissionais autônomos e instituições com baixo poder aquisitivo. Esses pequenos produtores são direcionados, então, à margem de uma das condições essenciais ao seu trabalho: o uso de ferramentas. A marginalização leva, inclusive, à dificuldade de serem contratados em cargos privados e, até mesmo, públicos (Figuras 7 e 8).

Como foi possível verificar ao longo desta seção, a criatividade que nos é imposta e reproduzida pela prática e o pensamento dos pares é uma versão limitada à

## Sobre a vaga

Somos um escritório de Consultoria de Marca que busca impulsionar empresas, gerando soluções inovadoras e atemporais. Acreditamos na conexão verdadeira entre clientes e marcas, propiciadas através do design e da arquitetura.

Vaga presencial em Laguna - Santa Catarina.

### Responsabilidades:

- Colaborar com a equipe nos projetos de branding, garantindo a consistência do design em vários meios de comunicação.
- Criar logotipos, designs, mídia impressa e digitais.

### Qualificações

- Cursos ou graduação em Design Gráfico;
- 3-5 anos de experiência com design gráfico;
- Proficiência no pacote Adobe;
- Comunicação forte, pensamento conceitual, habilidades de tipografia e habilidades de design.

Fonte: Duma Consultoria de Marca. Disponível em: <http://tinyurl.com/3t9z4yzj>. Acesso em: 07 fev. 2024.

Figura 7. Descrição de vaga de empresa particular para cargo de Design Gráfico.



## 8. Requisitos

### 8.1. Dos Requisitos Eliminatórios:

**1** – Formação nível superior em Design Gráfico ou Desenho Industrial com habilitação em Comunicação Visual ou Comunicação Social com habilitação em Produção Editorial ou Publicidade e Propaganda. **2** – diploma expedido por instituição de ensino superior reconhecida pelo Ministério da Educação; **3** – experiências prévias e comprovadas superiores há 7 anos na elaboração/produção de materiais gráficos e digitais; **4** - vivência em diagramação e design editorial, com experiência prévia no desenvolvimento de projetos gráficos de peças editoriais; **5** - experiência no desenvolvimento de layouts, criação e padronização de projeto gráfico e identidade visual para materiais gráficos de grande porte (publicações, padronização tipográfica e de elementos gráficos), criação de elementos gráficos visuais e de tratamento de imagens e elaboração de ícones vetorizados; **6** - conhecimento em edição áudio e vídeo; **7** - conhecimento dos principais programas de editoração da Adobe (Photoshop, Illustrator e Indesign), pacote Office e Corel Draw.

Fonte: INCA (2023). Disponível em: <http://tinyurl.com/3t9z4yzj>. Acesso em: 07 fev. 2024.

Figura 8. Descrição de vaga de instituição pública para cargo de Design Gráfico.

rentabilidade financeira; algo que só é referenciado como criativo quando estimula, ou reformula, modos de geração de mais-valor. Na conjuntura industrial, inclusive no contexto digital em que estamos, a criatividade é ditada como um recurso cognitivo que atua por meio de técnicas de produção, sejam elas metodológicas ou representativas. Nesse contexto, a Adobe Inc. desempenha um importante papel na chamada Sociedade do Espetáculo definida por Débord (2013, p. 22). Segundo o autor, “toda a vida das sociedades nas quais reinam as condições modernas de produção se anuncia como uma imensa acumulação de espetáculos. Tudo o que era diretamente vivido se afastou numa representação”. A imagem de criatividade divulgada pela Adobe Inc. é um simulacro de uma criatividade sem fins mercadológicos. Ou seja, uma criatividade inexistente, desconectada de uma prática laborativa orientada sobretudo pelo mercado capitalista como é a prática profissional do Campo do Design.

## CONCLUSÃO

Por ora, apresentamos principalmente algumas considerações críticas preliminares sobre a atualidade hegemônica produtiva do Campo do Design. O objetivo deste trabalho foi apresentar o campo projetivo sob uma abordagem crítica e relacionada também ao campo da Economia Política. Na primeira seção deste estudo, abordou-se a área da Crítica à Economia Política e conceitos relevantes para o ideal de produção marxista. Em seguida, discorreu-se sobre a historiografia do conceito

de “criatividade” e como esse processo impacta o Campo do Design. Por fim, analisou-se brevemente o contexto das Indústrias Criativas do século XXI e como a empresa Adobe Inc. se mostra influente na atualidade digital. Dessa forma, conclui-se que, neste contexto socioeconômico, a criatividade tornou-se um recurso, um capital, em vez de uma habilidade humana. Por meio de técnicas, a “criatividade”, hoje, possibilita a produção de mercadorias, digitais ou não digitais, reproduzindo valores e convenções sociais dominantes. No entanto, é necessário analisar criticamente, e de forma mais detalhada, o estado das ferramentas e sua influência, quais mercadorias representam as técnicas produtivas no Campo do Design, como podem ser classificadas e localizadas no processo que denominamos “criativo”. Como afirmou Iraldo Matias (2014, p. 371), “são muitas as facetas da exploração da componente cognitiva do trabalho pelo capital em suas manifestações no Design, que merecem futuras pesquisas de caráter crítico”. Neste momento, é essencial entender o Campo do Design sob as instâncias socialmente determinadas e como estas, em uma relação dialética, direcionam até mesmo o que se considera como subjetivo.

## REFERÊNCIAS

- ABBAGNANO, Nicola. **Dicionário de filosofia**. 5. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2007.
- ABSTRACT: The Art of Design (Temporada 1, ep. 6). **Paula Scher**: Graphic Design. Direção de Richard Press. Produção de Billy Sorrentino, Sarina Roma, Paula Chowles. Netflix, 2017.
- ADOBE Estados Unidos. **Adobe Fast Facts**. 2023a. Disponível em: <https://www.adobe.com/about-adobe/fast-facts.html>. Acesso em: 26 set. 2023.
- ADOBE Estados Unidos. **Notice of 2023 Annual Meeting of Stockholders and Proxy Statement**. 2023b. Disponível em: <https://www.adobe.com/pdf-page.html?pdfTarget=aHR0cHM6Ly93d3cuYWRvYmUuY29tL2NvbnRlbnQvZGFtL2NjL2VuL2ludmVzdG9yLXJlbGF0aW9ucy9wZGZzL0FEQkUtUHJveHktMjAyMy5wZGY=>. Acesso em: 26 set. 2023.
- ADOBE Brasil. **Planos e preços dos aplicativos da Creative Cloud e muito mais**. 2023. Disponível em: <https://www.adobe.com/br/creativecloud/plans.html>. Acesso em: 04 mar. 2023.
- BELL, Daniel. **The coming of post-industrial society**. [S. l.]: Routledge, 1973.
- CANALTECH (Brasil). Canaltech. **Xerox**. Disponível em: <https://canaltech.com.br/empresa/xerox/>. Acesso em: 26 set. 2023.
- CIPINIUK, Alberto. **Design: o livro dos porquês: o campo do Design compreendido como produção social**. Rio de Janeiro: Ed. PUC-Rio; São Paulo: Ed. Reflexão, 2014.
- COGGIOLA, Osvaldo. **Teoria econômica marxista: uma introdução**. São Paulo: Boitempo, 2021.
- CONTINO, Joana Martins. **Design, ideologia e relações de trabalho: uma investigação sobre a indústria da moda no capitalismo tardio**. Tese (Doutorado em Design). 2019. 218 f. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Artes e Design, Rio de Janeiro, 2019.
- CRARY, Jonathan. **24/7: capitalismo tardio e os fins do sono**. 1. ed. eletrônica. São Paulo: Cosac Naify, 2014.
- DANTAS, Marcos. **The Financial Logic of Internet Platforms: The Turnover Time of Money at the Limit of Zero**, v. 15, n. 2, p 816-847, 2019. Disponível em <https://www.triple-c.at/index.php/tripleC/article/view/1088>. Acesso em: 18 jan. 2023.
- DÉBORD, Guy. **A sociedade do espetáculo**. Rio de Janeiro: Contraponto, 1997.
- DUMA CONSULTORIA DE MARCA. **Vaga: Designer Gráfico**. 2023. Disponível em: <http://tinyurl.com/3t9z4yzj>. Acesso em: 07 fev. 2024.



- FORTY, Adrian. **Objetos de desejo: design e sociedade desde 1750**. São Paulo: Cosac Naify, 2007.
- GRESPLAN, Jorge. **Marx: uma introdução**. São Paulo: Boitempo, 2021.
- HARDY, Jonathan. **Critical political economy of the media**. London: Routledge, 2014.
- HARTLEY, John; POTTS, Jason; CUNNINGHAM, Stuart; FLEW, Terry; KEANEM, Michael; BANKS, John. **Key concepts in creative industries**. London: Sage, 2013.
- HARVEY, David. **Condição pós-moderna: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural**. São Paulo: Edições Loyola, 2010.
- HEINRICH, Fabiana Oliveira. **Crítica da experiência como mercadoria no Campo do Design**. Tese (Doutorado em Design). 2018. 202 f. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Artes e Design, Rio de Janeiro, 2018.
- HOWKINS, John. **Economia Criativa - como ganhar dinheiro com ideias criativas**. São Paulo: M. Books do Brasil Editora Ltda, 2013.
- INSTITUTO NACIONAL DO CÂNCER (INCA). **Processo Seletivo Simplificado para Bolsa de Desenvolvimento Institucional**. 2023. Disponível em: [https://www.inca.gov.br/sites/ufu.sti.inca.local/files/media/document/chamada\\_01\\_-\\_secomso\\_-\\_designer\\_0.pdf](https://www.inca.gov.br/sites/ufu.sti.inca.local/files/media/document/chamada_01_-_secomso_-_designer_0.pdf). Acesso em: 07 fev. 2024.
- JULIER, Guy. **Economies of design**. London: SAGE Publications Ltd, 2017.
- MARX, Karl. Introdução. In: MARX, Karl. **Grundrisse**. São Paulo: Boitempo, 2011. p. 37-64; p. 578-596.
- MATIAS, Iraldo. **Projeto e revolução: do fetichismo à gestão, uma crítica à teoria do design**. Florianópolis: Editora Em Debate, 2014.
- MOULD, Oli. **Against creativity**. 1. ed. London: Verso, 2018.
- VICTORINOX (Brasil). **Loja Oficial - Victorinox**. Disponível em: <https://www.victorinoxstore.com.br/>. Acesso em: 15 set. 2023.
- WARNOCK, John, GESCHKE, Charles. Founding and Growing Adobe Systems, Inc. In: **IEEE Annals of the History of Computing**, v. 41, n. 3, p. 24-34, 2019. <https://doi.org/10.1109/MAHC.2019.2923397>
- WILLIAMS, Raymond. **Palavras-chave: um vocabulário de cultura e sociedade**. São Paulo: Boitempo, 2007.
- WOLFF, Janet. **A produção social da arte**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1982.

## Sobre os autores

**Camille Vignal Frota:** Mestre em Design - PPG Design EBA-UFRJ.

**Fabiana Oliveira Heinrich:** Doutora em Design - PPG Design PUC-Rio.

**Conflito de interesses:** nada a declarar - **Fonte de financiamento:** nenhuma.

**Contribuições dos autores:** Frota, C.V.: Conceituação, Curadoria de Dados, Análise Formal, Investigação, Metodologia, Escrita — Primeira Redação. Heinrich, F. O.: Administração do Projeto, Supervisão, Validação, Escrita — Revisão e Edição.



# A trajetória de carreira dos influenciadores digitais

## *The career path of digital influencers*

Paula Furtado Hartmann de Queiroz Monteiro<sup>I</sup> , Ana Heloísa da Costa Lemos<sup>II</sup> 

### RESUMO

O presente artigo objetiva entender a construção de carreira de influenciadores digitais. Para isso, recolhe depoimentos de nove influenciadores, que falaram sobre as suas vivências, de acordo com as etapas constitutivas das suas trajetórias profissionais. Os resultados da pesquisa revelaram que a maioria dos entrevistados começou sua carreira de influenciador como um *hobby* e, com o ganho de visibilidade e retorno financeiro, vislumbraram uma oportunidade de trabalho. Ademais, verificou-se que a carreira de influenciador envolve muitos desafios, como a precificação, a compreensão do funcionamento dos algoritmos e a intensa rotina de trabalho. Ao final, alguns conselhos para quem deseja investir na carreira foram mencionados pelos entrevistados. Tendo em vista a constante expansão do mercado de influenciadores digitais, este artigo contribui para os estudos de carreira com informações acerca da trajetória desses profissionais.

**Palavras-chave:** Carreira. Teoria desenvolvimentista de carreira. Influenciador digital.

### ABSTRACT

*The article's objective was to understand the career development of digital influencers. To this end, testimonials were collected from 9 influencers, who spoke about their experiences, according to the constituent stages of their professional trajectories. The survey results revealed that the majority of respondents began their influencer career as a hobby, and with the gain in visibility and financial return, they saw a job opportunity. Furthermore, it was found that an influencer career involves many challenges, such as pricing, understanding how algorithms work and the intense work routine. In the end, some advice for those who want to invest in their career was provided by the interviewees. Given the constant expansion of the digital influencer market, this article contributes to career studies with information about the trajectory of these professionals.*

**Keywords:** Career. Career developmental theory. Digital influencer.

---

<sup>I</sup>Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Departamento de Administração – Rio de Janeiro (RJ), Brasil.  
E-mail: paulafhartmann@gmail.com

<sup>II</sup>Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro Departamento de Administração – Rio de Janeiro (RJ), Brasil.  
E-mail: aheloisa@iag.puc-rio.br

Recebido em: 11/01/2024. Aceito em: 19/02/2024.

## INTRODUÇÃO

Na era digital, a conexão sem fronteiras entre computadores pessoais e a disponibilidade de aplicativos fáceis de serem utilizados possibilitou um compartilhamento de informações por cidadãos comuns que, com opiniões particulares ou habilidades específicas, influenciam outros indivíduos e, progressivamente, ganham destaque nas redes sociais (CHAU; XU, 2012; CRESCITELLI; TAGAWA, 2015). Essa comunicação acontece de forma direta, veloz, com baixos custos de criação, ampla disseminação e sem o controle direto de órgãos públicos ou empresas (CRESCITELLI; TAGAWA, 2015). Nesse contexto, os usuários podem relatar histórias pessoais, ideias, opiniões e sentimentos e, como resultado, transformam as redes sociais em um valorizado tipo de mídia (CHAU; XU, 2012).

Ao avaliar produtos e marcas, e tendo o poder de convencer os seus seguidores com a sua opinião, os “propagandistas digitais” despertaram nas empresas o interesse em remunerá-los em troca da divulgação de seus produtos (CHAU; XU, 2012; CRESCITELLI; TAGAWA, 2015). Nesse contexto, em que a presença nas redes sociais passa a ser passível de monetização, surgem os chamados influenciadores digitais, que tanto podem se fazer presentes em redes sociais como o Instagram, TikTok e Twitter, para citar as mais populares, como em canais como o YouTube ou *blogs*.

No Brasil, o mercado de influenciadores digitais está em alta. De acordo com um estudo da Nielsen Media Research (2023), mais de 500 mil pessoas atuam como influenciadores, sendo que cada um tem, no mínimo, 10 mil seguidores. Essa popularidade também pode ser observada por meio dos dados divulgados pelo Statista Consumer Insights (2023), que indicou que o Brasil é o lugar onde os influenciadores digitais têm maior influência nos consumidores, apontando que cerca de 45% das pessoas declararam já terem comprado produtos ou serviços indicados por influenciadores (BUCHHOLZ, 2023). Como consequência desse fenômeno, foram propostos perante a Câmara dos Deputados três projetos de lei, ainda em discussão nas respectivas comissões, de números 929/2020, 1.282/2022 e 2.347/2022, que dispõem sobre a regulamentação da profissão de influenciador digital no país.

Diante do mercado em expansão de influenciadores digitais e da necessidade de obter mais informações acerca da trajetória desses profissionais, ainda pouco explorada nos estudos de carreira, o presente artigo teve como objetivo compreender a forma como a carreira de influenciador digital é construída. Para alcançar esse propósito, realizou-se uma pesquisa qualitativa, que envolveu o recolhimento de depoimento de nove influenciadores digitais, que contaram as motivações que os levaram a seguir essa profissão, as suas rotinas, as dificuldades que encontraram ao longo do percurso e as estratégias para obtenção do sucesso.

Para desenhar a trajetória de carreira dos influenciadores digitais utilizou-se a teoria de desenvolvimento de carreira de Super (1957, 1990) como referência. Apesar de ter sido desenvolvida para mapear modelos tradicionais e lineares de carreira, essa teoria foi escolhida por fornecer base conceitual para a análise de percursos de trabalho, que é o objetivo final deste trabalho.

## CARREIRAS TRADICIONAIS E CONTEMPORÂNEAS

A definição de carreira tem sofrido grandes mudanças com o passar do tempo, sendo um conceito complexo de se caracterizar. Nos anos 1930, Hughes e seus colegas da Escola de Chicago se referiram a carreira como a tudo aquilo que acontece a uma pessoa durante sua vida, tanto relacionada ao trabalho como não. Para Arthur, Hall e Lawrence (1989) carreira significa o conjunto de experiências profissionais realizado por uma pessoa ao longo do tempo. Não obstante esse conceito considere as trajetórias ascendentes, descendentes e laterais de carreira, ele limita o escopo de pesquisa às experiências de trabalho.

Sullivan e Baruch (2009, p. 1543) descrevem a carreira como um conjunto de “experiências relevantes relacionadas, ou não, ao trabalho, tanto internas quanto externas às organizações, que formam um padrão único ao longo do ciclo de vida individual”. Embora essa definição não se restrinja somente às experiências vividas no espaço profissional, a referência a um padrão único de experiências vividas pelos indivíduos não é tão clara.

De uma forma mais abrangente, De Luca, Oliveira e Chiesa (2016, p. 472) definem “carreira” como “uma trajetória retrospectiva e projetada, dinâmica e mutável, de um indivíduo ou coletividade, revelando negociações entre objetividades e subjetividades”. Os autores pretenderam integrar a essa definição, passado, presente e futuro, sustentando a “trajetória porvir” na “influência recíproca entre sujeitos e entre sujeitos e seus campos”. Além disso, eles ainda contemplaram a importância de se pensar na carreira de forma coletiva, destacando as dimensões material e simbólica.

Apesar de o conceito de carreira não se limitar ao percurso do indivíduo no mundo do trabalho, neste artigo, restringiu-se o termo à trajetória profissional devido ao reconhecimento de que os estudos de carreira, incluindo os campos organizacionais e da gestão, usualmente o adotam, limitando-se à dimensão do trabalho (GUNZ; MAYRHOFER, 2015).

No período compreendido entre a década de 1970 e meados da década de 1990, os estudos de carreira se caracterizaram pela ênfase nas carreiras organizacionais tradicionais. A carreira era preponderantemente realizada por um homem, pertencente a grupos socialmente dominantes (CHANLAT, 1995), e foi apoiada por ambientes econômicos e de trabalho caracterizados pela introdução e crescimento de novas tecnologias (SULLIVAN; CROCITTO, 2007). Ela foi marcada por certa estabilidade, uma estrutura linear vertical e tipicamente definida em termos da relação de um indivíduo com uma organização (SUPER, 1957).

Acontecimentos como o aumento da diversidade no mercado de trabalho, a elevação dos graus de instrução, os rápidos avanços tecnológicos, a reestruturação da economia, o uso crescente da terceirização e de trabalhos temporários introduziram uma série de comportamentos desconhecidos que levaram a um novo modelo de carreira (SULLIVAN; BARUCH, 2009). Segundo Chanlat (1995), de maneira oposta à tradicional, o novo modelo de carreira é caracterizado por sua instabilidade, descontinuidade e horizontalidade. Nessa perspectiva, os trabalhadores precisam buscar aprendizagem contínua, estar aptos a utilizar tecnologias sofisticadas, ser flexíveis, manter a sua empregabilidade e criar as suas próprias oportunidades (DUARTE, 2004). Entre as novas concepções de carreira, as carreiras sem fronteiras e a carreira proteana são as que mais se destacam nos estudos sobre o assunto (SULLIVAN; BARUCH, 2009).

A carreira proteana, descrita por David Hall em 1976, consiste em associar um profissional, capaz de adaptar seus conhecimentos, habilidades e atitudes, ao longo do tempo, às mudanças pessoais e(ou) do ambiente, enfatizando que a carreira seria impulsionada pelo próprio indivíduo, e não mais pela organização (HALL, 1996). As carreiras sem fronteiras são entendidas como uma trajetória profissional individual, composta pela vivência em distintas organizações e formada por várias experiências de trabalho. O funcionário com uma trajetória profissional ascendente em uma única organização perde espaço para os indivíduos responsáveis pela gestão da sua própria carreira, motivados pela procura de novos desafios profissionais. Diante dessas configurações, os indivíduos são os únicos responsáveis por suas trajetórias profissionais, isto é, pela inclusão, manutenção e progresso no mundo do trabalho.

## **OS ESTÁGIOS DE CARREIRA SEGUNDO DONALD SUPER**

O autor mais comumente associado à abordagem de desenvolvimento de carreira é Donald Super. Ele elaborou a perspectiva desenvolvimentista de carreira com o intuito de dar conta das escolhas e mudanças que ocorrem na carreira do indivíduo quando ele desempenha seu papel no trabalho (MAGALHÃES, 2005). O seu recital de estágios de carreira destaca as mudanças nos objetivos em cinco períodos da vida, à medida que um indivíduo passa de uma condição estável para outra condição estável. Cada etapa tem um objetivo diferente e o nome dos estágios indica esse objetivo: crescimento, exploração, estabelecimento, manutenção e desengajamento.

Para Super (1957, 1990), as carreiras se desenvolvem conforme a pessoa enfrenta os desafios inerentes à maturação psicossocial. Esses desafios podem estar associados a um modelo de desenvolvimento linear, com tarefas típicas de determinados períodos etários ou por tarefas adaptativas imprevisíveis e sem qualquer relação com a idade ou linearidade de estágios, ou seja, os limites de idade considerados por Super são aproximações que podem variar de pessoa para pessoa.

Os estágios de carreira desenvolvidos por Super (1957, 1990) são os seguintes:

1. **Crescimento** – essa fase inclui as quatro principais tarefas do desenvolvimento profissional que a sociedade impõe às crianças: tornar-se preocupado com o futuro como trabalhador; aumentar o controle pessoal sobre as atividades vocacionais; formar concepções sobre como fazer escolhas educacionais e vocacionais; e adquirir a confiança para fazer e implementar essas escolhas de carreira. Durante o ensino fundamental os estudantes adquirem habilidades e atitudes que contribuem para a sua capacidade de trabalhar e desenvolvem autoconfiança para tomar suas próprias decisões. No decorrer desse período, espera-se que as crianças convivam socialmente e cheguem a um equilíbrio entre competição e cooperação. Elas, aos poucos, conquistam noções adultas, tornando-se mais conscientes e preocupadas com questões do futuro.
2. **Exploração** – nessa etapa, as pessoas jovens adquirem informações sobre elas mesmas e sobre ocupações, a fim de fazer as escolhas correspondentes para construção de uma carreira. Para isso, elas lidam com três tarefas: cristalização, especificação e realização. A cristalização requer que os indivíduos explorem

amplamente para formar ideias provisórias sobre onde eles se encaixam na sociedade. Eles desenvolvem atitudes, crenças e competências necessárias para cristalizar um autoconceito vocacional, com predileções associadas a um grupo de ocupações em um certo grau de habilidade. A tarefa de especificação exige que os indivíduos explorem profundamente as preferências preliminares, preparando-se para declarar uma escolha ocupacional. A terceira tarefa, realizar uma escolha ocupacional, requer que o indivíduo realize uma escolha, convertendo-a em ações que a tornem um fato. Ao tomar a decisão da preferência vocacional, por meio da educação adequada e do ingresso em uma posição profissional, o jovem vai de uma preferência especificada a uma realidade concreta.

3. **Estabelecimento** – esse estágio conta com três atividades de desenvolvimento vocacional que esboçam como a sociedade espera que um indivíduo tenha um emprego e seja mantido em comunidade. Essas atividades são chamadas: estabilização, consolidação e avanço numa vocação. A estabilização requer que um indivíduo se apodere de uma posição e torne seguro o seu lugar, assimilando a cultura organizacional e desempenhando as funções do trabalho satisfatoriamente. A consolidação consiste no refinamento do autorretrato. É a etapa em que os indivíduos buscam um local adequado, consolidam a posição conquistada e reforçam ou ampliam os ganhos alcançados, criando um padrão de carreira. Esse padrão pode ser convencional (estabilidade), instável (estabilidade abalada por novo ensaio com estabilização posterior) ou uma carreira de múltiplos ensaios (mudanças contínuas sem estabilização). Por fim, o avanço vocacional envolve responsabilidades novas ou diferentes, nas quais o indivíduo pode buscar melhores oportunidades nas organizações em que trabalha, em outras organizações e ainda em diferentes ocupações. Algumas vezes, na meia idade, indivíduos alcançam um ponto em que cuidar do que eles têm estabelecido se torna mais importante do que avançar em novas direções. Essa preocupação inicia o próximo estágio de carreira: manutenção.
4. **Manutenção** – esse estágio é caracterizado por componentes de conservação do que foi alcançado. A sociedade espera que adultos maduros se mantenham firmes nas posições em que ocupam, permanecendo interessados em seu trabalho e comprometidos com sua organização. Super (1984) conceituou três estilos de funcionamento positivo durante o estágio de manutenção: segurança, atualização e inovação. Assegurando uma posição, os indivíduos devem conhecer os desafios impostos pelos concorrentes, mudança de tecnologia, aumento das demandas familiares e redução da resistência. Para conservar o que ele estabeleceu, se não melhorar, outros indivíduos o farão. A atualização envolve mais do que somente realizar a atividade, significa esforçar-se para realizar as tarefas melhor e por renovar as habilidades e conhecimentos. Já a inovação, significa abrir novos caminhos, fazer tarefas de maneira diversa, fazer diferentes atividades ou descobrir novos desafios. Hoje, as corporações, que outrora proporcionaram emprego vitalício, mudaram para novos métodos de organização de seu trabalho. Modelos como carreira proteana e carreiras sem fronteiras emergiram, enfatizando a resiliência e o novo começo, não a manutenção e a preservação.

5. **Desengajamento** – esse estágio envolve as tarefas de desaceleração e planos para aposentadoria, com o propósito de criar um modo de vida na condição de aposentado. Após um longo período de manutenção, os trabalhadores vivenciam um declínio na energia e interesse em sua ocupação.

## **A CARREIRA DE INFLUENCIADOR DIGITAL**

A tecnologia da informação transformou a relação entre os comunicadores e o público. O poder de comunicar, antes limitado aos grandes grupos de mídia e às organizações, passa também a estar nas mãos do público (SHIRKY, 2011). Ao contrário da conformidade determinada pelos meios tradicionais, a internet propiciou aos indivíduos uma nova legitimidade e liberdade de expressão. A emergência de plataformas que ofereceram ferramentas para o relacionamento entre indivíduos na internet deu origem às redes sociais *on-line*, que promoveu o “fim” das distâncias espaciais na comunicação (ZANETTE, 2015).

O fato de que havia uma grande variedade de aplicativos acessíveis e simples de utilizar foi um fator-chave para o incentivo dessa forma de atividade, que muitas pessoas realizavam como um passatempo num primeiro momento (SHIRKY, 2011). Segundo Sibilia (2008), as oportunidades que, antes, eram impensáveis, graças aos novos recursos disponíveis, foram altamente promissoras tanto para a criação quanto para a interação.

Dessa realidade desvinculada do espaço físico, mas conectada pelas redes sociais, emerge a figura dos influenciadores digitais, definidos por Abidin (2016) como usuários comuns da internet que acumulam um número relativamente grande de seguidores em mídias sociais, por meio de narração textual e visual de suas vidas pessoais e cotidianas, usando tecnologias como vídeo, *blogs*, *sites* de redes sociais e canais como o YouTube.

Para Karhawi (2016), existem dois motivos para atores sociais se tornarem influenciadores digitais: a. eles conseguem espaço no ambiente digital, pois trabalham e divulgam informações específicas que algumas pessoas necessitam; e b. eles unem características que lhes conferem credibilidade, reputação e prestígio. No processo de construção da reputação é primordial que um influenciador publique conteúdos com regularidade, consistência e qualidade, a fim de atender às exigências de seu público. Público esse, que legitima o influenciador uma vez que ele constrói um relacionamento sincero, genuíno e íntimo com a sua audiência (KARHAWI, 2016).

Um influenciador pode se comunicar com um público muito específico ou de forma mais abrangente. Nessa lista, há, por exemplo, os que conversam exclusivamente com adolescentes e outros que dialogam com uma quantidade maior e mais diversa de pessoas. Enquanto alguns deles tem *expertise* em determinado assunto, como conhecedores e adoradores de *games* ou culinária, outros são bons comunicadores e dominadores de técnicas de posicionamento de câmera, oratória, construção de roteiros narrativos e incitam debates, reflexões, diálogos nas comunidades que criam (KARHAWI, 2016).

Senft (2008) relaciona alguns influentes a microcelebridades que, ao contrário das celebridades da indústria de entretenimento tradicionais, podem se tornar ícones públicos com seguidores em larga escala, são famosos para um grupo de pessoas que fazem parte de um nicho e suas atividades envolvem a curadoria de

uma persona que parece autêntica para os leitores. Allsop, Bryce e Hoskins (2007) corroboram esse ponto de vista, ao sustentarem que as informações recebidas por consumidores vindas de outros consumidores têm mais credibilidade que as informações vindas da mídia ou de propagandas convencionais.

A interação direta dos influenciadores digitais com seu público permite que ganhem a confiança dos usuários, o que faz com que suas opiniões e sugestões tenham poder para influenciar a percepção de produtos, marcas e empresas, impactando diretamente suas vendas (CRESCITELLI; TAGAWA, 2015). Atentas a esses atributos, as empresas e agências investem nesses influenciadores com a intenção de divulgar algum produto ou serviço. No Brasil, existem empresas responsáveis pela gestão de imagem, assessoria, publicidade e projetos especiais de influenciadores digitais, como, por exemplo, a plataforma YouPix, que trabalha com a profissionalização e aperfeiçoamento do mercado de influenciadores digitais (KARHAWI, 2016).

De acordo com Karhawi (2016), a tendência da comunicação está no fato de que, hoje, os influenciadores se constituem como marcas e até como veículos de mídia. Não há apenas aqueles influenciadores do ambiente digital revestidos de capital simbólico e que engajam e influenciam nichos de mercado. “O influenciador contemporâneo está nas capas de revistas, em propagandas de televisão, nas listas de *best sellers* das livrarias, estrelando campanhas de grandes marcas” (KARHAWI, 2016, p. 42). Sibilia (2008) salienta que “a imagem de cada um é a sua própria marca, um capital tão valioso que é necessário cuidá-lo e cultivá-lo a fim de encarar um personagem atraente no competitivo mercado dos olhares” (SIBILIA, 2008, p. 225).

Atualmente, os influenciadores digitais estão classificados em cinco grandes grupos, de acordo com o número de seguidores que têm nas redes sociais: 1. nanoinfluenciadores, que têm entre mil e 10 mil seguidores; 2. microinfluenciadores, que variam entre 10 e 100 mil seguidores; 3. macroinfluenciadores, que estão entre 100 mil e 500 mil seguidores; 4. megainfluenciadores, que variam entre 500 mil e 1 milhão de seguidores; e 5. celebridades, que têm, em geral, mais de 1 milhão de seguidores (INSPER, 2022). Os nanoinfluenciadores, embora tenham um número de seguidores mais restrito, conseguem, em geral, ter um engajamento maior com o seu público. Em contrapartida, as celebridades e megainfluenciadores têm alcance maior, mas custos mais altos e engajamento mais baixo (INSPER, 2022).

Segundo Vilicic (2019), existe um lado glamoroso na carreira dos influenciadores digitais, mas muitos são os desafios enfrentados por eles em suas trajetórias. Para o autor, “viralizar” na internet tem seu lado obscuro, que inclui a necessidade constante de se fazer presente, produzindo, com celeridade, conteúdo alinhado ao posicionamento do influenciador; o risco de se expor de forma inadequada e comprometer sua imagem e seus ganhos; a necessidade de lidar com os mutáveis algoritmos que governam as redes sociais e demais canais; ter de lidar com comentários indelicados e maldosos de alguns internautas; a demanda por constante atualização e atenção aos novos canais e novos concorrentes; o intenso assédio dos fãs em momentos inoportunos; além da ansiedade e pressão psicológica que esses fatores estressores acabam por intensificar.



Apesar das dificuldades mencionadas, Fialho e Lütz (2011) destacam que as redes sociais estão em constante expansão, ganhando relevância e desempenhando um papel significativo como meios de comunicação e fontes de informação na internet. Devido a isso, os autores afirmam que há perspectivas promissoras para aqueles que desejam seguir carreira nesse campo.

## METODOLOGIA

Para atingir o objetivo deste estudo, realizaram-se entrevistas semiestruturadas com influenciadores digitais. Buscou-se entender o caminho que esses profissionais seguiram até chegar aonde estão hoje, bem como algumas características e dificuldades desse percurso. O perfil dos sujeitos de pesquisa escolhido foi o seguinte: ser um indivíduo, que independentemente da idade ou formação, tivesse na atividade de influenciador digital sua principal fonte de renda.

Por meio do círculo de amizades das pesquisadoras, complementado pela técnica bola de neve, chegou-se a nove influenciadores que se dispuseram a participar do estudo. As entrevistas tiveram uma duração média de 35 minutos e foram feitas com base em um roteiro, visto na Figura 1. Na Figura 2, sintetiza-se o perfil dos entrevistados.

1 - De onde surgiu a ideia de se tornar um(a) influenciador(a) digital e como tudo começou?
2 - Quais as principais dificuldades que enfrentou até chegar ao estágio atual da carreira e como driblou essas dificuldades?
3 - O que ou quem os ajudou durante esse percurso?
4 - Como foram surgindo os contatos e parcerias e como é a rotina de trabalho?
5 - Como ganha sua renda?
6 - Como se organiza financeiramente?
7 - O que mais o(a) agrada e o que mais o(a) desagrada nessa atividade?
8 - Quais os planos profissionais para o futuro?
9 - Quais conselhos que dariam para quem quer ser um influenciador digital?

Fonte: elaborado pelas autoras.

Figura 1. Roteiro de entrevista.

Entrevistado (nomes fictícios)	Idade	Formação	Atividade	Início da Atividade
E1- Jéssica	31 anos	Marketing	Blog de Viagem	2010
E2- Alessandra	29 anos	Ciência da Computação	Blog de Viagem	2013
E3- Rebeca	33 anos	Desenho Industrial	Youtuber	2009
E4- Mario e Lucas	21 anos	Sem Formação	Instagram, Youtuber e Twitter	2013
E5- Leandro	29 anos	Administração	Youtuber	2012
E6- Michelle	25 anos	Jornalismo	Blog de Viagem e Instagram	2012
E7- Ana	32 anos	Cinema	Instagram	2015
E8- Felipe	31 anos	Engenharia Ambiental	Facebook e Instagram	2012

Fonte: elaborado pelas autoras.

Figura 2. Características dos entrevistados.

Todas as entrevistas foram transcritas e analisadas. A estruturação da análise foi baseada no modelo de estágios da carreira de Super (1957, 1990), com vistas a sinalizar as diferentes fases da carreira desses profissionais, permitindo entender cada etapa, desde o início de suas trajetórias até a fase atual. Cabe ressaltar que essa análise não está associada a qualquer relação com a idade ou linearidade de estágios, como possibilidade apontada por Super (1957, 1990).

## **ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

No presente trabalho, utilizou-se o modelo de Super (1957, 1990) para orientar o mapeamento e a análise dos estágios da carreira de influenciador digital. Cabe ressaltar que o referido modelo busca identificar os desafios inerentes à maturação profissional, e, apesar de dividido por períodos etários, o autor destaca que esses limites são aproximações que podem variar de pessoa para pessoa. Assim, na análise empreendida, não se consideraram as faixas etárias estipuladas nem todas as características componentes de cada fase, mas os momentos de maturação que cada uma dessas fases sinaliza. Dessa forma, a análise apresentada a seguir está estruturada com base em três tópicos presentes no modelo de cinco estágios de Super (1957, 1990), a saber: exploração, estabelecimento e manutenção. Apesar de desenhado para descrever carreiras tradicionais, a adoção do modelo de Super para mapear as trajetórias dos profissionais entrevistados nos permitiu entender a construção da carreira de influenciador.

### **FASE DE EXPLORAÇÃO**

Nessa primeira etapa, abordou-se o início da trajetória dos entrevistados, buscando-se entender a motivação para ser um influenciador digital, quais os esforços e experimentações fizeram antes de decidirem trilhar esse caminho e quais os aspectos que facilitaram esse percurso.

No que diz respeito à motivação para iniciar a atividade, a maioria dos entrevistados apontou o grande interesse pessoal pelos temas que comunicam nas redes sociais. Eles relataram que começaram a realizar sua atual atividade como um *hobby* e que não vislumbravam, na ocasião, a ideia de tornar essa ocupação sua principal fonte de renda:

Quando eu comecei os vídeos eu era apaixonada por maquiagem... eu comecei no YouTube fazendo vídeos de maquiagem como um *hobby* (Rebeca).

A gente jogava um jogo porque a gente gostava e se divertia. Nesta época, gravar jogo no YouTube era muito comum... A gente não tinha uma visão de criar um canal nosso, era tipo: sentava na cadeira, zuava e gravava o jogo no nosso formato (Mario e Lucas).

Como exposto por Shirky (2011), a revolução atual está centrada na inclusão de amadores como produtores, pois não é mais necessário solicitar a ajuda de profissionais de comunicação ou *marketing* para dizer as coisas em público, o que possibilita que todos os indivíduos possam ser produtores de conteúdo. O acesso a uma ampla

gama de aplicativos fáceis de usar foi um grande impulsionador para realização desse tipo de atividade exercida, por muitos, inicialmente como um *hobby* (SIBILIA, 2008). O relato de Felipe confirma esse entendimento: “Eu tirava fotos e começava a postar [...] eu queria, na verdade, mostrar para minha família onde eu tava [...]. O pessoal começou a comentar e passar para outras pessoas... Depois de um tempinho, tinha muito seguidor e comecei a investir nisso”.

A falta de apoio profissional e o caráter experimental da atividade desenvolvida pelos entrevistados não chegaram a ser vivenciados por eles como dificuldades, pois era, para a maioria, um *hobby*. Assim, o acesso fácil a ferramentas que lhes permitiram produzir e veicular conteúdos estimulou a dedicação a uma atividade que findou por se transformar, posteriormente, em profissão.

Apesar de a maioria dos entrevistados ter iniciado a atividade profissional sem a intenção inicial de fazer dela uma forma de ganhar a vida, dois dos entrevistados deixaram antever, todavia, que havia, desde o início, um objetivo de transformar aquele *hobby* em algo passível de monetização. Alessandra, que tem um *blog* de viagens, relatou que, por gostar de viajar e não gostar do trabalho que tinha em São Paulo, vislumbrou, no investimento em seu *blog*, iniciado como um *hobby*, a possibilidade de passar a viver da dedicação a essa atividade: “o Tripadvisor um dia vai comprar, quem sabe não dá certo (risos)”. Nesse caso, apesar de um começo experimental, já havia um desejo de tornar aquela atividade um meio de vida. Sua intenção era transformar o *hobby* em algo financeiramente rentável.

O vislumbre da profissionalização da atividade iniciada de forma despreziosa também esteve presente no relato de Leandro. Ao comentar que foi morar com seus amigos Mario e Lucas, que já eram influenciadores de sucesso, Leandro revelou que havia uma intenção em transformar seu *hobby* de DJ em uma atividade semelhante à dos amigos: “eu já tinha vontade de ter um canal forte no YouTube, mas eu não tinha o conhecimento que eles têm. [...] A ideia era me aproximar deles pra gente crescer junto”. Nesse caso, a aproximação com os amigos foi o caminho que abriu as portas para a sua profissionalização.

Ainda que esses últimos relatos tenham indicado um desejo de fazer de um *hobby* uma atividade profissional, pode-se postular, com base nas entrevistas, que a opção pela ocupação de influenciador digital veio com a experimentação da atividade e o desenvolvimento gradual de atitudes e competências necessárias para sua realização, o que culminou com a dedicação a essa atividade como uma ocupação. O crescimento das demandas relativas às atividades de influenciador acabou levando os entrevistados a se dedicarem integralmente a essa atividade, motivando-os a seguir a carreira de influenciador digital. Esse foi o caso de Jéssica, que revelou: “chegou um momento que eu tive que escolher e decidi acreditar no *blog*. Optei por largar o outro emprego e me dedicar somente a ele, para profissionalizá-lo e para fazê-lo crescer”. Pode-se considerar a opção por abandonar empregos anteriores, como no caso de Jéssica e Alessandra, ou cursos em andamento, situação vivida por Mario e Lucas, que largaram a faculdade para se tornarem influenciadores em tempo integral, como o marco da profissionalização desses indivíduos. Nesse momento, ser um influenciador

deixou de ser um *hobby* e passou a ser uma fonte de renda importante para os entrevistados a ponto de motivá-los a abandonar emprego e(ou) estudo. Postula-se, assim, que suas carreiras de influenciadores digitais começaram a se delinear, como carreiras profissionais, nesse momento, sendo a monetização de tal atividade o grande marco dessa guinada. Considerou-se que foi nessa etapa que os entrevistados fizeram, efetivamente uma escolha ocupacional (SUPER, 1990), conduzindo-os ao estágio seguinte, o de estabelecimento, no qual tiveram que envidar esforços para se apoderarem e consolidarem as posições conquistadas (SUPER, 1990).

Cabe destacar, todavia, que, dos nove entrevistados, se considerou que dois ainda não lograram passar para a fase seguinte: Leandro (*youtuber DJ*) e Michelle (blogueira de viagem), pois, apesar de obterem rendimentos com suas atividades, eles ainda não são suficientes para a sua manutenção, o que obriga Leandro a fazer um estágio na sua área de formação (administração) e Michelle a morar na casa dos pais.

## FASE DE ESTABELECIMENTO

Sobre esse estágio, entende-se o momento em que ser influenciador digital passa a ser uma profissão consolidada, estável e com uma renda que permite ao indivíduo viver dessa atividade. Conforme destaca Super (1990), é nessa fase que o profissional desenvolve um conjunto de atitudes e atividades que lhe permitem consolidar sua escolha profissional. Foi o caso de Alessandra, que relatou:

Umás contas grandes no Instagram começaram a repostar umas fotos da minha viagem, e quando eu vi a gente já tinha 100 mil seguidores. A partir desse momento, foi virando um negócio mesmo... eu tinha como diferencial ser uma pessoa real, dando dicas que eu sei que valem a pena. Eu não era um espaço publicitário para qualquer coisa sem muito filtro (Alessandra).

A quantidade e consistência do número de seguidores, aliadas à obtenção de uma boa fonte de renda, em decorrência da presença nas redes e canais digitais são chaves nessa etapa, que marca a passagem de uma atividade ainda com caráter de *hobby*, para virar um meio de vida, uma profissão. Ao citarem os números que indicam seu crescimento, os influenciadores de entretenimento Mario e Lucas sinalizam que o número de inscritos e(ou) seguidores marcam a profissionalização de sua atividade: “a gente acertou algumas tendências em um mês, que chamamos o mês do ouro. Saímos de 600 mil inscritos para 1,2 milhão! Nunca imaginamos que ia estourar desse jeito. Usamos todo o dinheiro que ganhamos neste mês para profissionalizar o negócio e viver disso”.

O crescimento do número de seguidores foi fundamental para a profissionalização dos entrevistados, pois essa é a condição que os define como “influenciadores” e permite que sejam remunerados ao fazerem propagandas, seja em forma depoimentos pessoais, seja por meio de opinião editorial (ABIDIN, 2016).

Em relação aos ganhos financeiros, marco importante da guinada do *hobby* para a atividade profissional, Jéssica destaca que: “em 2012 o *blog* começou a ganhar dinheiro. 2013 e 2014 foram anos muito bons pra gente, pois ganhamos bastante, e depois disso só foi crescendo”.

A fase de estabelecimento implica, também, o refinamento do autoconceito do profissional, que busca dar maior substância a sua história de vida (SUPER, 1990). No caso estudado, observou-se que, depois de um início desprezioso, no qual os entrevistados não se viam como profissionais, mas como jovens que divulgavam o que produziam e gostavam, após a monetização de suas postagens e demais atividades, eles passaram a se definir como influenciadores digitais:

Quando eu comecei os vídeos eu era apaixonada por maquiagem [...]. As pessoas confiavam muito em mim por ter intimidade com o vídeo, elas diziam que se sentiam mais íntimas [...]. Na época, eu também trabalhava em uma editora e produzia joias aos finais de semana. Só depois de algum tempo eu fui descobrir que eu podia ganhar dinheiro com isso. Hoje, 100% da minha renda vem através do meu trabalho como influenciadora digital (Rebeca).

Apesar do entusiasmo em abraçar essa carreira, muitas foram as dificuldades enfrentadas pelos profissionais entrevistados. Assim, o que não era fonte de preocupação quando se vivia a atividade como *hobby*, passa a ser um desafio no momento em que ela se converte em fonte de prestígio e renda. A falta de conhecimento técnico do influenciador para elaboração do conteúdo e o pouco domínio da dinâmica do canal escolhido foram barreiras que tiveram de ser vencidas pelos entrevistados, nessa etapa. Conforme comenta Vilicic (2019), essa é uma das principais dificuldades enfrentadas por influenciadores, incluindo aqueles que já atuam no canal há tempos. Michelle, que tem, no Instagram, sua principal plataforma, menciona essa dificuldade: “O Instagram tem muitas mudanças de algoritmos e isso me deixa muito ansiosa. Se uma foto que posto hoje recebeu 2 mil *likes* e alcançou 20 mil pessoas, outra foto que posto no dia seguinte tem 300 *likes* e alcance de 4 mil pessoas”. Como os números de visualizações e seguidores são centrais para a remuneração dos influenciadores, independentemente do canal ou rede social, é compreensível que lidar com métricas que, além de complexas, são mutantes acaba por ser fonte de estresse e ansiedade entre os entrevistados, um desafio a ser enfrentado diariamente.

Ter acesso e firmar parcerias com empresas, importante fonte de faturamento dos influenciadores, foi outro grande desafio enfrentado nessa etapa. O relato de Alessandra expressa tal dificuldade: “Eu não sabia como me posicionar nesse mundo digital, como entrar em contato com as empresas, quais empresas estariam abertas para isso, então eu ficava pesquisando em *blogs* maiores de outras pessoas para tentar entender”.

Organizar a rotina foi outra questão relatada pelos entrevistados, pois a natureza da atividade requer uma presença frequente no canal ou nos canais escolhidos. Vale destacar que essa atividade exige que o profissional esteja conectado e alerta ao que acontece à sua volta 24 horas ao dia e desenvolva uma organização própria para dar conta de tudo. Jessica comentou que encara a falta de rotina de trabalho, ao mesmo tempo, como um atrativo e um motivo de angústia:

A falta de rotina me agrada muito, pois odiava a vida de escritório, com chefe e ficar em um lugar fechado. No trabalho eu tenho muita flexibili-

dade, viajo o mundo... mas estou sempre atolada e devendo muito conteúdo, pois se chego de uma viagem, preciso escrever muito sobre ela, fazer as entregas dos hotéis que fiquei de graça (Jessica).

Os contatos e parcerias apareceram como fatores estratégicos que ajudaram a alavancar a profissão. Apareceram também empresas responsáveis pela alavancagem da carreira dos influenciadores. Foi o caso de Ana, que contou: “Eu tinha uma agente que já trabalhava com marcas. Ela começou a me levar para uns trabalhos grandes, pra umas marcas legais. Nesses eventos, as influenciadoras se encontravam e rolava um bom *networking*”.

De acordo com Karhawi (2016), ao consolidar um público, os influenciadores digitais podem firmar parcerias comerciais com empresas do ramo, o que possibilita um aumento da monetização do conteúdo que produzem e o transformam em um profissional de comunicação.

Por fim, o equilíbrio emocional foi mencionado como chave para conseguir lidar com a dinâmica das redes sociais. Sobre isso, Mario e Lucas mencionaram: “você tem que ter a cabeça muito forte. É um negócio que mexe muito com o seu emocional. Ainda mais a gente que posta dois vídeos por dia, quando o canal está numa fase ruim, tua vida fica horrível”.

Essa questão é bastante explorada por Vilicic (2019), que aborda as pressões sofridas pelos influenciadores, que dizem respeito tanto ao sucesso estrondoso quanto às críticas recebidas e ao medo de cair no esquecimento. Segundo o autor, com frequência, esses profissionais precisam recorrer à ajuda de psicólogos e psiquiatras para enfrentar tais pressões. Entre os entrevistados, a menção frequente à “ansiedade”, ao “emocional” e ao “psicológico” sinalizam que a atividade de influenciador digital é fonte de pressão.

De forma sintética, Karhawi (2017) afirma que, para tornar-se um influenciador digital, é necessário percorrer uma escalada: produção de conteúdo; consistência na produção (tanto temática quanto temporal); manutenção e atualização de relações; ter e manter o prestígio em uma comunidade; e, por fim, influência. Esse conjunto de demandas marca tanto a fase de estabelecimento das carreiras estudadas quanto a fase seguinte abordada, que discute a manutenção da carreira de influenciador digital.

## **FASE DE MANUTENÇÃO**

Essa etapa se refere à fase atual da maioria dos entrevistados, sendo relatadas as ações que vem garantindo a manutenção da atividade de influenciador digital e o que eles fazem para se atualizar e inovar. Conforme destacado anteriormente, observou-se que nem todos os entrevistados lograram chegar a esse estágio da carreira: Leandro e Michelle ainda se situam na fase de exploração e Ana, apesar de já obter renda considerável com suas postagens no Instagram, está buscando migrar da área de beleza (tema de suas postagens atuais) para o setor de gastronomia. Os demais entrevistados, todavia, já chegaram a um momento no qual seus esforços são direcionados para a conservação do que conquistaram, sendo esse movimento

bastante desafiador, dado o dinamismo do meio. De acordo com Super (1990), a manutenção implica esforços voltados para a segurança, atualização e inovação.

No que diz respeito à segurança, esse talvez seja o principal desafio enfrentado pelos entrevistados. Por maior que seja o número de seguidores e o faturamento, trata-se de um meio volátil, no qual surgem novos concorrentes diariamente, ameaçando o espaço conquistado pelo profissional.

A atualização que caracteriza a etapa de manutenção está associada à natureza da atividade que requer a produção constante de conteúdo. Mario e Lucas falaram sobre a necessidade de organizar as suas rotinas para garantir essa produção: “criamos uma estratégia: quando chega domingo, a gente modela a semana. Gravamos dois vídeos, diariamente, e para dar conta do recado, precisamos planejar com antecedência”.

Alessandra também mencionou que, apesar de não precisar seguir ditames e horários rígidos tipicamente corporativos, suas rotinas são bastante intensas:

Eu diria que as minhas atividades básicas, são: pesquisar qual destino está em alta, o que as pessoas mais estão pesquisando, montar mala, reservar hotel, pesquisar passagens aéreas e produzir conteúdo sobre isso para esclarecer essas dúvidas. É pensar em formas de monetizar o trabalho. Então procurar parceiros, potenciais clientes, apresentar propostas para eles. Editar fotos, trabalhar a parte financeira, responder e-mails... fico de olho como está o relatório de acessos... Além disso, tem também a manutenção das redes sociais (Alessandra).

Mesmo já tendo superado a fase de estabelecimento, os entrevistados declararam que ainda enfrentam obstáculos ao fecharem negócios e enfrentarem a concorrência. Foi o caso de Alessandra, que relatou: “hoje em dia, as dificuldades estão em mostrar para essas empresas que eu sou profissional, que meu *blog* tem retorno, que dá certo e o que propor para eles quererem fechar comigo”. Jéssica também comentou que as dificuldades se intensificam quando a concorrência canibaliza a profissão: “Recentemente, teve uma explosão de *blogs*. As pessoas querem ter um canal nas redes sociais para apenas viajar de graça. O maior desafio de quem vive disso, é que as empresas enxerguem a gente e reconheça na gente um trabalho diferenciado”.

Outra dificuldade relatada por Alessandra é entender como funciona a precificação:

Um desafio constante que eu tenho é a precificação, porque as empresas, às vezes, querem cobrar só a mídia. Elas tentam pagar como pagam para uma revista, por exemplo. Mas nós somos tudo, somos roteiristas, criadores de conteúdo, fotógrafos, editores de vídeo... então é muito difícil ter que cobrar isso tudo (Alessandra).

Por se tratar de um campo competitivo e de uma profissão almejada por tantas pessoas, sobretudo as mais jovens, manter a posição e inovar é um desafio para os entrevistados, sendo também parte integrante de suas rotinas:

Estar sempre de olho nas novas tendências, estar em todas as redes sociais, em todos os lugares e se fazer presente. Trabalhar em todos os meios para estar na mente de todas as empresas e das pessoas. Tem que estudar mui-

to sobre *marketing* digital, novas formas de propaganda e como rentabilizar nesse meio. Investir muito no site, na interface, na navegação de site e contato é tudo na vida (Jessica).

Estar sempre atualizado é mandatório, nessa etapa: “este é o meu trabalho, então preciso estar sempre atualizado. Tenho contato diário com amigos também da profissão, e trocamos muito sobre o que está acontecendo no mercado. A tecnologia muda exponencialmente e é preciso estar ligado e acompanhar (Felipe).

O faturamento dos influenciadores, nessa fase, vem de diversas fontes de publicidade, como relata Alessandra:

A maior renda vem basicamente da propaganda, mas também tem afiliados, então, quem reserva hotel pelo *blog* eu ganho uma comissão, quem aluga carro pelo *blog* eu ganho uma comissão, quem aluga chip internacional, quem compra seguro e por aí vai... Eu também vendo *e-book*, a gente tem que sempre estar inventando para não deixar a peteca cair e continuar monetizando (Alessandra).

A experiência com o estabelecimento do canal no YouTube permitiu que Mario e Lucas criassem um outro negócio, derivado dessa atividade: “criamos uma empresa, tipo uma incubadora para dar o caminho das pedras para quem está entrando neste segmento. Sofremos muito durante o percurso, mas também aprendemos muito. Então a ideia é encurtar o caminho pra eles por meio da nossa ajuda profissional”. Dessa forma, a dupla criou uma nova fonte de renda, derivada de sua atuação como influenciadores. Ademais, ao criarem essa incubadora, os jovens vislumbraram uma alternativa de atuação profissional menos sujeita à pressão constante da dinâmica de serem influenciadores de sucesso que precisam, para tal, estar sempre em evidência.

Em relação aos aprendizados e às estratégias para crescer e se manter nesse meio, entre todas as dicas dos influenciadores, aquela que mais se repete é: postem apenas o conteúdo que realmente representa seus pensamentos e preferências. Segundo os entrevistados, falar daquilo que gosta é a melhor forma de conquistar a credibilidade dos seguidores, além de também ajudar a suportar a rotina puxada de um influenciador. A questão da autenticidade aparece, portanto, como chave na manutenção da atividade:

No início você pode estar desesperado por dinheiro e aparecer uma empresa que você não confia, mas diz que vai te pagar tanto e você se deslumbra com o dinheiro e quer fechar. Não faz isso de jeito nenhum, porque a confiança do teu público é o teu principal. É ele que vai te ajudar a ganhar dinheiro, é ele que vai fazer o teu negócio funcionar, ele que é teu bem mais valioso. Então não se venda para uma coisa que seja falsa para o público (Alessandra).

Seja você mesmo sempre. É a originalidade que atrai o público. Poste as coisas que você acredita e que estejam em consonância com o seu tema. Esteja próximo dos seus seguidores (Michelle).

Conforme dito anteriormente, apesar de já terem consolidado sua presença em diferentes canais e mídias digitais, essa posição nunca está totalmente segura, o que obriga todos os entrevistados a lutarem, permanentemente, para manter suas



posições de destaque no meio digital. Tendo em sua própria imagem um negócio rentável, são grandes empreendedores no imprevisível e incerto contexto profissional atual. Apesar desses desafios, Fialho e Lütz (2011) ressaltam que as redes sociais estão em constante crescimento, ganhando força e assumindo um papel de grande importância entre as opções de comunicação e informação na internet. Por esse motivo, os autores afirmam que o futuro para as pessoas que pretendem seguir essa carreira é, a princípio, promissor, visto que cada vez mais as redes sociais ganham força e se destacam como um mercado de trabalho.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo da presente pesquisa foi analisar a construção de carreira do influenciador digital, buscando-se entender as diferentes etapas constitutivas desse percurso, as dificuldades enfrentadas ao longo desse caminho, as estratégias de desenvolvimento e manutenção da carreira, os ganhos financeiros, as rotinas e as expectativas sobre o futuro.

A maioria dos entrevistados tem em comum o fato de ter iniciado suas carreiras de influenciadores digitais como um *hobby*. Todavia, ao verem seus conteúdos ganharem visibilidade e gerarem um retorno financeiro inesperado, passaram a investir nessa atividade como uma possibilidade de trabalho. Mas a construção dessa trajetória profissional não foi tão simples quanto seu início desprezioso. Entre os desafios que enfrentam em suas trajetórias, estão: precificar diferentes atividades; atualizar-se constantemente; entender a dinâmica dos algoritmos que governam as redes, ditam sua popularidade e amplificam seus ganhos; organizar uma rotina de trabalho; e manter-se em evidência em um meio extremamente competitivo e com baixa barreira à entrada de novos concorrentes. Ademais, os ganhos financeiros são instáveis, requerendo capacidade de planejamento financeiro, sob pena de comprometer a viabilidade econômica da atividade, e o dinamismo e a volatilidade do meio são fatores estressores.

Entre os principais conselhos, os entrevistados advertem que é preciso, desde o início, ser verdadeiro com seu público, trazendo apenas conteúdos que realmente representem seus pensamentos e preferências. Eles alertam sobre a necessidade de oferecer conteúdos diferenciados e de qualidade, de estar atualizado sobre o que acontece nas redes sociais e, por fim, ressaltam que não se deve entrar no meio pensando que o sucesso virá rápido e que o retorno financeiro é instantâneo. Hoje, com mais de seis anos de experiência nesse meio, alguns dos entrevistados contam com uma quantidade expressiva de seguidores em suas redes sociais. Contudo nem todos se encontram no mesmo patamar profissional: dois dos entrevistados ainda não conseguem viver apenas dos recursos provenientes dessa atividade e outros, apesar de viverem desses recursos, estão longe de ter os ganhos milionários de celebridade. Nossos entrevistados têm planos para o futuro, mas também, muitas inseguranças por atuarem como influenciadores. Todavia eles acreditam que o mercado das redes sociais e da mídia *on-line* tende a crescer progressivamente e que o futuro da profissão de influenciador digital tende a ser promissor para aqueles que conseguirem se sobressair e se manter nesse meio.

## REFERÊNCIAS

ABIDIN, Crystal. "Aren't these just young, rich women doing vain things online?": influencer selfies as subversive frivolity. *Social Media + Society*, v. 2, n. 2, 2016. <https://doi.org/10.1177/2056305116641342>

ALLSOP, Dee T.; BASSETT, Bryce R.; HOSKINS, James A. Word-of-mouth research: Principles and applications. *Journal of Advertising Research*, v. 47, n. 4, 2007. <https://doi.org/10.2501/S0021849907070419>

ARTHUR, Michael B.; HALL, Douglas T (Tim); LAWRENCE, Barbara S. Generating new directions in career theory: The case for a transdisciplinary approach. In: ARTHUR, Michael B.; HALL, Douglas T (Tim); LAWRENCE, Barbara S (Eds.). *Handbook of career theory*. Cambridge: Cambridge University Press, 1989. p. 7-25.

BUCHHOLZ, Katharina. **The influence of influencers**. 2023. Disponível em: <https://www.statista.com/chart/24933/share-of-respondents-saying-they-purchased-something-because-of-influencers/> Acesso em: 12 dez. 2023.

CHANLAT, Jean-François. Quais carreiras e para qual sociedade? *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 36, n. 1, p. 13-20, 1996. <https://doi.org/10.1590/S0034-75901996000100003>

CHAU, Michael; XU, Jennifer. Business intelligence in blogs: understanding consumer interactions and communities. *MIS Quarterly*, v. 36, n. 4, 2012. <https://doi.org/10.2307/41703504>

CRESCITELLI, Edson; TAGAWA, Yuim. A influência dos blogs na decisão de compra: um estudo exploratório no segmento de beleza. *Comunicação & Sociedade*, [S. l.], v. 37, n. 2, 2015. <https://doi.org/10.15603/2175-7755/cs.v37n2p49-79>

DE LUCA, Gabriela; OLIVEIRA, Sidinei Rocha de; CHIESA, Carolina Dalla. Projeto e metamorfose: contribuições de Gilberto Velho para os estudos sobre carreiras. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 20, n. 4, 2016. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2016140080>

DUARTE, Maria Ester de. O indivíduo e a organização: Perspectivas de desenvolvimento. *Psychologica (Extra-Série)*, p. 549-557, 2004.

FIALHO, Camila Borges; LÜTZ, Carolina Bicca. Análise da Intenção de Continuidade de Uso de um Sistema Voluntário: em Cena o Fenômeno Twitter. In: ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO DA INFORMAÇÃO, 3., 2011, Porto Alegre. *Anais [...]*. Porto Alegre: ANPAD, 2011. p. 1-17.

GUNZ, Hugh; MAYRHOFER, Wolfgang. The social chronology framework: a multiperspective approach to career studies. *SSRN Working Paper*, 2015. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2595568>

HALL, Douglas T (Tim) Hall. *Careers in organizations*. California: Goodyear Pub, Pacific Palisades, 1976.

HALL, Douglas T (Tim) Hall. Protean careers of the 21st century. *Academy of Management Executive*, v. 10, n. 4, 1996.

INSPER. **Gastos com marketing de influência crescem quase dez vezes em seis anos**. 2022. Disponível em: <https://www.insper.edu.br/noticias/gastos-com-marketing-de-influencia-crescem-quase-dez-vezes-em-seis-anos/> Acesso em: 12 dez. 2023.

KARHAWI, Issaaf. Influenciadores digitais: o Eu como mercadoria. In: SAAD, Elizabeth; SILVEIRA, Stefanie Carlan da (Eds.). *Tendências em Comunicação Digital*. ECA-USP. 2016. p. 40-58.

KARHAWI, Issaaf. Influenciadores digitais: conceitos e práticas em discussão. *Comunicare*, São Paulo, v. 17, 2017.

MAGALHÃES, Mauro de Oliveira. **Personalidades vocacionais e desenvolvimento da vida adulta**: generatividade e carreira profissional. 2005. 238 f. Tese (Doutorado em Psicologia do Desenvolvimento) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2005.

NIELSEN MEDIA RESEARCH. **500 mil pessoas atuam como influencers no Brasil**. 2023. Disponível em: <https://blog.mettzer.com/referencia-de-sites-e-artigos-online/#:~:text=T%C3%ADtulo%20do%20artigo,%3A%20dia%2C%20m%C3%AAs%20e%20ano.> Acesso em: 18 dez. 2023.

SENFT, Theresa M. *Camgirls: celebrity & community in the age of social networks*. New York: Peter Lang. 2008.

SHIRKY, Clay. **A cultura da participação**: criatividade e generosidade no mundo conectado. Rio de Janeiro: Zahar, 2011.

SIBILIA, Paula. **O show do eu**: a intimidade como espetáculo. São Paulo: Nova Fronteira, 2008.

SULLIVAN, Sherry E.; BARUCH, Yehuda. Advances in career theory and research: a critical review and agenda for future exploration. **Journal of Management**, v. 35, n. 6, 2009. <https://doi.org/10.1177/0149206309350082>

SULLIVAN, Sherry; CROCITTO, Madeline M. The developmental theories: a critical examination of their continuing impact on career research. In: GUNZ, Hugh P.; PEIPERL, Maury (Eds.). **Handbook of career studies**. California: Sage Publications, 2007. p. 283-309.

SUPER, Donald E. **The psychology of careers**. New York: Harper & Row, 1957.

SUPER, Donald E. Career and life development. In: BROWN, D.; BROOKS, E. (Eds.). **Career, choice and development**. San Francisco: Jossey-Bass, 1984. p. 192-234.

SUPER, Donald E. The life span, life space approach to career development, In: BROWN, Duane; BROOKS, Linda (Orgs.). **Career choice and development**. 2. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1990. p. 197-261.

VILICIC, Filipe. **O clube dos youtubers**: como ícones rebeldes construíram o maior fenômeno da internet e se tornaram os principais influenciadores da juventude brasileira. Belo Horizonte. Editora Gutenberg, 2019.

ZANETTE, Maria Carolina. **Influência digital**: o papel dos novos influentes no consumo. Curitiba: Appris, 2015.

## Sobre as autoras

**Paula Furtado Hartmann de Queiroz Monteiro**: doutoranda em Administração pela PUC-Rio, docente do Departamento de Administração da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ).

**Ana Heloísa da Costa Lemos**: doutora em Administração – IAG – PUC Rio, docente do Departamento de Administração da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (IAG/PUC-Rio).

**Conflito de interesses**: nada a declarar – **Fonte de financiamento**: nenhuma.

**Contribuições das autoras**: Queiroz Monteiro, P.F.H.: Contextualização, Investigação, Metodologia, Validação, Análise Formal, Visualização, Supervisão, Escrita – Primeira Redação. Lemos, A. H. C.: Contextualização, Metodologia, Validação, Análise Formal, Visualização, Supervisão.



# Mercado de vestuário litúrgico afro-brasileiro na Região Sul do Brasil: um comparativo entre três empresas

*Afro-Brazilian liturgical clothing market in Southern Brazil: a comparison between three companies*

Angele Maine Rhoden<sup>1</sup> , Fernanda Hänsch Beuren<sup>1</sup> , Icleia Silveira<sup>1</sup> , Lucas da Rosa<sup>1</sup> 

## RESUMO

O presente artigo teve como objetivo realizar uma análise comparativa entre três empresas do segmento de vestuário litúrgico afro-brasileiro localizadas na Região Sul do Brasil por meio das ferramentas *mix* de produto e *marketing*. Para a presente pesquisa, aplicou-se o método indutivo, de finalidade aplicada, com análise de dados qualitativos e descritivos do ponto de vista. Entre os procedimentos técnicos, a elaboração da pesquisa bibliográfica deu-se mediante uma revisão assistemática e realização de uma pesquisa de campo *online* para identificação das amostras intencionais analisadas neste estudo. O resultado obtido permitiu a elaboração de um quadro comparativo das referidas empresas, seus pontos em comum e seus diferenciais mercadológicos.

**Palavras-chave:** Vestuário litúrgico. Afro-brasileiro. *Mix* de produto. *Mix* de *marketing*. Comércio eletrônico.

## ABSTRACT

*This article aimed to carry out a comparative analysis between three companies in the Afro-Brazilian liturgical clothing segment located in the South region of Brazil using product mix and marketing tools. For this research, the inductive method was applied, with an applied purpose, with qualitative data analysis and descriptive from the point of view. Among the technical procedures, the preparation of the bibliographic research was based on an unsystematic review and online field research to identify the intentional samples analyzed in this study. The result obtained allowed the creation of a comparative table of the aforementioned companies, their common points and their market differences.*

**Keywords:** Liturgical clothing. Afro-Brazilian. Product mix. Marketing mix. E-commerce.

---

<sup>1</sup>Universidade Estadual de Santa Catarina, Programa de Pós-Graduação em Moda – Florianópolis (SC), Brasil.  
E-mails: angele.design@gmail.com; fernanda.beuren@udesc.br; icleiasilveira@gmail.com; darosa.lucas@gmail.com.  
Recebido em: 12/01/2024 – Aceito em: 13/03/2024

## INTRODUÇÃO

Nas religiões afro-brasileiras, os *axós*<sup>1</sup> proporcionam a leitura e o reconhecimento de uma cosmogonia proveniente do sagrado. Nesse sentido, as religiões afro-brasileiras, de maneira geral, atribuem um valor expressivo às roupas, que, combinadas a rituais específicos, cores, paramentos e demais acessórios, representam um universo representativo cujas influências vêm dos mais variados entornos. De forma geral, tais cultos reservam aos seus iniciados roupas e adereços ritualísticos que cumprem diversas funções: comunicar autoridade, representar poder ou sabedoria, enunciar dado caráter mágico, revelar níveis sacramentais, entre outros.

As roupas e os adereços ritualísticos, por conta de sua singularidade, não são vistos em profusão comercial nos centros urbanos, ficando então comumente a cargo de pequenos ateliês especializados no desenvolvimento e na confecção de trajes litúrgicos afro-brasileiros. Muitas vezes localizados próximos a terreiros, esses ateliês tradicionalmente contam com costureiras pertencentes às religiões afro-brasileiras ou, pelo menos, simpatizantes e têm nesse público uma fonte de renda fidelizada e constante, visto que costureiras dispostas a trabalhar com esse nicho não são facilmente encontradas (Teixeira, 2005).

Campos (2015) discorre sobre a composição dos trajes litúrgicos afro-brasileiros, evidenciando que primordialmente a maioria dessas vestes era confeccionada em materiais rústicos e simples, como algodão cru, chita e juta. Com o passar do tempo, no cenário de urbanização e expansão de praticantes, a produção dessas vestimentas cresceu e se viu diante de um processo de industrialização, já que, segundo o recenseamento de 2000, apenas 0,3% da população brasileira adulta se declarava pertencente a uma das religiões afro-brasileiras, o que corresponde a pouco mais de 470 mil seguidores (*apud* Prandi, 2007). Já no censo realizado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) em 2010, esse número de autodeclarados praticantes subiu para 588.797. Dado o espaço de tempo entre a última aferição do censo e a constatação de que, quando se trata das religiões afro-brasileiras, as estatísticas sobre os seguidores costumam oferecer números subestimados, esse número tende a ser consideravelmente maior no ano de 2024.

Diante do exposto, Campos (2015) infere que algumas mudanças na concepção de tais peças ocorreram e se ligam, entre outros fatores, à inserção da cultura urbana nos terreiros e conseqüentemente ao consumo dos tecidos industrializados. Essa transformação e as oportunidades oferecidas pelo cenário urbano permitiram que as religiões de matriz africana se inserissem no mercado para atender às demandas de consumo dos fiéis.

Assim sendo, a demanda pelos referidos trajes criou a oportunidade de negócio para a comercialização dos *axós* e acessórios afro-religiosos. As lojas, portanto, especializaram-se em oferecer diversas possibilidades de ornamentação pessoal para os praticantes, e a busca por novas peças, tecidos e estampas é uma constante.

---

1 Peças de vestimenta ritualística nos cultos de matriz africana no Brasil. São consideradas itens mágicos quando suas funções ultrapassam o ato de somente usar uma peça de roupa e integram um rito (Campos, 2015).

Atualmente, tem sido cada vez mais comum o uso de axós comprados prontos, e a aceitação desse novo método de produção alcançou uma grande parcela de adeptos nos terreiros. Todavia, a comercialização formal em ambiente físico desses trajes não é capaz de suprir o crescimento do número de adeptos das religiões afro-brasileiras, os quais estão pulverizados pelos mais distintos locais do país e do mundo. Dessa forma, romper as barreiras físicas (Anderson, 2006) do comércio por meio da venda *online* demonstra ser uma alternativa viável e efetiva para atender a essa necessidade.

A concorrência no ambiente virtual demonstrou nítido aumento desde o ano de 2020, e as empresas focam suas atenções em estratégias de diferenciação para se manterem no mercado. Nesse cenário, o segmento do vestuário litúrgico afro-brasileiro já desponta com vantagem por poder ser considerado por natureza um negócio de nicho. Os referidos ateliês de vestuário litúrgico afro-brasileiro prestam um serviço singular e de procura crescente em todo o território nacional, com possibilidades de escalonamento de vendas e atendimento das demandas de vários estados do país, atrelado ao franco crescimento do consumo virtual nos últimos anos.

Dada a informalidade da maioria dos produtores de vestuário litúrgico, bem como a escassez de material instrucional e acadêmico para auxiliá-los a escalar suas vendas de nicho na modalidade *online*, faz-se pertinente a realização de uma pesquisa sobre como essas empresas tratam seu *mix* de *marketing* e de produto e como uma média das estratégias adotadas por elas poderia resultar em um *mix* geral capaz de atender às demandas de consumo.

Este artigo teve como objetivo realizar um quadro comparativo entre três empresas do segmento de vestuário litúrgico afro-brasileiro localizadas na Região Sul do Brasil, por meio das ferramentas *mix* de produto e *marketing*. Assim, em primeiro lugar a pesquisa apresenta o mercado de vestuário litúrgico afro-brasileiro, as ferramentas anteriormente citadas, para que então se apresente o quadro comparativo entre as empresas selecionadas, a fim de compreender a contribuição dessa estratégia de negócios para o nicho de vestimentas ritualísticas.

Justifica-se a relevância da pesquisa por seu potencial informativo acerca do tema *mix* de *marketing* e de produto, bem como sobre o nicho de mercado de vestuário litúrgico afro-brasileiro, além de contribuir com o preenchimento dessa lacuna identificada por meio de buscas exploratórias nas bases de dados científicos.

A pesquisa é classificada como de natureza básica, qualitativa do ponto de vista do seu problema de pesquisa e descritiva quanto ao seu objetivo. Os procedimentos técnicos foram aplicados à pesquisa bibliográfica por meio de uma revisão narrativa assistemática e realização de uma pesquisa de campo *online* a fim de selecionar as empresas analisadas neste estudo. Os resultados foram tratados na análise qualitativa dos dados. A fundamentação teórica aborda o mercado de vestuário litúrgico afro-brasileiro, as ferramentas *mix* de *marketing* e de produto.

## **MERCADO DE VESTUÁRIO LITÚRGICO AFRO-BRASILEIRO**

Segundo as observações de Gama (2016), o consumo não se limita a um simples evento econômico; é intrinsecamente relacionado à cultura e à sociedade.

O autor destaca que, mesmo quando alguém decide adquirir um produto, tal comportamento é influenciado pelo ambiente em que os indivíduos vivem e com que interagem. No contexto específico do consumo religioso afro-brasileiro, essa influência é constituída tanto de seres humanos quanto das entidades espirituais desses cultos, os quais também desempenham o papel de consumidores. Além disso, é importante ressaltar que a configuração e a compreensão do aspecto social englobam também elementos não humanos.

As modalidades de comunicação verbal e não verbal, tanto as convencionais quanto as interativas, são essenciais em todas as formas e níveis de organizações. No contexto do consumo dos trajes litúrgicos afro-brasileiros, são utilizadas outras formas de comunicação, que envolvem interlocutores, significados e práticas comunicativas específicas, abrangendo os praticantes religiosos e os produtores responsáveis pela confecção das vestimentas e adornos ritualísticos (Guimarães; Rodrigues, 2015).

Gama (2016) destaca que os terreiros e centros de umbanda seguem a lógica do mercado, respondendo às demandas e ofertas da sociedade em que estão inseridos, refletindo assim as mudanças sociais, no entanto os padrões de consumo no candomblé, por exemplo, apesar de terem dimensão individual, estão estreitamente ligados às prescrições do grupo e, sobretudo, aos desejos, pedidos ou exigências dos orixás e outras entidades espirituais. Embora o espírito no candomblé não defina tudo, ele revela muitas coisas. Logo, são o sistema religioso e as próprias divindades que determinam o que, como e quando deve ou não ser consumido, levando em consideração a hierarquia do terreiro, o calendário litúrgico, as características e preferências dos orixás, dos fiéis, entre outros fatores.

Em um estudo sobre consumo e a religiosidade afro-brasileira no Cone Sul, Oro (1998) relata que na cidade de Montevidéu (Uruguai) se podem encontrar lojas especializadas em trajes litúrgicos afro-brasileiros. Nessas lojas estão expostos axós, luvas, chapéus e capas para exus e pombagiras, confeccionados por um costureiro local. Já em Buenos Aires (Argentina), as vestimentas ritualísticas não são encontradas nas lojas especializadas, mas confeccionadas pelos próprios membros da religião ou por costureiras convencionais. O autor ressalta ainda que na Argentina os consumidores entendem que produto brasileiro é sinônimo de qualidade. Os consumidores dessas regiões atribuem aos produtos brasileiros maior eficácia, por serem produzidos no país em que a religião se estruturou.

As transformações nos padrões de consumo também são vivenciadas nos terreiros de religiões afro-brasileiras. Podemos observar essas mudanças nas vestimentas utilizadas nas cerimônias. Anteriormente, as mulheres dançavam com saias feitas de chita, um tecido barato comumente estampado com flores, e as filhas de santo eram identificadas pelos casacos de cetim em cores específicas, representando os orixás. Embora houvesse tecidos mais caros disponíveis, poucas pessoas os utilizavam, em geral apenas algumas mães de santo. Recentemente, observa-se nos terreiros tendência de maior sofisticação na confecção dos axós. O que antes era considerado um privilégio, um item de luxo usado apenas por algumas mães de santo, agora se torna quase indispensável (Gama, 2016).

Nesse contexto, que envolve tanto a sociedade em geral quanto os espaços sagrados das religiões afro-brasileiras, é relevante manter uma rede estabelecida para o consumo religioso. De acordo com dados apresentados por Gama (2016), os seguidores buscam manter a fidelidade a determinadas lojas, assim como demonstram o desejo de estabelecer conexões e vínculos com sacerdotes (que podem indicar pontos comerciais) e com filhos de santo.

Com o passar do tempo, novas formas de consumir são acionadas. Gama (2016) contextualiza que o *candomblé* também é moda ao comentar as mudanças nos tecidos utilizados para a confecção da indumentária feminina. Discorre também sobre o conceito de investimento manifestado pelos filhos de santo. Para eles, o ato de comprar um *axó* não é considerado um gasto, e sim um investimento em sua própria vida, visando agradar ao seu orixá ou entidade.

Ao pesquisar o termo *loja de roupa de umbanda* na ferramenta Google, em 0,30 segundos, a plataforma recupera aproximadamente 1.620.000 resultados. Destes, podem ser observados lojas físicas, lojas *online* em *sites* próprios, lojas *online* em *market places* (Mercado Livre, Shopee, Magalu, Amazon, Elo7, entre outros), redes sociais e *sites* de desapego (OLX e Enjoei).

Com o auxílio da ferramenta Trends, uma aplicação fornecida pelo Google que exibe os termos mais buscados em período recente, é possível mensurar a frequência com que um termo específico é pesquisado em diversas regiões ao redor do mundo e em diferentes idiomas. Dessa forma, ao pesquisar *loja de roupa de umbanda*, conforme a Figura 1, os resultados mostram que o interesse nos últimos 12 meses (mar. 2023 – mar. 2024) por lojas de roupas de umbanda tem sua maioria nos estados do Rio de Janeiro, São Paulo, Rio Grande do Sul, Piauí e Paraná, respectivamente.



Figura 1. Frequência de interesse por sub-região.

Para fazer parte do mercado afro-religioso *online*, é preciso realizar investimentos adicionais e dedicar esforços, considerando que as comunidades virtuais não apenas ajudam a superar a distância geográfica, mas também oferecem uma sensação de proximidade com o espaço religioso, mesmo que virtual, para usuários que se



encontram “mais isolados” das lojas físicas (Guimarães; Rodrigues, 2015). Sendo assim, vemos que o mercado de vestuário litúrgico afro-brasileiro é um nicho existente e crescente que, para abarcar todas as mudanças no cenário de consumo da atualidade, necessita de estratégia. Um bom planejamento estratégico para o ambiente *online* é fundamental para essa expansão. As ferramentas de *mix de marketing* e *mix de produto*, apresentadas a seguir, podem servir para alcançar tal objetivo.

### **Quatro *mix de marketing*: quatro Ps e quatro Cs**

A atual situação econômica está impulsionando muitas pessoas a embarcarem no mundo dos negócios, resultando no surgimento de empreendedores no mercado. A maioria desses empreendedores é classificada como pequenas e médias empresas. Entrar no mundo dos negócios, no entanto, não é uma tarefa fácil, especialmente para essas empresas de menor porte. Elas precisam competir no mercado e desenvolver estratégias de *marketing* eficazes para chamar a atenção dos clientes e se destacarem. Portanto, é essencial que as pequenas e médias empresas tenham um planejamento sólido e estratégias precisas para evitar grandes prejuízos e conseguir competir no mercado. Uma das estratégias de *marketing* fundamentais é a utilização do *mix de marketing* (Idris, 2021).

Ao longo de quase sete décadas, o campo do *marketing* passou por uma evolução significativa, migrando do enfoque no produto para o reconhecimento da centralidade do ser humano. Durante esse período de transformação, vários conceitos têm resistido ao teste do tempo. Apesar de sua natureza “tradicional”, os princípios de segmentação de mercado, seleção e posicionamento, juntamente com o modelo dos quatro Ps (produto, preço, ponto de venda e promoção), se tornaram referência universal para os profissionais de *marketing* contemporâneos (Kotler; Kartajaya; Setiawan, 2021).

De acordo com Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017), o *marketing* é dividido em duas abordagens distintas: os quatro Ps e os quatro Cs. Os quatro Ps compreendem os elementos essenciais do *mix de marketing*: produto, preço, praça e promoção. Por outro lado, os quatro Cs referem-se a consumidor, custo, conveniência e comunicação. O *mix de marketing* dos quatro Ps é fundamental para empresas que desejam comercializar seus serviços, pois considera esses quatro itens elementos-chave. Já o *mix de marketing* dos quatro Cs é particularmente impactante, pois possui uma abordagem focada no consumidor.

Ainda segundo Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017), o *mix de marketing* é um conjunto de elementos de métodos e estratégias de *marketing* que podem ser feitos por uma empresa. Essas ferramentas, quando utilizadas em conjunto, permitem o desenvolvimento de uma estratégia de mercado que torna a abordagem da empresa mais competitiva e tem impacto direto no comércio, chegando até o consumidor final. Os elementos dessa estratégia garantem que as ações sejam executadas e planejadas de maneira mais eficaz, direcionadas ao público-alvo específico. Compreender todo esse processo em detalhes e o significado de cada uma dessas ferramentas é de extrema importância para as empresas, dados a sua relevância e o impacto no sucesso do negócio. Na Figura 2, os conceitos de cada uma das ferramentas são ilustrados.



Fonte: adaptado de Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017).

Figura 2. Quatro Ps e quatro Cs.

Conforme Gonçalves *et al.* (2008), nas definições dos quatro Ps, as decisões relacionadas ao produto envolvem a identificação de oportunidades para o lançamento de produtos e a adaptação desses produtos às necessidades dos clientes. Segundo Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017), as empresas empregam uma variedade de métodos de precificação, como custo, concorrência e valor para o cliente, para determinar o preço de venda, no entanto a disposição dos consumidores em pagar, estimada pela precificação com base no valor ao cliente, é a contribuição mais significativa dos consumidores para o processo de precificação. Em relação às estratégias de distribuição, os consumidores estão acostumados a adquirir seus produtos em locais acessíveis, adequados e disponíveis quando precisam e esperam isso. Para Kotler e Keller (2006), a promoção consiste em um conjunto de ações que estimulam a comercialização e a divulgação de produtos ou serviços, com os objetivos principais de ampliar o alcance e gerar lucratividade.

Robert Lauterborn, um famoso especialista em teoria de *marketing*, é um dos fundadores do *marketing* integrado na teoria da comunicação. Ele apresentou um novo modelo de *marketing* centrado no cliente, o quatro C, ou seja, *cliente*, *custo*, *conveniência* e *comunicação*. Em comparação com a teoria quatro P tradicional, a teoria quatro C não se concentra mais em produtos; enfatiza a comunicação entre empresas e consumidores, tudo conforme os seus interesses, para manter a fidelidade do cliente (Rongxuan, 2019).

Na era da conectividade, o conceito do *mix* de *marketing* passou por uma evolução para abranger a maior participação do cliente. De acordo com Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017), os tradicionais quatro Ps do *mix* de *marketing* foram redefinidos como os quatro Cs: cocriação (*co-creation*), moeda (*currency*), ativação comunitária (*communal activation*) e conversa (*conversation*). Na economia digital, a cocriação surgiu como uma estratégia essencial no desenvolvimento de produtos. Ao envolver os

clientes desde as fases iniciais de concepção, as empresas conseguem aumentar a taxa de sucesso no lançamento de produtos. A cocriação também possibilita aos clientes personalizar e adaptar produtos e serviços, resultando em propostas de valor superior.

Além disso, o conceito de precificação tem evoluído na era digital, abandonando a abordagem padronizada em favor de uma abordagem dinâmica. A precificação dinâmica consiste em estabelecer preços flexíveis com base na demanda de mercado e na capacidade de utilização. Com os avanços tecnológicos, essa prática expandiu-se para diversos setores. Por exemplo, varejistas *online* coletam uma grande quantidade de dados que lhes permitem usar análises de *big data* para oferecer uma precificação personalizada para cada cliente. Ainda de acordo com Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017), dessa forma, a precificação dinâmica possibilita que as empresas otimizem sua rentabilidade ao cobrar de maneiras diferentes os clientes, levando em consideração seu histórico de compras, a proximidade das lojas físicas e outros aspectos do perfil do cliente. Na economia digital, o preço age como uma moeda que varia conforme a demanda do mercado.

De acordo com Idris (2021), os profissionais de *marketing* devem direcionar seus esforços para desenvolver produtos com base nas necessidades e nos desejos do consumidor, estabelecer preços levando em consideração o custo para o consumidor, garantir a disponibilidade conveniente do produto ao cliente e ser capaz de comunicar efetivamente os atributos do produto ao consumidor, indo além da simples promoção. A opinião mais popular entre os especialistas é a de que as atividades de *marketing* alcançam maior êxito quando os profissionais conseguem integrar os conceitos dos quatro Ps e quatro Cs. Esses conceitos atuam como guias primordiais, permitindo identificar oportunidades de aprimoramento e estabelecer as estratégias de promoção mais eficientes para o negócio.

Assim, o uso da ferramenta do *mix* de marketing desempenha papel fundamental na identificação de áreas de melhoria e na implementação das mudanças necessárias. Nessa lógica empresarial, a aplicação dos quatro Ps e quatro Cs é essencial para desenvolver uma estratégia de *marketing* que atenda às demandas dos clientes e garanta a sustentabilidade da empresa. Segundo Kotler e Keller (2006), a relevância dessa ferramenta reside na sua capacidade de fornecer uma abordagem tática que conduza a resultados satisfatórios em vendas e ao crescimento exponencial do negócio.

Isto posto, para complementar a estratégia de planejamento, uma contextualização sobre *mix* de produto é apresentada a seguir.

### **Mix de produto**

Conforme Bahng e Kincade (2014), o *mix* de produtos representa o conjunto de unidades oferecidas pelo varejista em cada categoria de itens, seja em suas lojas físicas, seja em virtuais, com o objetivo de maximizar os lucros. A utilização do *mix* de produtos no varejo envolve esforços para oferecer a quantidade adequada de produtos, nos local e momento oportunos, visando atingir os objetivos financeiros da empresa. Essa ferramenta requer uma série de decisões quantitativas no desenvolvimento de produtos, com o propósito de alcançar esses objetivos. Portanto, uma gestão

eficiente do *mix* de produtos é fundamental tanto para atingir as metas de vendas e lucratividade das empresas quanto para satisfazer às necessidades dos clientes.

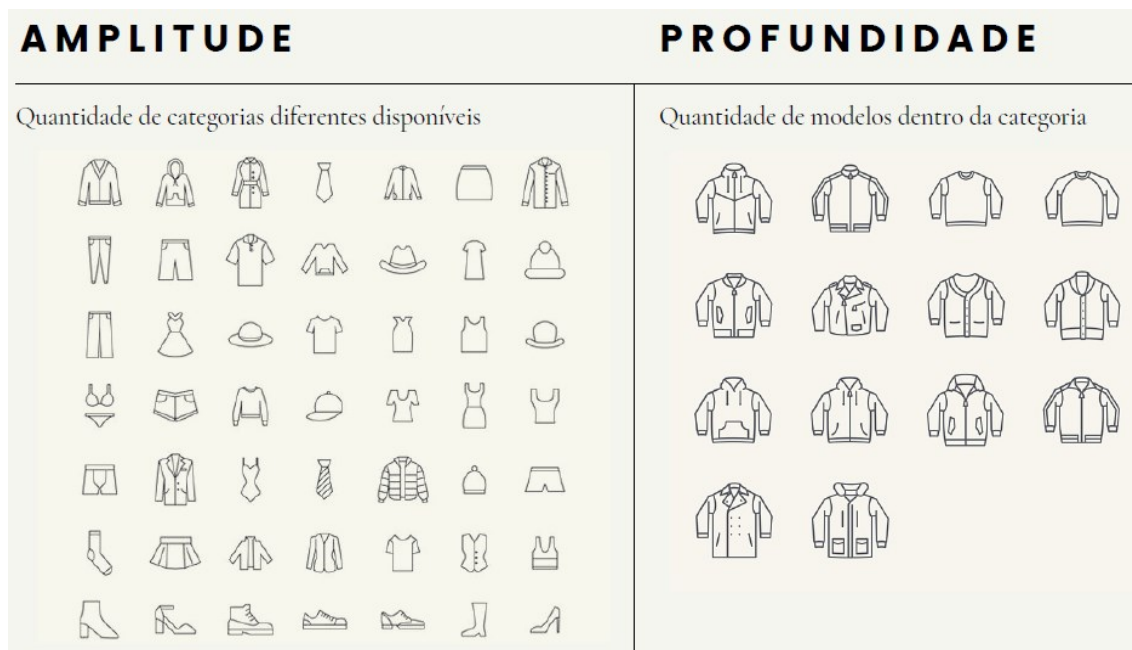
Parente e Barki (2014) complementam que a principal motivação para os consumidores visitarem as lojas é a satisfação de suas necessidades de produtos, destacando assim a importância das decisões relacionadas ao *mix* de produtos para as empresas varejistas. Nesse contexto, o *mix* de produtos desempenha também o papel de impressionar o cliente e incentivá-lo a entrar na loja. Esse objetivo é alcançado por meio do equilíbrio da coleção, que envolve a harmonia de cores, *designs* e estilos das peças, uma oferta relevante de marcas, precificação adequada ao público-alvo e ao posicionamento da loja, além da disponibilidade de estoque em diferentes tamanhos, cores e *designs* (Barbosa, 2021).

Conforme Barbosa (2021), a gestão do *mix* de produtos vai além de simplesmente atender às necessidades e aos desejos dos clientes; é também fundamental na construção da identidade da marca varejista. Antes de determinar a composição da coleção, a empresa precisa ter clareza sobre a imagem que deseja transmitir. Portanto, o *mix* de produtos deve contribuir para o posicionamento da marca. É importante compreender que tanto a imagem da empresa quanto o próprio *mix* de produtos são responsáveis por reforçar o posicionamento da marca.

Barbosa (2021) complementa que é importante buscar um equilíbrio na linha de produtos, tanto em termos quantitativos, como quantidade adequada, momento certo e precificação bem definida, quanto em termos qualitativos, como a escolha do produto certo, cores, *design* e estilos coesos entre si. Essa busca pelo equilíbrio é um objetivo essencial no processo de desenvolvimento do *mix* de produtos, uma atividade central no varejo de vestuário.

Em sua obra, Parente e Barki (2014) relatam que a elaboração do *mix* de produtos no varejo de vestuário envolve o planejamento dos estoques e a determinação da variedade e quantidade de produtos a serem disponibilizados em cada período. A variedade, também conhecida como *amplitude*, representa a diversidade de categorias de produtos disponíveis, enquanto a quantidade, denominada *profundidade*, é uma decisão estratégica para a empresa. Alcançar o equilíbrio ideal entre uma variedade ampla ou mais compacta é um desafio constante na definição do *mix* de produtos. Uma ampla variedade pode aumentar o volume de vendas, pois atende melhor à demanda dos clientes, porém também implica maiores investimentos em estoque, aumentando os riscos de produtos com baixa rotatividade, o que impacta negativamente nos lucros da empresa. A Figura 3 ilustra um exemplo dos conceitos de amplitude e profundidade de produtos.

Além de determinar a variedade e a profundidade, a empresa varejista também precisa estabelecer a hierarquia de agrupamento dos produtos em diferentes níveis. Conforme mencionado por Parente e Barki (2014), nesse processo, a principal referência para guiar a classificação dos produtos deve ser a maneira como os clientes tomam suas decisões de compra. É importante compreender como os clientes categorizam os produtos em sua percepção, a fim de criar categorias relevantes que orientarão desde o desenvolvimento dos produtos até a disposição visual da loja.



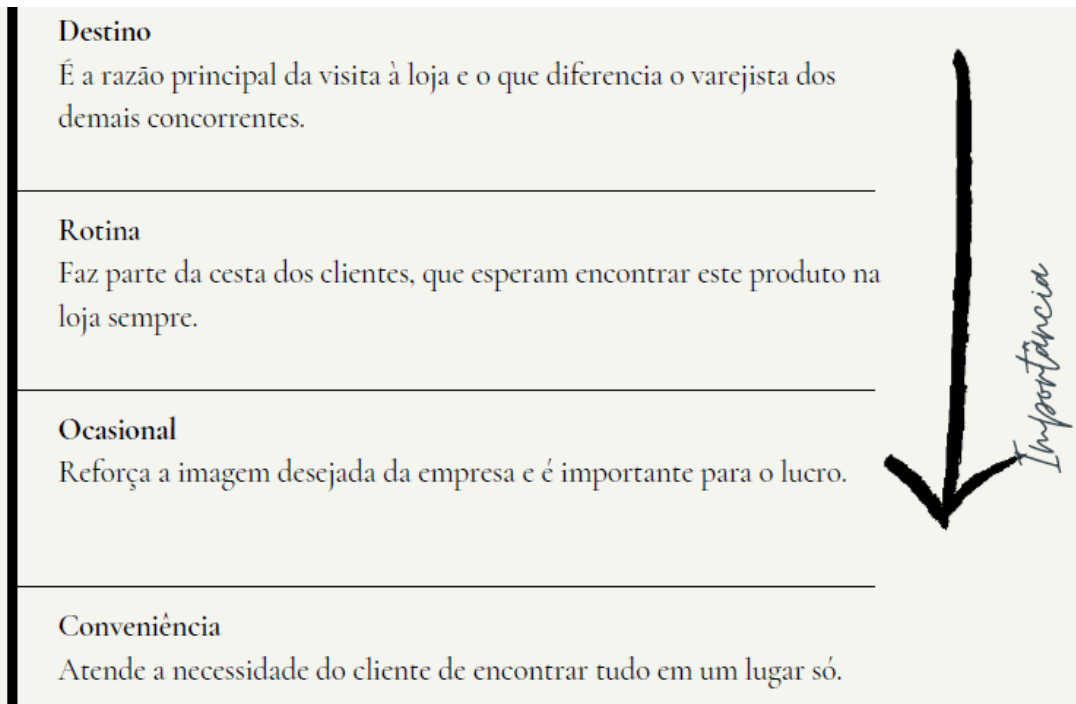
Fonte: Barbosa e Seibel (2021a).

Figura 3. Exemplo de amplitude e profundidade de produtos.

Entre os produtos presentes no *mix*, alguns são fundamentais ao atrair os clientes para a loja. Segundo Parente e Barki (2014), esses produtos são denominados “categoria destino” e “categoria rotina” e, portanto, requerem um esforço especial em sua promoção. Eles desempenham um papel significativo para a empresa, ao trazerem um fluxo de clientes e transmitirem o posicionamento da marca. Os autores ainda apresentam diferentes tipos de produto nessa categoria. Em primeiro lugar, vemos os “ícones” ou “ocasionais”, que evocam emoções e representam perfeitamente o posicionamento da marca. Em seguida, temos os “construtores de tráfego” ou “conveniência”, que fazem parte do *mix* de produtos de rotina e incentivam a visita dos clientes por meio de promoções. A Figura 4 traz uma ilustração desses papéis e seus conceitos.

Em sua obra, Cietta (2017) aborda a categorização dos produtos de vestuário em relação ao nível de risco e como é importante no planejamento do *mix* de produtos no varejo. Essa classificação baseia-se na distinção entre produtos *fashion*, *comerciais* e *básicos* e ajuda a fundamentar as estratégias de oferta. Os produtos *fashion* são centrados em tendências inovadoras e representam a vanguarda em termos de informações de moda. Já os produtos *comerciais* são contemporâneos e consistem em releituras de produtos *fashion* ou comerciais que tiveram sucesso em vendas no passado. Por fim, os produtos *básicos* são os clássicos da marca, atemporais e consolidados. Essa categorização é ilustrada na Figura 5, que demonstra a classificação dos produtos de acordo com a tendência de moda.

Segundo Barbosa e Seibel (2021a), a elaboração do *mix* de produtos de vestuário no varejo é um processo complexo que requer a integração de diferentes



Fonte: Barbosa e Seibel (2021a).  
Figura 4. Papéis do produto.



Fonte: adaptado de Cietta (2017) e Barbosa e Seibel (2021b).  
Figura 5. Níveis de risco.

áreas de conhecimento. Esse processo envolve o fluxo de informações e visa tomar decisões fundamentadas em dados, com o objetivo de maximizar o retorno do investimento realizado nos estoques de produtos. Com a disponibilidade de um grande volume de informações, torna-se crucial realizar atividades de processamento e interpretação de dados, a fim de permitir o desenvolvimento de melhores produtos para os clientes.

Assim, finaliza-se a seção de fundamentação teórica, e os procedimentos metodológicos são apresentados na sequência.

## PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Utilizando os conceitos previamente apresentados, as ferramentas de *mix de marketing* e *mix de produto* difundidas por Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017) servirão como base para a análise de três empresas do nicho de vestuário litúrgico afro-brasileiro.

Na sequência são apresentados os critérios de seleção das empresas e, posteriormente, a contextualização de cada uma delas.

### Empresas de vestuário litúrgico afro-brasileiro na Região Sul do Brasil

De acordo com Iyemonja (2020), o Rio Grande do Sul é o segundo estado mais branco do país, porém é aquele com o maior número de terreiros do Brasil. Ultrapassando a Bahia e o Rio de Janeiro, estima-se que haja 65 mil terreiros em todo o estado. Dada a quantidade expressiva de adeptos das religiões afro-brasileiras, o estado conta com um grande número de ateliês e costureiras especializadas na confecção dos axós, muitas de origem humilde e localizadas em comunidades. Muitos desses profissionais permanecem no anonimato, trabalhando apenas para os clientes próximos aos seus locais de atendimento, enquanto outros decidiram migrar para a venda pela internet. Dessa forma, a fim de fundamentar a delimitação da pesquisa, a Região Sul foi escolhida para figurar a análise de empresas de vestuário litúrgico afro-brasileiro.

Uma pesquisa *online* de caráter exploratório e abrangência nacional foi conduzida para investigar o consumo de indumentárias religiosas afro-brasileiras. Os resultados revelaram a existência de um mercado ativo, especialmente nas plataformas de redes sociais Instagram e TikTok. Essa constatação está alinhada com as observações feitas por Guimarães e Rodrigues (2015), que destacam a funcionalidade dessas mídias sociais na comunicação institucional. As referidas plataformas permitem que as organizações e seus públicos se conectem de forma mais ampla, transcendendo o conceito tradicional de bilateralidade. Assim, os relacionamentos são estabelecidos em uma rede interconectada, em que todos os pontos estão ligados e são influenciados mutuamente. Nesse contexto, as religiões afro-brasileiras também estão diretamente envolvidas nas redes sociais, apresentando presença significativa, sobretudo nas regiões Sul e Sudeste do Brasil.

A colocação de Iyemonja (2020) sobre o número de praticantes de religiões afro-brasileiras no estado do Rio Grande do Sul ser o maior do país pôde ser confirmada, visto a quantidade de lojas/produtores especializados na confecção e no comércio de axós no estado. No Rio Grande do Sul, a pesquisa recuperou o montante de 118 estabelecimentos. Destes, apenas seis têm explícita a venda no ambiente *online*, seja via *site* próprio, seja via *market place*<sup>2</sup>. A grande maioria ainda opera apenas com venda presencial e/ou sob encomenda. Já no estado de Santa Catarina, dos 27 empresas/produtores recuperados, três declaram a venda *online*, dois deles via *site* próprio e um via *market place*. O estado do Paraná aparece com o menor número de lojas do segmento recuperadas na pesquisa, apenas 17 resultados, dos quais apenas uma loja declara venda *online* via *market place* e *site* próprio.

---

<sup>2</sup> Considerado uma economia de rede *online*, os compradores buscam ir para onde a maioria dos vendedores está, e vice-versa (Hasker; Sickles, 2010).

Vale ressaltar que os resultados mencionados são apenas uma amostra/tendência de mercado e não condizem com a quantidade exata desses produtores, pois muitos operam na informalidade, não possuem presença *online*, e a categoria não tem um sindicato específico para mensurar esse montante.

As empresas integrantes deste estudo compõem uma amostra intencional cujos critérios de seleção foram: uma empresa de cada estado da Região Sul do Brasil; e sua relevância *online*, identificada por meio de estatísticas nas redes sociais e canal de venda virtual disponível para visualização da grade de produtos e preços. Nessas empresas, serão analisados os quatro P's e o *mix* de produto de cada uma.

### Empresa 1

Situada no centro da cidade de Porto Alegre (RS), a loja, fundada em 2010, possui confecção própria e terceirizada. Trabalha exclusivamente com trajes à pronta-entrega para os rituais de umbanda, quimbanda, nação (batuque) e povo cigano. Conforme observado no Quadro 1, possui ampla variedade de modelos masculinos e femininos disponíveis em uma grade de tamanhos, que vai do P ao XG. Como canais de venda, a empresa possui, além de sua loja física, uma loja virtual em *site* próprio, bem como atendimento direto via Instagram e WhatsApp.

Quadro 1. Quatro Ps da empresa 1.

Empresa 1 – Rio Grande do Sul			
Produto	Preço	Praça	Promoção
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saias longas e curtas;</li> <li>• Batas masculinas e femininas;</li> <li>• Calças bombacha unissex;</li> <li>• Acessórios;</li> <li>• Anáguas;</li> <li>• Vestidos.</li> </ul>	De R\$ 25 a R\$ 470.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Loja física no centro de Porto Alegre (RS);</li> <li>• Venda online por meio de site, redes sociais e WhatsApp.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anúncios em redes sociais (Instagram e TikTok);</li> <li>• Parcerias com influencers do nicho.</li> </ul>

Em seu *mix* de produto disponibilizado no canal de venda virtual, foi observada a quantidade de variedades, tamanhos, cores e materiais nos quais os produtos foram disponibilizados. Com base nisso, o Quadro 2 traz um panorama do *mix* de produto da empresa 1.

Isto posto, o próximo subtópico reproduz a mesma metodologia para identificação dos *mixes* de *marketing* e produto da empresa 2.

### Empresa 2

Localizada na cidade de Joinville (SC), a empresa 2 possui loja física e *online* em *site* próprio, confecção própria e sob demanda com prazo de produção predefinido em 25 a 30 dias úteis, tendo apenas algumas peças na modalidade pronta-entrega. Realiza pequenas personalizações (cores, detalhes, comprimentos), porém não trabalha sob medida, apenas com os modelos preexistentes na loja. O Quadro 3 apresenta os quatro Ps da empresa 2.



Quadro 2. Mix de produto da empresa 1.

Níveis de risco	Básico	Comercial	Fashion
<b>Imagem exemplo</b>			
<b>Descrição detalhada</b>	<b>Produto:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capas com gola ou capuz;</li> <li>• Batas femininas;</li> <li>• Saias godê longas e curtas;</li> <li>• Saias retas;</li> <li>• Calças unissex estilo bombacha e retas;</li> <li>• Panos de cabeça.</li> </ul>	<b>Produto:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capas longas com gola ou capuz;</li> <li>• Saias godê longas e curtas;</li> <li>• Saias de armação (anáguas) curtas e longas;</li> <li>• Batas femininas com babado, manga godê;</li> <li>• Calças unissex bombacha;</li> <li>• Panos de cabeça;</li> <li>• Acessórios (bijuterias, cintos, flores para cabelo).</li> </ul>	<b>Produto:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capas longas com gola e sobrecapa;</li> <li>• Saias godê longas e curtas;</li> <li>• Vestidos;</li> <li>• Chapéus com aplicações;</li> <li>• Acessórios (bijuterias, luvas);</li> <li>• Corpetes bordados.</li> </ul>
	<b>Tecidos:</b> Oxfordine, cetim com elastano.	<b>Tecidos:</b> Cetim com elastano, tule glitter, jacquard, renda, voile.	<b>Tecidos:</b> Cetim com elastano, tule bordado, veludo, jacquard, renda, voile.
	<b>Cores:</b> Branco, preto, vermelho, roxo, verde, dourado, azul, amarelo, prata.	<b>Cores:</b> Branco, preto, vermelho, roxo, verde, dourado, azul, rosa, amarelo, prata.	<b>Cores:</b> Branco, preto, vermelho, roxo, verde, dourado, azul, rosa, amarelo, prata.
<b>Profundidade</b>	Os produtos básicos da empresa 1 possuem profundidade média do total apresentado e valores mais baixos.	Os produtos do nível comercial possuem a maior profusão de modelos e cores. Valores também variam.	Os produtos do nível fashion apresentam a menor profundidade e os maiores preços.
<b>Amplitude</b>	Cinco categorias no nível básico	Oito categorias no nível comercial	Quatro categorias no nível fashion

Quadro 3. Quatro Ps da empresa 2.

Empresa 2 – Santa Catarina			
Produto	Preço	Praça	Promoção
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saias longas;</li> <li>• Batas masculinas e femininas;</li> <li>• Calças unissex;</li> <li>• Acessórios;</li> <li>• Capas.</li> </ul>	De R\$ 35 a R\$ 549.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Loja física em Joinville;</li> <li>• Venda online por site próprio e WhatsApp.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anúncios em redes sociais;</li> <li>• Instagram;</li> <li>• Parcerias com influencers do nicho.</li> </ul>

Em seu *mix* de produto disponibilizado no canal de venda virtual, foi observada a quantidade de variedades, tamanhos, cores e materiais nos quais os produtos foram disponibilizados. Alguns destes, selecionados para compor o Quadro 4, trazem um panorama do *mix* de produto da empresa 2.

Quadro 4. Mix de produto da empresa 2.

Níveis de risco	Básico	Comercial	Fashion
Imagem exemplo			
Descrição detalhada	<b>Produto:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Batas femininas e masculinas;</li> <li>• Calças unissex;</li> <li>• Saias longas godê e retas;</li> <li>• Panos de cabeça.</li> </ul>	<b>Produto:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Saias longas, godê e retas, saias com babados e bordados nas barras;</li> <li>• Batas femininas com babado e detalhes;</li> <li>• Batas masculinas com bordado sutil;</li> <li>• Calças com detalhe;</li> <li>• Capas.</li> </ul>	<b>Produto:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conjuntos femininos com detalhes, babados e bordados;</li> <li>• Saias godê com bordados e babados;</li> <li>• Batas femininas com tule bordado;</li> <li>• Capas bordadas, com botões e correntes;</li> </ul>
	<b>Tecidos:</b> Oxfordine, cetim com elastano, malha, malha laise.	<b>Tecidos:</b> Cetim, crepe, tule bordado, renda.	<b>Tecidos:</b> Crepe, tule bordado, veludo, renda, cetim.
	<b>Cores:</b> Branco, preto, vermelho, verde, amarelo, azul-claro, roxo.	<b>Cores:</b> Preto, dourado, branco, vermelho, roxo, amarelo, azul, colorido.	<b>Cores:</b> preto, dourado, vermelho, roxo, verde, rosa, branco, azul.
Profundidade	Os produtos básicos da empresa 2 possuem profundidade média do total apresentado e valores mais baixos.	Os produtos do nível comercial possuem a maior profusão de modelos e cores. Valores também variam.	Os produtos do nível fashion apresentam a menor profundidade e os maiores preços.
Amplitude	Cinco categorias no nível básico.	Seis categorias no nível comercial.	Quatro categorias no nível fashion.

Isto posto, o próximo subtópico reproduz a mesma metodologia para identificação dos *mixes* de *marketing* e produto da empresa 3.

### Empresa 3

Loja de atendimento exclusivamente *online* situada na cidade de Curitiba (PR), comercializa seus produtos via *site* próprio, *market place* Shopee e via atendimento

direto pelo Instagram e WhatsApp. Trata-se de uma loja relativamente nova, cujos primeiros registros de presença *online* datam de 2019. A gama de produtos disponibilizadas pela empresa é diminuta quando comparada à das demais empresas aqui analisadas, como pode ser observado no Quadro 5.

Quadro 5. Quatro Ps da empresa 3.

Empresa 3 – Paraná			
Produto	Preço	Praça	Promoção
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Camisetas;</li> <li>• Capas;</li> <li>• Panos de cabeça;</li> <li>• Saias.</li> </ul>	De R\$ 15 a R\$ 230.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Venda online por site próprio, market place Shopee, redes sociais e WhatsApp.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anúncios em redes sociais.</li> </ul>

Em seu *mix* de produto disponibilizado no canal de venda virtual, foi observada a quantidade de variedades, tamanhos, cores e materiais nos quais os produtos foram disponibilizados. Alguns destes, selecionados para compor o Quadro 6, trazem um panorama do *mix* de produto da empresa 3.

Quadro 6. Mix de produto da empresa 3.

Níveis de risco	Básico	Comercial	Fashion
Imagem exemplo			
Descrição detalhada	<b>Produto:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Camisetas e baby looks unissex (estampadas);</li> <li>• Saias retas lisas.</li> </ul>	<b>Produto:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Saias longas, godê e retas com sobressaias em tule glitter/renda;</li> <li>• Panos de cabeça;</li> <li>• Capas rendadas.</li> </ul>	<b>Produto:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Saias longas godê com babados;</li> <li>• Saias godê com lenços;</li> <li>• Capas bordadas.</li> </ul>
	<b>Tecidos:</b> Cetim, malha pv.	<b>Tecidos:</b> Cetim, tule glitter, renda.	<b>Tecidos:</b> Cetim, tule glitter, renda, tule bordado.
	<b>Cores:</b> Branco, preto, vermelho, roxo.	<b>Cores:</b> Preto, dourado, branco, vermelho, roxo, amarelo, azul, rosa.	<b>Cores:</b> Preto, dourado, branco, vermelho, roxo, prata, amarelo, azul, rosa.
Profundidade	Os produtos básicos da empresa 2 possuem a menor profundidade média do total apresentado e valores mais baixos.	Os produtos do nível comercial possuem a maior profusão de modelos e cores. Valores equiparados ao nível fashion.	Os produtos do nível fashion apresentam profundidade equiparada ao nível comercial e valores equiparados ao comercial.
Amplitude	Duas categorias no nível básico.	Três categorias no nível comercial.	Três categorias no nível fashion.

Assim, encerram-se as empresas analisadas neste estudo, e no tópico seguinte são apresentados os resultados propostos pela presente pesquisa.

## RESULTADOS

Ao observar os *mixes de marketing* e produto das empresas analisadas, alguns apontamentos podem ser feitos. As empresas 1 e 2, representando os estados do Rio Grande do Sul e Santa Catarina, respectivamente, apresentam maiores semelhanças em seus *mixes de marketing* e produto. Ofertas de peças com materiais e valores semelhantes também podem ser observadas.

A empresa 1 destaca-se em relação às demais nos quesitos profundidade e amplitude de produto. Nos três níveis de risco, apresentou uma ampla gama de produtos com variações de cor, modelo e materiais, o que, conforme visto anteriormente, proporciona maior aceitação do público por conta das opções de escolha. Nessa empresa, percebe-se a influência regional no desenvolvimento dos trajes: calças semelhantes a bombachas e saias que lembram as saias utilizadas pelas prendas gaúchas. Tal achado corrobora a fala de Teixeira (2005). A autora cita que as variedades regionais permitem incluir roupas típicas, tais como as pilchas do gaúcho.

A empresa 2 sobressai em comparação às demais por atender a demandas individuais de seus clientes, disponibilizando o serviço de personalização das peças, algo que, como citado anteriormente, também é capaz de oportunizar maior fidelidade da clientela e, por consequência, o seu fator de recompra. Em seu *site* o cliente pode escolher comprimentos variados para suas saias, bem como alterar as cores dos detalhes das peças. Tal facilidade tem como contrapartida um tempo maior na disponibilização do produto; a loja solicita prazo de 25 a 30 dias úteis (a depender do modelo) para produzir e enviar a peça. Ademais, possui peças de modelagem simplificada e regulável (trabalha com modelagens amplas, elásticos e cadarços de regulagem nas cinturas das calças e saias), ao passo que se destaca a qualidade na manufatura de suas peças por meio de costuras reforçadas.

Já a empresa 3 se distingue pelo preço praticado, abaixo das empresas aqui apresentadas, bem como pelo *mix* de produto limitado em comparação às demais. Por trabalhar com materiais mais baratos e não possuir loja física, seus custos são menores, o que influencia no preço do consumidor final e abraça uma fatia do mercado disposta a consumir, porém sem condições financeiras para maiores investimentos em sua indumentária ritualística.

Após análise dos *mixes de marketing* e produto das empresas selecionadas, realizou-se uma triagem dos dados com a finalidade de compor um quadro comparativo dos *mixes* dessas três empresas dos estados da Região Sul do Brasil, visando completar o objetivo central deste estudo. O Quadro 7 ilustra o comparativo supracitado.

## CONCLUSÃO

Com base na análise comparativa realizada entre as três empresas do segmento de vestuário litúrgico afro-brasileiro na Região Sul do Brasil, utilizando as

Quadro 7. Comparativo de mix de marketing.

	Produto	Preço	Praça	Promoção
<b>Empresa 1</b>	Batas femininas e masculinas, calças unissex, saias, vestidos, acessórios, anáguas, pano de cabeça, capas, corpetes.	R\$ 25 a R\$ 470.	Loja física e loja <i>online</i> ( <i>site</i> próprio).	Anúncios em redes sociais, Instagram, parcerias com <i>influencers</i> do nicho.
<b>Empresa 2</b>	Batas femininas e masculinas, calças unissex, saias, pano de cabeça, capas, conjuntos.	R\$ 35 a R\$ 539.	Loja física e loja <i>online</i> ( <i>site</i> próprio)	Anúncios em redes sociais, Instagram, parcerias com <i>influencers</i> do nicho.
<b>Empresa 3</b>	Camisetas, saias, capas, pano de cabeça.	R\$ 15 a R\$ 230.	Loja <i>online</i> ( <i>site</i> próprio) e <i>market place</i> (Shopee).	Anúncios em redes sociais.

ferramentas de *mix* de produto e *marketing*, concluímos que os objetivos propostos para este estudo foram atingidos de forma satisfatória. Ao examinar o *mix* de produto, foi possível identificar diferenças significativas nas linhas de produto oferecidas pelas empresas, incluindo variações de estilo, material, acabamento e tamanho. Essa análise detalhada proporcionou *insights* valiosos sobre as estratégias de produto adotadas pelas empresas, permitindo uma compreensão mais aprofundada da forma como elas atendem às demandas do mercado e às preferências dos consumidores.

No que diz respeito ao *mix* de *marketing*, analisamos as estratégias de preço, produto, praça e promoção adotadas pelas empresas. Observamos diferenças sutis nas abordagens de cada uma, o que evidencia a importância de adaptar as estratégias de *marketing* de acordo com as características do público-alvo e com o posicionamento desejado no mercado.

Este estudo oferece uma base para futuras pesquisas nesse campo. Destaca-se sua natureza preliminar, levando em consideração o desafio de obter resultados fidedignos. Isso ocorre por causa da informalidade predominante entre a maioria dos produtores e comerciantes, bem como da ausência de uma entidade centralizadora, como um sindicato.

Como sugestão para a continuidade do trabalho, recomenda-se a ampliação da análise comparativa para outras regiões do Brasil, a fim de obter uma visão mais abrangente do segmento de vestuário litúrgico afro-brasileiro. Essa expansão geográfica permitiria identificar possíveis variações regionais nas estratégias de *mix* de produto e *mix* de *marketing*, bem como aprofundar o entendimento das necessidades e preferências dos consumidores em diferentes contextos.

## REFERÊNCIAS

ANDERSON, Chris. **A cauda longa**: do mercado de massa para o mercado de nicho. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

BAHNG, Youngjin; KINCADE, Doris H. Retail buyer segmentation based on the use of assortment

decision factors. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 21, n. 4, p. 643-652, 2014. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2013.12.004>

BARBOSA, Cristina Rodrigues. **Roadmap para o processo de desenvolvimento de mix de produtos aplicado ao varejo de vestuário**. 171f. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Moda, Ceart, Universidade do Estado de Santa Catarina, Florianópolis, 2021.

BARBOSA, Cristina Rodrigues; SEIBEL, Silene. **Mix de produtos**. Florianópolis: Udesc, 2021a. 18 p. Disponível em: [https://www.udesc.br/arquivos/ceart/id\\_cpmenu/10685/E\\_book\\_Mix\\_de\\_produtos\\_16130813143681\\_10685.pdf](https://www.udesc.br/arquivos/ceart/id_cpmenu/10685/E_book_Mix_de_produtos_16130813143681_10685.pdf). Acesso em: 12 mar. 2023.

BARBOSA, Cristina Rodrigues; SEIBEL, Silene. Riscos na moda: recomendações associadas ao desenvolvimento de mix de produtos de vestuário no varejo sob ótica de especialistas. **Modapalavra E-Periódico**, Florianópolis, v. 14, n. 34, p. 284-307, 30 set. 2021b. <https://doi.org/10.5965/1982615x14342021284>

CAMPOS, Zuleica Dantas Pereira. Axós em evidência: uma análise da indumentária litúrgica afro-brasileira no Recife. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DA SOTER, 28., 2015. **Anais [...]**. 2015.

CIETTA, E. **A economia da moda**. São Paulo: Estação das Letras e Cores, 2017.

GAMA, Luciana Barros. **Laroyê! Exu: os caminhos que levam ao mercado consumo religioso afro-brasileiro no Recife – PE**. 185f. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Antropologia, Centro de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2016. Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/bitstream/123456789/28983/4/TESE%20Luciana%20Barros%20Gama.pdf>. Acesso em: 25 maio 2023.

GONÇALVES, Fernanda Paula Silva; SILVA, Carlos Henrique Osório; SILVA, Fernanda Cristina da; XAVIER, Wesley Silval TAVARES, Bruno. O impacto das certificações de RSE sobre o comportamento de compra do consumidor. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais [...]**. Rio de Janeiro: Anpad, 2008.

GUIMARÃES, Julliana de Almeida; RODRIGUES, Alfredo Sotero Alves. Comunicação e o universo *on-line* das indumentárias do povo de santo. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 38., 2015, Rio de Janeiro. **Anais [...]**. Rio de Janeiro: Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação, 2015. Disponível em: <https://www.portalintercom.org.br/anais/nacional2015/resumos/R10-3306-1.pdf>. Acesso em: 5 maio 2023.

HASKER, Kevin; SICKLES, Robin. EBay in the Economic Literature: analysis of an auction marketplace. **Review of Industrial Organization**, v. 37, n. 1, p. 3-42, ago. 2010. <https://doi.org/10.1007/s11151-010-9257-5>

IDRIS, Junainah. Marketing mix 4Cs: impact on small and medium entrepreneurs (SMES) marketing performance. **Journal of Management e Muamalah**, Kajang, v. 8, n. 8, p. 221-226, 8 jun. 2021. Disponível em: <http://conference.kuis.edu.my/icommm/8th/images/021-113.pdf>. Acesso em: 20 maio 2023.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Censo demográfico 2010: Características gerais da população, religião e pessoas com deficiência**. Rio de Janeiro: IBGE, 2010. 211 p. Disponível em: [https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/94/cd\\_2010\\_religiao\\_deficiencia.pdf](https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/94/cd_2010_religiao_deficiencia.pdf). Acesso em: 24 out. 2022.

IYEMONJA, Baba Diba de. **Comunidade tradicional de terreiro: Batuque do RS e o racismo religioso**. Porto Alegre: Sindicato dos Servidores da Justiça do Rio Grande do Sul, 2020. Disponível em: <http://www.sindjus.com.br/comunidade-tradicional-de-terreiro-batuque-do-rs-e-o-racismo-religioso/12607/>. Acesso em: 20 nov. 2023.

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. **Marketing 4.0: do tradicional ao digital**. Rio de Janeiro: Sextante, 2017. 257 p.

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. **Marketing 5.0: tecnologia para a humanidade**. Rio de Janeiro: Sextante, 2021. 216 p.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. **Administração de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

ORO, Ari Pedro. Religião e mercado no Cone-Sul: as religiões afrobrasileiras como negócio. *In*: REUNIÃO ANUAL DA ANPOCS, 22., 1998, Caxambu. *Anais [...]*. v. 22, n. 22, p. 1-31, 31 out. 1998.

PARENTE, Juracy; BARKI, Edgard. **Varejo no Brasil: gestão e estratégia**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

PRANDI, Reginaldo. As religiões afro-brasileiras e seus seguidores. *Civitas*, Porto Alegre, v. 3, n. 1, p. 15-33, 2007. <https://doi.org/10.15448/1984-7289.2003.1.108>

RONGXUAN, Duan. Analysis method of marketing. **Aktual'Nyye Problemy Aviatsii I Kosmonavtiki**, Krasnoyarsky, v. 2, n. 2, p. 719-721, fev. 2019. Disponível em: <https://cyberleninka.ru/article/n/analysis-method-of-marketing>. Acesso em: 7 maio 2023.

TEIXEIRA, Talita Bender. **Trapo formoso: o vestuário na Quimbanda**. 126f. Dissertação (Mestrado em Antropologia Social) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2005.

## Sobre os autores

**Angele Maine Rhoden:** Mestranda em Design pela Universidade Estadual de Santa Catarina.

**Fernanda Hänsch Beuren:** Doutora em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina.

**Icleia Silveira:** Doutora em Design pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

**Lucas da Rosa:** Doutor em Design pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.




**Conflito de interesses:** nada a declarar – **Fonte de financiamento:** nenhuma.

**Contribuições dos autores:** Rhoden, A. M.: Conceituação, Investigação, Curadoria de Dados, Escrita – Primeira Redação, Escrita – Revisão e Edição. Beuren, F. H.: Supervisão. Silveira, I.: Supervisão. Rosa, L.: Supervisão.



# Destinos turísticos inteligentes: uma análise da governança turística de Búzios

## *Smart tourist destinations: an analysis of tourism governance in Búzios*

Liana Cid Bárcia<sup>I</sup> , Carlyle Tadeu Falcão de Oliveira<sup>II</sup> , Tânia Almeida Gouveia<sup>III</sup> 

### RESUMO

Na década de 1990, surgiu o termo *smart city*, ou cidade inteligente, com o significado atrelado ao desenvolvimento urbano. A partir desse termo, foi desenvolvido o conceito de destinos turísticos inteligentes, que são capazes de trazer mais inovação, competitividade, melhoria da qualidade de vida e da experiência turística em um território. Para que esses benefícios aconteçam, é necessário que o local receba investimentos principalmente nas áreas de sustentabilidade e tecnologia da informação e comunicação. Além disso, empresas, moradores e a governança local devem estar engajados no processo de transformação de um destino em inteligente, conforme critérios de certificação definidos pelo Ministério do Turismo. Em 2011, a concessionária de energia Ampla/Enel iniciou o projeto Cidade Inteligente Búzios, voltado para melhorias na rede elétrica. Em 2016, o projeto foi encerrado sem que seu propósito tenha sido alcançado, entre outros fatores, pela falta de envolvimento dos atores locais e mudanças na governança do município. A partir desse contexto, esta pesquisa buscou identificar como a governança do turismo pode favorecer que um destino turístico se torne inteligente. Além do levantamento bibliográfico, foi feita pesquisa em documentos sobre o Projeto Cidade Inteligente Búzios, em atas das reuniões do Conselho Municipal de Turismo de Búzios e em seu regimento interno, bem como entrevistas com atores relacionados a esse Conselho.

**Palavras-chave:** Destinos turísticos; Destinos turísticos inteligentes; Governança.

### ABSTRACT

*In the 1990s the term smart city came up, whose meaning is attached to urban development. From this term, the concept of smart tourism destinations was developed, which are destinations capable of bringing more innovation, competitiveness, improved quality of life and tourist experience in a territory. For these benefits to happen, it is necessary that the place receive investments mainly in the fields of sustainability and information technology and communication. Besides, companies, residents and local governance must be engaged in the process of transforming a destination into a smart one, according to certification criteria defined by the Ministry of Tourism. In 2011, the energy company Ampla/Enel started the Búzios Intelligent City project, aimed at improving the electricity grid to make the city smart. In 2016 the project was closed and Búzios did not become intelligent for some reasons, such as lack of involvement of local actors and changes in the municipality's governance. From this context, this research sought to identify how tourism governance can help a tourist destination to become intelligent. Besides the bibliographical research, we analyzed documents about the Búzios Intelligent City Project, minutes of meetings of the Búzios Municipal Tourism Council, internal regulations and interviews with parties related to this council.*

**Keywords:** Tourist destinations; Smart tourist destinations; Governance

---

<sup>I</sup>Universidade Federal Fluminense, Programa de Pós-Graduação em Administração – Niterói (RJ), Brasil.  
E-mail: lianabarcia@id.uff.br

<sup>II</sup>Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Gestão Pública, Programa em Pós-Graduação em Ciências Contábeis – Rio de Janeiro (RJ), Brasil.  
E-mails: carlyle.falcao@gmail.com; carlyle.oliveira@uerj.br; tania.almeida@ctgouveia.com.br

Recebido em: 18/02/2024. Aceito em: 21/03/2024.



## INTRODUÇÃO

O aumento da população nas cidades foi um dos fatores responsáveis por escassez de recursos, instabilidade dos preços, degradação do ambiente, falta de energia, entre outros problemas. Diante dessas questões, cresce a preocupação com o meio urbano, para preservá-lo e evitar que a população seja prejudicada. Com o objetivo de solucionar problemas urbanos, surge, no início da década de 1990, o termo “cidades inteligentes”, atrelado ao desenvolvimento urbano (SCHAFFERS *et al.*, 2011).

Cidades inteligentes são aquelas que têm infraestrutura avançada com relação às tecnologias de informação e comunicação (TICs), objetivando melhorar as estratégias de desenvolvimento do local. Em cidades inteligentes, deve haver conexão entre três fatores: tecnologias (infraestruturas de *hardware* e *software*), pessoas (criatividade, diversidade e educação) e instituições (governança e política). Para ser considerada inteligente, a cidade precisa investir no capital humano e social, nos transportes e na infraestrutura das TICs. Além disso, deve-se estimular o crescimento econômico sustentável, a alta qualidade de vida da população e uma boa gestão que envolva participação do governo (NAM; PARDO, 2011; SCHAFFERS *et al.*, 2011).

Cada cidade tem sua própria característica, diversidade e complexidade. Algumas delas são consideradas destinos turísticos, pois atraem pessoas de outros locais e oferecem a essas pessoas uma experiência turística (BRANDÃO; JOIA; TELES, 2016). Destinos turísticos inteligentes (DTIs), chancelados pelo Ministério do Turismo, em parceria com o instituto espanhol Cidades do Futuro (GOV.BR, 2023), possibilitam o oferecimento de um serviço personalizado ao turista. Existem, porém, desafios para um destino turístico transformar-se em inteligente (BUHALIS; AMARANGANNA, 2015).

Além de o DTI ter características como inovação e sustentabilidade, a experiência do turista deve ser melhorada em comparação a um destino tradicional, assim como a qualidade de vida dos moradores (GRETZEL *et al.*, 2015). Apesar do reconhecimento da importância das TICs nos destinos, sabe-se que essas ferramentas não são capazes, por si só, de transformar um destino turístico em inteligente. Existem diferentes atores presentes nos destinos turísticos, como os setores público e privado, a população e os visitantes. Esses atores devem interagir, compartilhar informações e participar da tomada de decisões em conjunto. Pode, contudo, haver problemas como a falta de representatividade da cidadania e a troca de políticos, levando à desestabilização do alinhamento do interesse do governo por determinados projetos (BRANDÃO, 2017).

Cities in Motion, uma plataforma de pesquisa lançada pela escola de negócios IESE (2018), avalia o grau de inteligência das cidades e organiza um *ranking* baseado em 10 dimensões: governança, planejamento urbano, gestão pública, tecnologia, ambiente, impacto internacional, coesão social, transporte, capital humano e economia. A primeira dimensão apresentada é a governança, caracterizada pelo nível de participação e colaboração dos cidadãos (ÁVILA *et al.*, 2015). O conceito de

governança está relacionado à capacidade de um sistema político gerar confiança e envolver diferentes atores, tanto os políticos e administrativos quanto os sociais, no processo de tomada de decisão e resolução de problemas em busca do desenvolvimento (VELASCO, 2008).

Sendo assim, entende-se que a má governança e a falta de comprometimento do governo impossibilitam a transformação de um destino turístico em destino inteligente. Esse é o caso de Armação de Búzios, que tem um projeto para tornar-se uma cidade inteligente desde 2011. Na pesquisa realizada por Brandão (2017) sobre destinos inteligentes, constatou-se que mudanças no governo impossibilitaram a criação de valor político e que os atores da cidade precisam ser mais ativos, pois parte da população ainda não conhece o conceito de cidade inteligente ou não compreende como esse projeto pode beneficiá-los (BRANDÃO, 2017).

Nesse contexto, o objetivo geral desta pesquisa foi identificar como a governança do turismo pode favorecer para que um destino turístico se torne inteligente. O trabalho aborda especificamente o município de Búzios — escolhido por ter um Conselho Municipal de Turismo (COMTUR) ativo, por ser um destino turístico internacional e por ter sido selecionado pela concessionária de energia Entidade Nacional de Eletricidade (Enel), em 2016, para um projeto que visava torná-la a primeira cidade inteligente da América Latina — o que não foi alcançado.

## **CIDADES INTELIGENTES**

O termo *smart city*, ou cidade inteligente, surgiu no início da década de 1990 com um significado atrelado ao desenvolvimento urbano. No entanto, foi apenas em 1999, quando a cidade de Singapura ganhou o prêmio de cidade inteligente do ano, concedido pela Intelligent Community Forum (ICF), que o termo começou a ganhar reputação. Tais cidades representam um ambiente de inovação, habilitado por uma infraestrutura avançada de TIC (tecnologias da informação e comunicação). Essas tecnologias, aliadas à infraestrutura para educação, inovação e interação entre empresas e governo, possibilitam o envolvimento dos atores locais, melhorando a qualidade dos serviços e o bem-estar da cidade (INTELLIGENT COMMUNITY, 2023; SCHAFFERS *et al.*, 2011; STRAPAZON, 2010).

Ávila *et al.* (2015) afirmam que as cidades inteligentes também podem ser chamadas de cidades eficientes ou e-cidades. Para esses autores, as cidades inteligentes têm limites completamente definidos do ponto de vista geográfico e político-administrativo. Com o auxílio das TICs, essas cidades precisam projetar espaços inovadores que facilitem o desenvolvimento sustentável e a qualidade de vida da população. Além disso, acreditam que seu conceito está aberto a múltiplos enfoques (ÁVILA *et al.*, 2015).

A cidade inteligente pode ser considerada uma forma de apropriação do espaço urbano que conta com a sustentabilidade como componente. Assim, uma relação harmoniosa com o meio ambiente deve ser pautada. A alta qualidade de vida precisa ser garantida por meio de uma boa gestão de recursos, contando com o apoio da governança participativa. Alguns elementos-chave de uma cidade inteligente são:

inovação, criatividade, conhecimento, pessoas e tecnologias. Nesse sentido, para uma cidade ser considerada inteligente, ela precisa de três inteligências: humana, coletiva e artificial (CARAGLIU; BO; NIJKAMP, 2012; CURY; MARQUES, 2016).

Strapazon (2010) afirma que é preciso que a inteligência esteja presente em cada subsistema, como o de transporte, saúde, água, segurança pública e educação, embora isso não garanta que a cidade se torne inteligente. É necessário que a cidade seja pensada como um sistema orgânico e interligado. Portanto, a atenção maior deve estar na conexão e não nas partes (STRAPAZON, 2010). Caputo, Wallezky e Štěpánek (2018) acreditam que cidades inteligentes têm dois objetivos principais, a saber: aumentar o padrão de vida dos cidadãos e desenvolver-se de maneira sustentável.

Os avanços tecnológicos dos últimos anos viabilizaram o desenvolvimento de uma vasta gama de soluções e produtos para as cidades inteligentes. Esses produtos utilizam as TICs para melhorar a gestão de funções urbanas em áreas como transporte, energia, saúde, água e resíduos. Observa-se, nesse sentido, que os avanços tecnológicos possibilitam que as cidades se tornem locais cada vez mais criativos, vibrantes, saudáveis e seguros para se viver (ANGELIDOU, 2015; HARRISON *et al.*, 2010).

Uma ferramenta que depende de tecnologias e pode contribuir para as cidades é a rede inteligente de energia, ou *smart grid*. Apesar do alto investimento, as redes inteligentes garantem a distribuição elétrica de forma mais segura, eficiente e sustentável. Além disso, as concessionárias de energia podem identificar falhas, ligações clandestinas e oferecer tarifas mais flexíveis e diferenciadas. No estado do Rio de Janeiro, apenas na capital e em Búzios foram implantados projetos piloto. Na cidade do Rio de Janeiro, foi desenvolvido o projeto Smart Grid Light; já em Búzios, criou-se o projeto Cidade Inteligente Búzios (REDES INTELIGENTES BRASIL, 2018). Moreira (2014) destaca que o uso das redes inteligentes de energia é de utilidade pública, pois pode servir, por exemplo, para a iluminação pública, controle de tráfego e de semáforos, bem como para abastecimento de água e de gás.

Apesar da falta de infraestrutura de TIC e dos problemas sociais e políticos que existem no Brasil, existem casos de sucesso, como o da cidade de Curitiba, que utiliza as tecnologias para o desenvolvimento sustentável. Curitiba é uma capital planejada, modelo de transporte, urbanização e respeito ao meio ambiente. A população tem acesso gratuito à internet e as tecnologias são utilizadas de forma inteligente para promover transparência, eficiência na gestão pública, monitorar frotas de ônibus em tempo real, entre outros (WEISS; BERNARDES; CONSONI, 2013).

Uma das características das cidades inteligentes é contar com a presença de pessoas inteligentes. Segundo Giffinger *et al.* (2007), pessoas inteligentes são, entre outros fatores, pessoas criativas, informadas, que votam, que têm e compartilham conhecimentos sobre sua cidade. Podem ser pessoas que têm qualificação, conhecimento de outros idiomas, fazem trabalho voluntário, tornam o ambiente agradável para imigrantes, entre outros atributos (GIFFINGER *et al.*, 2007).

Šiurytė e Davidavičienė (2016) entendem que as cidades inteligentes não têm uma definição comum seja na teoria ou na prática, mas que é comum reconhecer os cidadãos inteligentes e as TICs como principais elementos dessas cidades. Consideram que devem ser estabelecidas estratégias pelos municípios para que esses elementos interajam, o que depende de fatores institucionais como governança, políticas e regulamentos (NAM; PARDO, 2011; ŠIURYTĖ; DAVIDAVIČIENĖ, 2016).

A estrutura de governança é importante, porque, apesar da participação de instituições formais ser essencial em cidades inteligentes, outros *stakeholders* devem ser incluídos no planejamento e tomada de decisão. Além disso, uma governança inteligente precisa gerar a inclusão, eliminar obstáculos referentes à comunicação, melhorar o acesso da população aos serviços, aprimorar os processos organizacionais e torná-los mais democráticos (DAMERI; BENEVOLO, 2016; STEINERT *et al.*, 2011).

Deve-se trabalhar por uma cidade com espírito de governança em que o cidadão tenha participação ativa na tomada de decisão. É importante haver a interação entre os componentes políticos como direções, conselhos municipais, prefeitura e governo. Esses componentes são essenciais para as cidades inteligentes, pois podem manter a população informada (preferencialmente em tempo real), unida e envolvida com as questões relacionadas à cidade (NAM; PARDO, 2011).

## **DESTINOS TURÍSTICOS INTELIGENTES**

Um destino turístico é um local onde acontece a maior parte das atividades de produção e consumo do turismo. Ele pode se configurar em um ou mais locais, como um município ou um grupo de municípios. Além disso, os viajantes precisam sentir-se atraídos por meio de uma marca capaz de transmitir características da oferta do destino (VALLS, 2006).

DTIs já estão sendo estudados na academia. A definição inicial de DTI surgiu em 2012, feita pela Sociedade Mercantil Estatal para a Gestão da Inovação e Tecnologias Turísticas (SEGITTUR, 2013), órgão ligado ao Ministério da Indústria, Comércio e Turismo da Espanha, a partir do conceito de cidade inteligente (POGGI, 2021). A principal diferença entre os dois é que o primeiro enfatiza a melhoria da experiência turística e da competitividade do destino (ÁVILA; SÁNCHEZ; 2013; SILVA; MENDES FILHO, 2016).

Em destinos turísticos inteligentes existe uma conexão e interação dos atores por meio das TICs, o que facilita a identificação e solução de problemas, a obtenção de informações sobre as necessidades e preferências dos turistas e ainda possibilita múltiplas visões em direção comum e a tomada de decisões em conjunto (BUHALIS; AMARANGGANA, 2015). Baidal, Monzonís e Sánchez (2016) afirmam que as TICs deram origem a novos modelos de gestão de destino, como a gestão de destinos inteligentes. Porém, cabe lembrar que tais tecnologias não podem garantir a eficiência dos destinos turísticos sem uma governança apropriada (BAIDAL; MONZONÍS; SÁNCHEZ, 2016).

Gomes, Gândara e Ivars-Baidal (2017). afirmam que se fala em inteligência territorial quando há uso eficiente das TICs, e principalmente quando os atores trabalham com uma governança eficaz e interessada em gerir um destino turístico sustentável. Apesar da importância das TICs nos territórios turísticos inteligentes, a governança e o envolvimento dos atores são o foco principal. As TICs funcionam como condutores para que objetivos, como desenvolvimento sustentável, sejam atingidos.

O desenvolvimento sustentável passa a ser a base da inteligência territorial, que deve abranger aspectos ambientais, econômicos e sociais. Mas, para que a inclusão do desenvolvimento sustentável ocorra, são necessários modelos participativos e a cooperação dos atores, por isso, a governança é vital. Brandão (2017) afirma que um dos fatores que fazem um destino turístico se transformar em um destino turístico inteligente é o engajamento dos atores presentes no destino, que devem compartilhar informações e participar em conjunto da tomada de decisão. A implementação de um DTI não pode ser de responsabilidade e interesse apenas da administração pública, precisa do engajamento da população e das empresas (BRANDÃO, 2017; GOMES; GÂNDARA; IVARS-BAIDAL, 2017).

A SEGITTUR apresenta dois pilares dos DTIs: novas tecnologias de informação e desenvolvimento turístico sustentável. Quando um destino turístico tradicional se torna em DTI é beneficiado com o aumento da competitividade, qualidade de vida, experiência turística e geração de um espaço inovador (SEGITTUR, 2013).

Um DTI pode ser definido como um lugar inovador com estruturas turísticas, que tem tecnologia e infraestrutura de ponta e objetiva facilitar a interação e integração do turista com os arredores, além de incluí-lo na tomada de decisão do destino, prezando sempre a qualidade de vida dos habitantes. No entanto, destaca-se que o público-alvo é o turista e não o morador, pois o principal objetivo do DTI é a melhoria da experiência turística que abrange o que vem antes, durante e depois da viagem (ÁVILA *et al.*, 2015).

Nesses espaços, a preocupação com o meio ambiente, questões culturais e socioeconômicas também é imprescindível. A implantação de um sistema inteligente que permita a captação, análise e distribuição de informações precisa ser incluída. Portanto, em um DTI a inovação, tecnologia e sustentabilidade são fundamentais (ÁVILA *et al.*, 2015).

## **GOVERNANÇA NO SETOR DE TURISMO**

Xavier (2016) define governança turística como uma estrutura que estabelece mecanismos de coordenação, com capacidade para organizar as relações e interações existentes entre os atores locais. Segundo o autor, a governança turística possibilita vantagens competitivas ao destino turístico. Para Velasco (2014), incorporar os atores públicos e privados na tomada de decisões coletivas faz parte da governança turística, que incorpora ideias como: governo como um processo social, atividades orientadas para objetivos concretos, aumento da cooperação, estabelecimento de normas que permitam o trabalho conjunto, entre outras.

Governança turística ou governança do turismo pode ser entendida como uma atividade de orientação e uma nova maneira de tomar decisões coletivas sobre assuntos relacionados à gestão de conflitos de interesse, fortalecendo atores mais fracos. Ela também deve alterar atividades relacionadas ao turismo que causam impactos negativos no local (VELASCO; TRENTIN, 2014). Para Queiroz e Rastrollo-Horrillo (2015), a governança possibilita identificar como implementar um exercício efetivo de sustentabilidade em destinos turísticos.

De acordo com o Estudo de Competitividade do Turismo Nacional (BRASIL, 2015), a governança turística é uma estratégia gerencial e operacional mensurável, necessária para atingir metas comuns. Ela serve para auxiliar as múltiplas inter-relações dos atores envolvidos na produção de bens e serviços para os turistas, além de gerir o setor de maneira mais eficiente nos variados níveis de governo e buscar soluções para problemas.

Segundo Duran (2013), a governança do turismo tornou-se um foco de interesse atual. Ela inclui os diferentes níveis de administração pública e suas relações com o setor privado em destinos turísticos. Políticas globais de turismo, instituições e aspectos legislativos também fazem parte desse tipo de governança. Velasco e Trentin (2014) analisaram a inserção do termo governança no contexto da política turística brasileira e identificaram um vínculo com as ideias de descentralização, participação, cooperação, redes e parcerias. Destaca-se que a busca por maior autonomia foi uma das causas da descentralização no setor de turismo, dando origem aos *conventions bureau*, que buscam promover o turismo, e aos conselhos de turismo, como exemplos de governanças turísticas, nos diferentes níveis governamentais (FRATUCCI, 2005).

Não existe um modelo que se adeque a qualquer local, nem uma cidade perfeita; porém, é possível compreender que é essencial definir que tipo de cidade ela pretende ser e quais dimensões precisam ser melhoradas. Essas dimensões não devem ser operadas separadamente, pois não são independentes. Portanto, temr uma boa governança não é suficiente para um local se tornar inteligente, embora influencie as outras dimensões (IESE, 2015).

## **Armação de Búzios**

Optou-se por descrever sucintamente o município de Búzios para melhor compreensão do contexto no qual a pesquisa está inserida.

Em relação a Armação de Búzios, destaca-se que é um balneário situado na Região das Baixadas Litorâneas, no estado do Rio de Janeiro, a 165 km da capital, e que fez parte do município de Cabo Frio até 1997 (BÚZIOS, 2018). Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), em 2010 a cidade contava com 27.560 habitantes, aumentando para uma estimativa de 32.260 pessoas em 2017. Quanto às principais atividades econômicas locais, destacam-se a pesca e o turismo, impulsionados pela presença de mais de 20 praias no município (IBGE, 2018).

Búzios é um destino turístico inserido na região da Costa do Sol, juntamente com Araruama, Arraial do Cabo, Cabo Frio, Carapebus, Casimiro de Abreu,

Iguaba Grande, Macaé, Maricá, Quissamã, Rio das Ostras, São Pedro da Aldeia e Saquarema (TURISRIO, 2018). De acordo com o Tribunal de Contas do Estado do Rio de Janeiro (TCE-RJ, 2016), Búzios e Cabo Frio, diferentemente dos outros municípios da Costa do Sol, estão classificados na categoria “A” de destinos turísticos, o que significa possuírem maior quantidade de empresas de hospedagem e oferta de empregos na área.

O Conselho Municipal de Turismo de Búzios foi instituído pela lei nº 990, de setembro de 2013. Conforme estabelecido em seu Regimento Interno, o conselho tem funções consultivas e de assessoramento ao Poder Executivo Municipal. Segundo Kronemberger, Medeiros e Dias (2016), quando o conselho tem função consultiva, deve assessorar o poder público por meio de opiniões e sugestões. O objetivo do COMTUR, conforme o Regimento Interno, é opinar, sugerir, indicar e propor medidas para o incremento e desenvolvimento da atividade turística em Búzios.

Segundo o decreto nº 994, de agosto de 2018, o Conselho Municipal de Turismo de Búzios é composto por representantes de diversas entidades, tais como a Associação Comercial e Empresarial, Associação de Pousadas, Associação de Hotéis, Associação de Quilombolas da Rasa, Associação de Táxis, Búzios Convention & Visitors Bureau, além de órgãos municipais relacionados ao turismo, meio ambiente, cultura, ordem pública, defesa civil, planejamento e desenvolvimento urbano, e também do poder legislativo.

## **METODOLOGIA**

Realizou-se um estudo qualitativo utilizando a estratégia de pesquisa de estudo de caso. Esta abordagem é adequada para examinar eventos contemporâneos e é especialmente útil para questões de pesquisa que iniciam com as palavras “como” e “por que” (YIN, 2010). A questão de pesquisa que orientou este trabalho foi: Como a governança do turismo pode contribuir para transformar um destino turístico em um destino inteligente? Quanto à unidade de análise, optou-se por selecionar o Conselho Municipal de Turismo (COMTUR) de Búzios, por ser esta organização a mais representativa da governança do turismo no município.

As entrevistas foram realizadas nos meses de maio e junho de 2019, com 11 participantes entrevistados pessoalmente na cidade de Búzios. Entre os entrevistados, oito são membros do conselho, um participa das reuniões como assessor do COMTUR e dois são membros de entidades que fazem parte dele, mas não ocupam posição de conselheiros. Além desses entrevistados, um teste piloto foi realizado em fevereiro de 2019 com o representante da associação dos taxistas e membro do COMTUR. Utilizou-se um roteiro semiestruturado para as entrevistas.

A estratégia de análise de dados adotada foi a análise de conteúdo (BARDIN, 2011). Para o tratamento dos dados, foram empregados os conceitos extraídos dos três temas discutidos no referencial teórico desenvolvido neste estudo: cidades inteligentes, destinos turísticos inteligentes e governança turística. O Quadro 1 tem por objetivo caracterizar os conceitos centrais abordados.

Quadro 1. Áreas temáticas.

<b>Categorias</b>	<b>Conceito</b>	<b>Autores</b>
Qualidade de vida	Preocupações com a segurança, educação, saúde e cultura dos moradores	Giffinger <i>et al.</i> (2017)
Experiência turística	Envolve cores, sons, odores, entretenimento, hospitalidade, atendimento, acessibilidade e preços.	Pérez (2009)
Desenvolvimento sustentável do destino	Sustentabilidade nas dimensões ambiental, econômica e sociocultural	Ávila <i>et al.</i> (2015)
Inovação	Tecnologias, processos, serviços ou produtos, com o objetivo de aumentar a eficiência, rentabilidade e competitividade do destino	Ávila <i>et al.</i> (2015)
Competitividade	Capacidade que o destino tem para proporcionar melhores bens e serviços aos visitantes	Dwyer e Kim (2003)
Tecnologia	Quando as tecnologias são utilizadas de maneira adequada podem aprimorar a utilização de recursos, coleta de dados e tomada decisão de forma mais inteligente	Cury e Marques (2016)

Fonte: os autores (2022).

## RESULTADOS E ANÁLISES

Os resultados principais serão apresentados nesta seção, acompanhados das análises e discussões correspondentes, organizados de acordo com as categorias definidas na metodologia.

### Desenvolvimento sustentável do destino

Os entrevistados foram questionados se Búzios pode ser considerado um destino turístico sustentável. O entrevistado 1, por exemplo, afirmou que, se comparado com outros destinos, Búzios pode ser considerado sustentável, mas ainda há desafios a enfrentar, como os problemas relacionados ao esgoto.

Em julho de 2019, a estação de tratamento de esgoto de Búzios recebeu investimentos. Foi instalado um desarenador na estação para remover partículas sólidas e areia do esgoto, visando a modernização do tratamento e a melhoria na qualidade do efluente (PROLAGOS, 2019). Com esse investimento, há maior probabilidade de a cidade reduzir os problemas relacionados ao esgoto.

Alguns entrevistados expressaram a opinião de que Búzios não é um destino sustentável por diversas razões, como problemas no saneamento básico, coleta de lixo, qualidade dos empregos oferecidos na cidade e permissão para atividades que causam impactos negativos na natureza, além da exploração inadequada dos recursos naturais. A sustentabilidade está relacionada à redução de desperdícios, aumento da eficiência e promoção do capital humano e social, aspectos que devem ser avaliados sob a ótica dos empresários, bem como da perspectiva cultural e social (ÁVILA; SÁNCHEZ, 2013; CAMARGO, 2014).

Parece haver conscientização sobre a necessidade de ações alinhadas ao desenvolvimento sustentável, que é um dos pilares dos destinos turísticos inteligentes



(SEGITTUR, 2013). Essas ações podem impulsionar a inovação, a competitividade e proporcionar uma melhor qualidade de vida e experiências aos turistas.

### **Qualidade de vida**

Ao questionar os entrevistados sobre o que eles entendem por qualidade de vida e se Búzios oferece essa qualidade aos seus moradores, as respostas foram diversas. Para uma minoria dos entrevistados, Búzios não proporciona qualidade de vida devido à falta de intervenção do poder público para conter agressões à natureza e à poluição sonora decorrente de grandes eventos realizados na cidade. Por exemplo, o entrevistado 10 acredita que Búzios não oferece qualidade de vida devido ao descumprimento das legislações e à promoção de eventos que perturbam a tranquilidade alheia e prejudicam o meio ambiente.

Por outro lado, para a maioria dos entrevistados, Búzios oferece qualidade de vida. Eles destacam a redução da criminalidade e a proximidade com a natureza como pontos positivos. O entrevistado 4 mencionou que, em sua opinião, Búzios oferece qualidade de vida devido à proximidade dos locais, à possibilidade de ir para o trabalho de bicicleta e de frequentar a praia com frequência. O entrevistado 9 afirma que Búzios “com certeza” proporciona qualidade de vida, pois, para ele, isso significa viver longe do estresse das grandes cidades e do ruído excessivo, que têm impacto negativo na saúde.

Para se tornar um destino inteligente, Búzios deve seguir os ensinamentos de Caputo, Walletzký e Štěpánek (2018), que defendem que cidades inteligentes são aquelas em que o principal objetivo dos governantes é aumentar o padrão de vida dos cidadãos.

### **Experiência turística**

O aprimoramento da experiência turística é o principal objetivo dos destinos turísticos inteligentes. Essa experiência engloba aspectos que ocorrem antes, durante e depois da viagem, incluindo infraestrutura e elementos como acessibilidade, preço, hospitalidade e atendimento (ÁVILA *et al.*, 2015).

Diversas questões que impactam negativamente a experiência são mencionadas nas atas do Conselho, como o assédio por parte de garçons, a falta de confiabilidade das escunas, a inadequação das calçadas, a ausência de ordenamento nos espaços e a negligência com os quiosques de praia. Embora não seja uma opinião unânime, os entrevistados também tendem a avaliar a experiência de forma negativa, apontando para os preços elevados praticados pelos comerciantes que operam nas praias, além de problemas relacionados à infraestrutura e ao tráfego. Nesse contexto, a governança turística de Búzios reconhece a necessidade de superar as experiências negativas dos turistas.

### **Inovação**

Assim como o desenvolvimento sustentável, a inovação é um dos pilares para transformar um destino em inteligente (SEGITTUR, 2013). A inovação pode ser

encontrada em tecnologias, processos, serviços ou produtos, sempre com o objetivo de melhorá-los, aumentando a eficiência, rentabilidade e competitividade do destino (ÁVILA *et al.*, 2015). Para que o destino se torne mais competitivo, a inovação precisa estar presente (DOMARESKI-RUIZ; GÂNDARA; CHIM-MIKI, 2015).

Com base nas respostas obtidas nas entrevistas, ficou claro que o município precisa ser mais inovador para se tornar um destino inteligente. Por exemplo, para o entrevistado 11, destinos inovadores se renovam e trazem novidades. Ele mencionou que, em sua opinião, Búzios não é um destino inovador porque sua gestão é conservadora e alguns gestores acreditam que as praias já são suficientes. “Búzios não é inovador porque o turismo se resume à praia, não oferece outras atrações. À noite, temos a Rua das Pedras, mas além disso, não atrai, não tem diferencial”, reforça o entrevistado 8.

Segundo Ávila *et al.* (2015), para se tornar um destino turístico inteligente, o local deve ser inovador, com estruturas turísticas, tecnologia e infraestrutura de ponta, com o objetivo de facilitar a interação e integração do turista com os arredores. Nesse sentido, a instalação de mais infraestruturas turísticas poderia proporcionar novos atrativos para o destino, fazendo com que o visitante permaneça por mais tempo em Búzios e retorne mais vezes.

## Competitividade

Sobre a competitividade, pode-se afirmar que está relacionada à capacidade do destino proporcionar melhores bens e serviços aos visitantes (DWYER; KIM, 2003). O Índice de Competitividade do Turismo Nacional (BRASIL, 2015) aponta que, para melhorar a competitividade, deve-se aprimorar algumas dimensões, entre elas: acesso, infraestrutura geral, políticas públicas, monitoramento, atrativos turísticos e promoção do destino.

De acordo com o Relatório do Índice de Competitividade do Turismo Nacional (BRASIL, 2015), Búzios tem como principais diferenciais a conservação urbana e limpeza em áreas turísticas, imagem positiva na mídia nacional e internacional, e a proximidade do Aeroporto Internacional Antônio Carlos Jobim (Galeão), localizado a menos de 200 km da cidade. Além disso, existem outros pontos positivos que contribuem para esse destino, como a atuação do Convention & Visitors Bureau, a presença de Centro de Atendimento ao Turista, a utilização de redes sociais com perfil promocional e a realização de eventos que atraem turistas.

Ainda segundo o Índice de 2015, apesar dos pontos positivos do destino, existem desafios a serem enfrentados. Alguns deles são a falta de acessibilidade em atrativos e meios de hospedagem, o congestionamento no trânsito durante a alta temporada, a inexistência de terminal rodoviário, a falta de sinalização turística em idioma estrangeiro, a inexistência de estudos de capacidade de carga, a ausência de um fundo municipal de turismo ativo, a utilização de mão de obra informal durante a alta temporada e a baixa sensibilização dos cidadãos sobre os impactos da atividade turística no destino.

Perguntou-se aos entrevistados o que consideravam ser um destino competitivo e se Búzios pode ser assim classificado. Nesse aspecto, a entrevistada 5 mencionou algumas características:

Acho que é quando tem uma marca forte. Ele tem um público bem definido e certinho, tem um turismo ordenado. Essa palavra soa um pouco elitista, eu entendo que possam pensar que é uma coisa elitista, mas eu vejo outro lado. Ordenamento é uma coisa fundamental para que cada um entenda até onde pode ir. O setor público tem que estar empoderado, saber quais são as suas obrigações, por exemplo: uma praia que não tem ordenamento público é uma zona.

O entrevistado 1 acredita que, para melhorar a competitividade, é importante oferecer uma boa experiência desde a chegada do turista ao aeroporto. Considera que é preciso oferecer bom atendimento e em diferentes idiomas, tanto nos táxis quanto nos receptivos, e que os hotéis precisam ter boas condições. Mencionou ainda que a cidade deve ter uma logomarca.

Para o entrevistado 4, a cidade já é competitiva, tanto que recebe mais turistas do que deveria. Contudo, acredita que seria necessária mais criatividade, pois a cidade depende do turismo e o turismo em Búzios tem se resumido a sol e mar, devendo-se buscar alternativas especialmente para a baixa temporada.

O entrevistado 6 também considera Búzios um destino competitivo por receber muitos turistas. Ele afirmou que a cidade costuma receber cerca de 500 mil pessoas na alta temporada e “sai na frente de outros destinos” em relação à competitividade.

Embora exista a percepção de que Búzios já é um destino competitivo, observa-se que a cidade pode alavancar ainda mais essa competitividade se aperfeiçoar seus mecanismos de governança. Cabe lembrar que, segundo Xavier (2016), a governança turística possibilita vantagens competitivas ao destino turístico.

## **Tecnologias**

As tecnologias podem trazer melhorias para os destinos turísticos de diferentes maneiras. Um exemplo são as redes inteligentes de energia, ou *smart grid*, que garantem a distribuição elétrica de forma mais segura, eficiente e sustentável (REDES INTELIGENTES BRASIL, 2018). Também podem ser instalados sensores, redes sem fio e câmeras, capazes de auxiliar na segurança, sustentabilidade e melhorar a gestão do local (BOUSKELA *et al.*, 2016). Outra maneira é o uso do *crowdsourcing*, que utiliza o conhecimento dos cidadãos para a coleta de dados (NESTA, 2015).

Todos os entrevistados acreditam que o uso de tecnologias é capaz de trazer benefícios para Búzios. Os entrevistados 1, 4 e 5, por exemplo, consideram que as tecnologias de informação e comunicação promovem melhores experiências, especialmente pelo acesso a informações, como o horário de um evento ou de um transporte. O entrevistado 2 menciona que as tecnologias também auxiliam na gestão de hotéis e na capacitação de pessoal, embora algumas vezes levem à perda do “aspecto humano, amigável e caloroso”.

A tecnologia é benéfica para a gestão do destino, conforme a percepção dos entrevistados, o que corrobora a visão de Angelidou (2015) e Harrison *et al.* (2010), para quem os avanços tecnológicos possibilitam que as cidades se tornem cada vez mais criativas, vibrantes, saudáveis e seguras para se viver.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo identificar como a governança do turismo pode contribuir para que um destino turístico se torne inteligente, utilizando como estudo de caso a cidade de Armação dos Búzios, no Rio de Janeiro.

O primeiro passo para alcançar esse objetivo foi compreender o que define um destino turístico inteligente e identificar sua relação com o conceito de cidade inteligente. Nesse sentido, é importante ressaltar que o conceito de destinos turísticos inteligentes deriva do conceito de cidades inteligentes, compartilhando características semelhantes, como o desenvolvimento sustentável e o investimento em tecnologias de informação e comunicação.

Vários fatores podem influenciar a experiência do turista, incluindo o atendimento, a quantidade e qualidade das atrações turísticas, a infraestrutura local, informações disponíveis em diferentes idiomas, acessibilidade, segurança e preços de produtos e serviços. Todos esses aspectos são considerados relevantes para o Conselho Municipal de Turismo de Búzios (COMTUR), o que é fundamental, uma vez que um destino turístico não se torna inteligente apenas por meio do desenvolvimento sustentável e da adoção de tecnologias.

Para que um local se desenvolva de maneira sustentável, adquira tecnologias de informação e comunicação, crie estratégias de inovação, melhore a experiência do visitante e aumente sua competitividade, é essencial que a governança funcione de forma eficaz. O engajamento dos atores locais, o estímulo à participação da população e a transparência são fundamentais para beneficiar o turismo. Além disso, a governança do turismo é necessária para lidar com conflitos e fortalecer os atores menos influentes. Dado que o setor de turismo abrange uma ampla gama de questões e afeta diversas áreas, é importante que o setor público, privado e a comunidade local estejam envolvidos na tomada de decisões.

Em Búzios, foram identificados problemas relacionados à participação e envolvimento no conselho, bem como divergências de interesses entre os setores público e privado, o que dificulta a tomada de decisões e a execução de tarefas. No entanto, como órgão consultivo, o COMTUR pode contribuir significativamente para o setor de turismo do município. Diferentes atores, como secretários, empresários e representantes de entidades, fazem parte da entidade, o que pode facilitar a busca por uma experiência positiva para os turistas e o bem-estar dos moradores.

O conselho busca solucionar problemas como meios de hospedagem irregulares e a sazonalidade, que afetam principalmente empresários e seus funcionários. Existe uma preocupação de que o turismo na cidade esteja restrito a "sol e praia", o que contribui para a sazonalidade. Uma estratégia para combater essa sazonalidade é a realização de eventos, os quais são divulgados adequadamente nas redes sociais da associação de hotéis, pousadas, Convention & Visitors Bureau e prefeitura.

Oferecer uma experiência positiva ao turista deve ser o objetivo dos envolvidos no desenvolvimento e gestão de destinos turísticos. Reconhecer pontos fortes e fracos é fundamental para elaborar e implementar planos que visem proporcionar experiências melhores aos visitantes, mas para que o destino

se torne inteligente são necessários investimentos em inovação, tecnologia de ponta e sustentabilidade.

Projetos e investimentos nessas áreas podem trazer benefícios para turistas, moradores locais, empresas e meio ambiente. A tomada de decisão deve ser feita de forma colaborativa, levando em consideração a opinião de turistas e moradores. Parcerias precisam ser estabelecidas para o desenvolvimento de projetos e captação de recursos. Nesse sentido, a governança turística desempenha um papel fundamental, aproximando os atores envolvidos no destino turístico e estimulando mudanças.

Búzios já é um destino turístico consolidado, mas é necessário manter sua competitividade para evitar declínio. Tornar o destino inteligente é uma estratégia promissora para continuar atraindo turistas, pois trará benefícios como inovação, preservação ambiental, acesso a informações, segurança e qualidade de vida.

## REFERÊNCIAS

ANGELIDOU, Margarita. Smart cities: a conjuncture of four forces. *Cities*, v. 47, n. 4, p. 95-106, set. 2015. <https://doi.org/10.1016/j.cities.2015.05.004>

ÁVILA, Antonio López; LANCIS, Enrique; GARCÍA, Susana; ALCANTUD, Andrés; GARCÍA, Beatriz; MUÑOZ, Nuria. *Smart destinations*. Madrid: Sociedade Estatal para a Gestão da Inovação e das Tecnologias Turísticas (SEGITTUR), 2015.

ÁVILA, Antonio Lopez de; SÁNCHEZ, Susana García. Destinos turísticos inteligentes. *Harvard Deusto Business Review*, p. 58-66, 2013.

BAIDAL, Josep Ivars; MONZONÍS, F. Javier Solsona; SÁNCHEZ, David Giner. Gestión turística y tecnologías de la información y la comunicación (TIC): el nuevo enfoque de los destinos inteligentes. *Documents d'Anàlisi Geogràfica*, v. 62, n. 2, p. 327, 2016. <https://doi.org/10.5565/rev/dag.285>

BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edição 70, 2011.

BOUSKELA, Mauricio; CASSEB, Márcia; BASSI, Sílvia; DE LUCA, Cristina; FACCHINA, Marcelo. *Caminho para as smart cities: da gestão tradicional para a cidade inteligente*. Brasília: Banco Interamericano de Desenvolvimento, 2016.

BRANDÃO, Mariana. *Understanding smart tourism destination: evidence from a smart city project implementation in an international tourism destination*. Tese (Doutorado em Administração) apresentado à Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2017.

BRANDÃO, Mariana; JOIA, Luiz Antônio; TELES, Adonai. Destino turístico inteligente: um caminho para transformação. *In: SEMINÁRIO DA ANPTUR, 13.*, 2016, São Paulo. *Anais [...]*. São Paulo: ANPTUR, 2016. p. 1-16.

BRASIL. Ministério do Turismo, FGV, SEBRAE. Índice de Competitividade do Turismo Nacional: relatório Brasil 2015. 2015. Disponível em: [https://www.turismo.gov.br/sites/default/turismo/o\\_ministerio/publicacoes/downloads\\_publicacoes/Relatorio\\_Brasil\\_2015\\_WEB.pdf](https://www.turismo.gov.br/sites/default/turismo/o_ministerio/publicacoes/downloads_publicacoes/Relatorio_Brasil_2015_WEB.pdf). Acesso em: 5 mar. 2018

BUHALIS, Dimitrios; AMARANGGANA, Aditya. Smart tourism destinations enhancing tourism experience through personalisation of services. *In: Tussyadiah, Iis; Inversini, Alessandro (Eds.) Information and Communication Technologies in Tourism 2015*. Springer, Cham, 2015. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-14343-9\\_28](https://doi.org/10.1007/978-3-319-14343-9_28)

BÚZIOS (Município). *Lei nº 990*, de 13 de setembro de 2013. Cria o Conselho Municipal de Turismo de Búzios. Disponível em [http://sapl.armacaodosbuzios.rj.leg.br/media/sapl/public/normajuridica/2013/434/lo\\_990-2013\\_sapl.pdf](http://sapl.armacaodosbuzios.rj.leg.br/media/sapl/public/normajuridica/2013/434/lo_990-2013_sapl.pdf). Acesso em: 20 set. 2020.

CAMARGO, Aspásia. Cidades inteligentes e mobilidade urbana. Depoimentos de CAMARGO, Aspásia; SILVA, Alberto Gomes. *Cadernos FGV Projetos*, ano 9, n. 24, jun/jul de 2014. ISSN 19844883

- CAPUTO, Francesco; WALLEZKY, Leonard; STEPÁNEK, Petr. Towards a systems thinking based view for the governance of a smart city's ecosystem. *Kybernetes*, 2018, v. 48, n. 4. <https://doi.org/10.1108/K-07-2017-0274>
- CARAGLIU, Andrea; BO, Chiara Del, NIJKAMP, Peter. Smart cities in Europe. *Journal of Urban Technology*, v. 18, n. 2, p. 65-82. 2011. <https://doi.org/10.1080/10630732.2011.601117>
- CURY, Mauro José Ferreira; MARQUES, Josiel Alan Leite Fernandes. A cidade inteligente: uma reterritorialização. *Redes*, v. 22, n. 1, p. 102-17, 2016. <https://doi.org/10.17058/redes.v22i1.8476>
- DAMERI, Renata Paola; BENEVOLO, Clara. Governing smart cities: an empirical analysis. *Sage Journals*, v. 34, n. 6, p. 693-707, 3 ago. 2016. <https://doi.org/10.1177/0894439315611093>
- DOMARESKI-RUIZ, Thays Cristina; GÂNDARA, José Manoel; CHIM-MIKI, Adriana Fumi. Destinos Turísticos como territórios de inovação: análise dos vetores de competitividade urbana a luz dos pressupostos sugeridos pela União Europeia, por meio do relatório State Of European Cities. *Turismo Visão e Ação*, Univale. v. 17, n. 3, 2015. <https://doi.org/10.14210/rtva.v17n3.p758-784>
- DURAN, C. Governance for the Tourism Sector and its measurement. *UNWTO Statistics and TSA Issue Paper Series*, 2013. <https://doi.org/10.18111/9789284415632>
- DWYER, Larry; KIM, Chulwon. Destination competitiveness: determinants and indicators. *Current Issues in Tourism*, v. 6, n. 5, 2003. <https://doi.org/10.1080/13683500308667962>
- ENEL SOLUÇÕES. *Enel – Projeto Cidade Inteligente*. 2011. Disponível em: <https://www.enelsolucoes.com.br/>. Acesso em: 5 abr. 2018.
- FRATUCCI, Aguinaldo C. Participação comunitária na gestão do turismo nos municípios do Estado do Rio de Janeiro: Análise do processo do PNMT. In: DELAMARO, Mauricio; BARTHOLO, Roberto; BADIN, Luciana (org.). *Turismo e Sustentabilidade no Estado do Rio de Janeiro*. Rio de Janeiro: Ed. Garamond, 2005.
- GIFFINGER, Rudolf; FERTNER, Christian; KRAMAR, Hans; KALASEK, Robrt; PICHLER-MILANOVI , Nataša; MEIJERS, Evert. *Smart cities: ranking of European medium-sized cities*. Vienna, Austria: Centre of Regional Science (SRF), Vienna University of Technology, 2017.
- GOMES, Ewerton Lemos; GÂNDARA, José Manoel; IVARS-BAIDAL, Josep. É importante ser um destino turístico inteligente? A compreensão dos gestores públicos dos destinos do Estado do Paraná. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, v. 11, p. 503-536, 2017. <https://doi.org/10.7784/rbtur.v11i3.1318>
- GOV.BR. *Saiba o que torna uma cidade um Destino Turístico Inteligente*. 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/turismo/pt-br/assuntos/noticias/saiba-o-que-torna-uma-cidade-um-destino-turistico-inteligente>. Acesso em: 18 mar. 2024.
- GRETZEL, Ulrike; SIGALA, Marianna; XIANG, Zheng; KOO, Chulmo. Smart tourism foundations and developments. *Electron Markets*, v. 25, n. 3, p. 179-188, set. 2015. <https://doi.org/10.1007/s12525-015-0196-8>
- HARRISON, C.; ECKMAN, B.; HAMILTON, R.; HARTSWICK, P.; KALAGNANAM, J.; PARASZCZAK, J.; WILLIAMS, P. Foundations for smarter cities. *IBM Journal of Research and Development*, v. 54, n. 4, p. 1-6, jul./ago. 2010. <https://doi.org/10.1147/JRD.2010.2048257>
- IESE. *Cities in Motion*. Business School. Navarra: University of Navarra. Center for Globalization and Strategy, 2015.
- IESE. *Cities in Motion*. Business School. Navarra: University of Navarra. 2018. Disponível em: <https://citiesinmotion.iese.edu>. Acesso em: 20 fev. 2018.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). *Armação dos Búzios – Panorama*. 2018. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/rj/armacao-dos-buzios/panorama>. Acesso em: 20 out. 2018.
- INTELLIGENT COMMUNITY FORUM. *Comunidades inteligentes certificadas*. 2023. Disponível em: [https://www.intelligentcommunity.org/certified\\_intelligent\\_communities](https://www.intelligentcommunity.org/certified_intelligent_communities). Acesso em: 18 mar. 2024.
- KRONEMBERGER, Thais Soares; MEDEIROS , Amanda Cristina; DIAS, Anderson Felisberto. *Conselhos*

**Municipais:** institucionalização e funcionamento. Gestão Social e Conselhos Gestores, org. Fernando Guilherme Tenório e Thais Soares Kronemberger. Rio de Janeiro: FGV, 2016.

MOREIRA, Bruno. Cidades inteligentes: o futuro do *smart grid* no Brasil. **O Setor Elétrico**, edição 105, out. 2014. Disponível em: <https://www.osetoreletrico.com.br/cidades-inteligentes-o-futuro-do-smart-grid-no-brasil/>. Acesso em: 06 mar. 2018.

NAM, Taewoo; PARDO, Theresa A. Conceptualizing smart city with dimensions of technology, people, and institutions. *In: Annual International Digital Government Research Conference on Digital Government Innovation in Challenging Times*, 12.; 2011, New York. **Proceedings...** New York: ACM Press, 2011. p. 282-291.

NESTA. **Rethinking smart cities from the ground up**. 2015. Disponível em: [https://www.nesta.org.uk/sites/default/files/rethinking\\_smart\\_cities\\_from\\_the\\_ground\\_up\\_2015.pdf](https://www.nesta.org.uk/sites/default/files/rethinking_smart_cities_from_the_ground_up_2015.pdf). Acesso em: 02 jan. 2018.

PEREZ, Xerardo Pereiro. **Turismo Cultural: uma visão antropológica**. Tenerife: Aca y Pasos, 2009.

POGGI, Marta. **Destino turístico inteligente: como começar?** 2021. Disponível em <https://agentenoturismo.com.br/wp-content/uploads/2022/06/ebook-DTI-final.pdf>. Acesso em: 18 mar. 2024.

PROLAGOS. **Estação de Tratamento de Esgoto de Búzios recebe novo tratamento**. 2019. Disponível em: <https://www.prolagos.com.br/2019/07/estacao-de-tratamento-de-esgoto-de-buzios-recebe-novo-equipamento/>. Acesso em: 04 jul. 2019.

REDES INTELIGENTES BRASIL. Smart Grid. 2018. Disponível em: <https://redesinteligentesbrasil.org.br/>. Acesso: 4 fev. 2019.

SCHAFFERS, Hans, KOMNINOS, Nicos, PALLOT, Marc, TROUSSE, Brigitte; NILSSON, Michael; OLIVEIRA, Alvaro. Smart cities and the future internet: towards cooperation frameworks for open innovation. *In: DOMINGUE, John; GALIS, Alex; GAVRAS, Anastasius; ZAHARIADIS, Theodore; LAMBERT, Dave; CLEARY, Frances; DARAS, Petros; KRKO, Srdjan; MÜLLER, Henning; LI, Man-Sze; SCHAFFERS, Hans; LOTZ, Volkmar; ALVAREZ, Federico; STILLER, Burkhard; KARNOUSKOS, Stamatis; AVESSTA, Susanna; NILSSON, Michael. The Future Internet. FIA 2011. Lecture Notes in Computer Science*. v. 6656. Berlin, Heidelberg: Springer, 2011. [https://doi.org/10.1007/978-3-642-20898-0\\_31](https://doi.org/10.1007/978-3-642-20898-0_31)

SEGITTUR. **Turismo e Innovación**. Destinos Turísticos Inteligentes. 2013. Disponível em: <https://www.segittur.es/en/smart-tourism-destinations/>. Acesso em: 24 abr. 2020.

SILVA, Jôzy Cleide; MENDES FILHO, Luiz Augusto Machado. A influência das tecnologias da informação e comunicação nos destinos turísticos inteligentes. *In: Seminário de Pesquisa do Centro Ciências Sociais da Universidade Federal do Rio Grande do Norte*, 2016, Natal. **Anais [...]**. Natal: CCSA/UFRN, 2016. p. 1-12.

ŠIURYTĖ, Aidana; DAVIDAVICIENE, Vida. An analysis of key factors in developing a smart city. **Mokslas - Lietuvos ateitis**, v. 8, n. 2, p. 254-262, 2016. <https://doi.org/10.3846/mla.2015.900>

STEINERT, Kurt W.; MAROM, Revital; RICHARD, Philippe; VEIGA, Baspar; WITTERS, Louis. Making cities smart and sustainable. *In: DUTTA, Soumitra (Ed.). The Global Innovation Index 2011: accelerating growth and development*. Fontainebleau: INSEAD, 2011. p. 87-96.

STRAPAZZON, Carlos Luiz. Convergência tecnológica nas políticas urbanas: pequenas e médias cidades inteligentes. **O governo eletrônico e suas múltiplas facetas**, Zaragoza. p. 265-284. 2010. Disponível em: [https://www.egov.ufsc.br/portal/sites/default/files/lefis\\_10.pdf#page=265](https://www.egov.ufsc.br/portal/sites/default/files/lefis_10.pdf#page=265). Acesso em: 24 abr. 2020.

TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO (TCE-RJ). **Estudos Socioeconômicos dos Municípios do Estado do Rio de Janeiro**. Armação de Búzios. Rio de Janeiro: TCE-RJ, 2016.

TRENTIN, Fábila. Governança turística em destinos brasileiros: comparação entre Armação dos Búzios/RJ, Paraty/RJ e Bonito/MS. **PASOS - Revista de Turismo y Patrimonio Cultural**, Universidad de La Laguna v. 14, n. 3, p. 645-658, 2016. ISSN 1695-7121

TURISRIO. Companhia de Turismo do Estado do Rio de Janeiro. **Plano Diretor de Turismo**. Disponível em: <https://www.turisrio.rj.gov.br/projetos.asp>. Acesso em: 29 mar. 2017.

VALLS, Josep-Francesc. **Gestão integral de destinos turísticos sustentáveis**. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2006.

VELASCO, María. Gestión de destinos, ¿governabilidad del turismo o gobernanza del turismo? *In: COLOQUIO DOCTORAL DE TURISMO Y OCIO ESADE*, 6., 2008, Madrid. *Anais [...]*. Madrid: ESADE, 2008. p. 1-19.

VELASCO, María; TRENTIN, Fábila. Evolução da política de turismo no Brasil e Espanha: enfoque nas redes de atores. *In: CONGRESSO INTERNACIONAL EN GOBIERNO, ADMINISTRACIÓN Y POLÍTICAS PÚBLICAS GIGAPP-IUIOG*, 5., 2014, Madrid. *Anais [...]*. Madrid: GIGAPP-IUIOG, 2014. p. 1-26.

VELASCO, María. Governança turística: ¿Políticas públicas inovadoras o retórica banal? **Caderno Virtual de Turismo, Edição Especial: Hospitalidade e Políticas Públicas em Turismo**, Rio de Janeiro, v. 14, supl. 1, s.9-s.22, nov. 2014.

WEISS, Marcos Cesar; ERNARDES, Roberto C.; CONSONI, Flavia. Cidades inteligentes: casos e perspectivas para as cidades brasileiras. *In: CONGRESSO LATINO-IBEROAMERICANO DE GESTÃO DE TECNOLOGIA*, 15., Porto Alegre. *Anais [...]* Porto Alegre: ALTEC, 2013.

Xavier, Tiago R. **Governança dos atores locais em um cluster turístico: a Associação de Produtores de Vinhos Finos do Vale dos Vinhedos (APROVALE)**. 2016. 236 f. Tese (Doutorado em Administração) — Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2016.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

## Sobre os autores

**Liana Cid Bárcia:** Mestre em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal Fluminense – PPGAd/UFF.

**Carlyle Tadeu Falcão de Oliveira:** Doutor em Administração pela Escola Brasileira de Administração Pública e Empresas da Fundação Getúlio Vargas – EBAPE/FGV.

**Tânia Maria de Oliveira Almeida Gouveia:** Doutora em Administração pela Escola Brasileira de Administração Pública e Empresas da Fundação Getúlio Vargas – EBAPE/FGV.

**Conflito de interesses:** nada a declarar – **Fonte de financiamento:** nenhuma.



**Contribuições dos autores:** Bárcia, L.C.: Escrita – Primeira Redação, Conceituação, Investigação, Análise Formal. Oliveira, C.T.F.: Conceituação, Metodologia, Supervisão, Validação, Curadoria de Dados. Gouveia, T.M.O.A.: Escrita – Primeira Redação, Escrita – Revisão e Edição, Supervisão.





# Um estudo sobre percepção e práticas de *user experience design* (UX design) por jovens usuários cariocas de iPhone

## *A study on user experience design (UX design) perception and practices by young iPhone users from Rio*

João Renato de Souza Coelho Benazzi<sup>1,II</sup> , Sabrina Uderman<sup>I</sup> 

### RESUMO

O presente estudo investigou como os processos de *user experience design* (UX design) são percebidos pelos usuários de iPhone levando em consideração a usabilidade da interface e o seu impacto na percepção e no comportamento de consumo de jovens usuários do Rio de Janeiro. Investigou-se a perspectiva de Solomon (2016) em relação ao comportamento do consumidor no que diz respeito aos conceitos de atitude e percepção, além da ótica de Nielsen (1993) e Norman (1998) quanto às questões técnicas que a UX (experiência do usuário) abrange e, por fim, das contribuições de Zikmund e Babin (2011) no que tange a realização, tratamento e análise do grupo focal. As principais contribuições do estudo apontam para a alta relevância de percepção de alta qualidade da UX design em promover experiência de consumo relevante no que abrange questões relativas à intuitividade, usabilidade, interface de usuário e até mesmo a valores estéticos, promovendo a construção de uma fidelidade de longo prazo do usuário com o produto e, conseqüentemente, com a marca. Esse fato pode ser explicado por o iPhone possuir um sistema operacional percebido como de muito fácil uso. Dessa forma, acaba sendo prático para o usuário ter um iPhone para realizar desde suas tarefas de trabalho até as que fazem parte de seu cotidiano, de maneira rápida e conveniente.

**Palavras-chave:** Comportamento do consumidor. UX Design. Interface. Usabilidade. Grupo focal.

### ABSTRACT

*This study aims to investigate how UX Design processes are perceived by iPhone users, considering the usability of the interface and what is the impact of this perception on the consumption behavior of the users. Solomon (2016) perspective was investigated in relation to consumer behavior regarding their attitude and perception, directly and indirectly impacting their behavior towards Apple; in addition to the perspective of Nielsen (1993) and Norman (1998) regarding the technical issues that UX (user experience) covers and finally Zikmund and Babin (2011) perspective regarding the implementation, treatment and analysis of the Focus Group. The main contributions of the study point to the high relevance of high-quality perception of UX design in promoting relevant consumer experience, which covers issues related to intuitiveness, usability, UI and even aesthetic values in promoting the construction of long-term customer loyalty with the product and, consequently, with the brand. This can be explained by the fact that the iPhone has an operating system that is perceived as very easy to use. In this way, it ends up being practical for the user to have an iPhone to perform everything from their work tasks to those that are part of their daily lives quickly and conveniently.*

**Keywords:** Consumer behavior. UX Design. Interface. Usability. Focus group.

---

<sup>I</sup>Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro – Rio de Janeiro (RJ), Brasil. E-mails: jbenazzi@gmail.com; sabrina.u@hotmail.com

<sup>II</sup>Universidade do Estado do Rio de Janeiro – Rio de Janeiro (RJ), Brasil.

Recebido em: 21/02/2024. Aceito em: 13/03/2024.

## INTRODUÇÃO AO TEMA E PROBLEMA DE ESTUDO

A tecnologia móvel tem desempenhado papel fundamental em nossas vidas, transformando a maneira como nos comunicamos, nos informamos e interagimos com o mundo ao nosso redor. Nesse contexto, os dispositivos móveis têm se destacado como ferramentas versáteis e indispensáveis, e o iPhone, produzido pela Apple, é um dos dispositivos mais populares e influentes nesse mercado.

A experiência do usuário e seu *design* são cruciais na forma como os indivíduos interagem com esses dispositivos e os percebem. É por meio do *user experience design* (UX *design*) que as empresas buscam criar produtos e serviços que sejam intuitivos, eficientes e agradáveis de usar, levando em consideração as necessidades e expectativas dos usuários. Segundo Norman (1998, p. 57), “UX Design é a forma com que o indivíduo sente o mundo, é a forma que ele experiencia um serviço, um aplicativo ou um sistema de computador. Mas é um sistema. É tudo!”.

Entre os usuários de iPhone, um grupo particularmente merece destaque: os jovens cariocas. A cidade do Rio de Janeiro (RJ), conhecida por seu estilo de vida vibrante e culturalmente diverso, abriga uma geração de jovens que cresceu imersa no mundo digital e que utiliza intensivamente os dispositivos móveis como parte integrante de suas vidas.

Este artigo tem como objeto de estudo, portanto, jovens cariocas moradores da zona sul e consumidores da marca Apple e, mais especificamente, usuários de iPhone. Nesse ponto, a pesquisa explora de que forma a experiência do usuário (UX) impacta o comportamento de consumo de tal público. O estudo pretende investigar o modo como as práticas de UX *design* são percebidas por esse tipo de usuário. Mais especificamente, este estudo pretende compreender o quanto usuários jovens cariocas de iPhone percebem as práticas de UX *design* e quais são as consequências dessa percepção durante o uso desses dispositivos, de modo a impactar no relacionamento desses jovens com a marca. O objetivo final desta pesquisa, assim, é verificar se os usuários jovens cariocas durante a sua navegabilidade pelo iPhone percebem uma experiência diferenciada e de que forma tal percepção afeta a sua relação com a marca.

Kucheriavy (2015) indica que o UX *design* também se mostra como uma estratégia essencial para o relacionamento e a retenção de clientes. Um *design* bem elaborado e uma experiência de uso fluida e intuitiva contribuem para a satisfação do usuário, o que, por sua vez, fortalece o vínculo com a marca ou produto. Segundo o autor, empresas líderes em experiência do cliente têm superado significativamente o índice S&P, apresentando retornos quase três vezes maiores, em comparação aos seus pares.

## REFERENCIAL TEÓRICO: A EXPERIÊNCIA DO USUÁRIO POR MEIO DOS PROCESSOS E FERRAMENTAS DO UX DESIGN

Na década de 1990, o *design* de interfaces estava focado principalmente em criar interfaces visuais e interativas para sistemas computacionais, destacando conceitos de interface de usuário (UI) e usabilidade. Donald Norman (1998) percebeu as limitações dessa abordagem e defendeu uma visão mais abrangente e que considerasse as emoções dos usuários. Na Apple, onde estabeleceu o User Experience

Architect Group, impulsionou a adoção de uma abordagem de experiência do usuário (UX), reconhecendo a necessidade de ir além da usabilidade. Foi Norman (1998) que popularizou a importância de considerar emoções na experiência do usuário.

Norman (1998) retrata a experiência do usuário como tudo aquilo relacionado com a experiência do produto/serviço, de forma que a experiência possa ser dada em um formato oral, quando o indivíduo fala sobre determinado produto que não está necessariamente próximo a ele para outra pessoa. Dessa forma, cabe ao UX *designer* desenvolver produtos e serviços com o humano no centro dele, fazendo com que sua usabilidade seja intuitiva, prática e interessante, despertando emoções positivas do usuário.

A experiência, tendo em vista o mundo digital e tratando-se de iPhone, por exemplo, dá-se por intermédio de uma interface. Explora-se a experiência que o usuário tem ao navegar pela interface do iPhone por meio do conceito de UI. Pensar em UI *design* é pensar em projetar uma interface que não gere momentos de insegurança para o usuário, que deixe claro quais serão os resultados de suas ações e garantir que o usuário realize todas as tarefas de forma simples e eficiente, de acordo com Nielsen (1993).

Portanto, além de UI e UX, torna-se necessário mencionar a usabilidade, que consiste, segundo Nielsen (1993), no atributo de qualidade para avaliar a facilidade de uso de uma interface. A palavra *usabilidade* também se refere a métodos para facilitar o uso durante o processo de *design*.

Desde o começo da década de 1990, Nielsen (1993) em sua obra aborda as chamadas “melhores práticas: métodos através dos quais o usuário de determinado produto/serviço pode atingir o máximo de eficiência e satisfação”. Entre os aspectos de usabilidade, o autor destaca cinco atributos, os quais podem ser medidos na avaliação de experiência do usuário:

- Ser fácil de aprender (*learnability*): relaciona-se à facilidade do usuário, no momento em que ele realiza tarefas básicas na primeira vez de uso;
- Ser eficiente na utilização: sob o prisma quantitativo, é possível determinar os recursos utilizados na hora da realização das tarefas e execução de rotinas;
- Ser fácil de recordar (*memorability*): mesmo após um período sem utilizar o produto ou serviço, é possível identificar a facilidade que o usuário tem para trabalhar com ele novamente;
- Evitar erros e não induzir a eles: quando se identifica que a facilitação de uso poderá evitar ou corrigir erros que são cometidos frequentemente pelos usuários;
- Satisfação: identificar o quão agradável é o produto ou serviço, fazendo com que o usuário tenha maior vontade de utilizá-lo novamente.

Além de tais atributos, há também metas, que funcionam como indicadores e garantirão a boa usabilidade. São eles:

- Eficácia: ser eficaz no uso;
- Eficiência: ser eficiente no uso;
- Segurança: ser seguro e passar segurança ao usuário;

- Utilidade: ser de boa qualidade;
- Aprendizado: ser fácil de aprender;
- Memorização: ser fácil de lembrar como se usa.

A mudança para o foco em UX levou as empresas a entenderem a relevância de investir no aprimoramento de tal quesito. Especialistas como Nielsen (1993) e Goodwin (2009) forneceram diretrizes valiosas, como as 10 heurísticas de usabilidade, para criar produtos centrados no usuário. Isso reflete no entendimento de que a experiência do usuário é crucial para o sucesso da empresa no mercado. Segundo Zaguetto (2020), a experiência do usuário é a grande diferença entre o sucesso e o fracasso de qualquer negócio, uma vez que uma experiência positiva tende a alavancar o negócio da empresa, enquanto uma negativa pode arruinar toda e qualquer possibilidade de crescimento.

Zaguetto (2020) aponta que os consumidores são guiados para lojas que possuem produtos mais acessíveis, fáceis de serem usados, os quais possuem serviços/aplicativos que não os deixem esperando, de forma a resolver seu desejo da maneira mais rápida e prática, simplificando assim a experiência.

No contexto do projeto de mapeamento das práticas de UX *design* entre jovens cariocas de iPhone, uma abordagem multidisciplinar é essencial. Isso envolve criar personas e utilizar ferramentas como mapa de empatia e jornada do usuário para entender as necessidades e os desejos dos usuários. A etapa de UX *research*, usando *benchmarking*, entrevistas e levantamento de dados, coleta *insights* valiosos.

A fase de ideação é criativa e resulta em soluções que atendam às necessidades dos usuários. Protótipos de baixa fidelidade ajudam a testar ideias rapidamente. Em seguida, protótipos de média ou alta fidelidade são criados com fluxos entre telas usando um *design system* e ferramentas como Figma. Testes de usabilidade e qualidade são cruciais para garantir a eficácia das soluções, com opções de aplicativos como Call, Maze, Figma e Testflight. Por fim, documentar todas as etapas do projeto é fundamental, usando ferramentas colaborativas como Notion e Figma.

Porém, de acordo com Agni (2016), faz-se de extrema necessidade dizer que somente o envolvimento com as pessoas permite identificar a necessidade real do usuário ou consumidor, pois a tecnologia e a inovação só podem dar certo se estiverem alinhadas ao objetivo do ser humano.

O *design* centrado no usuário possui quatro etapas básicas, segundo Agni (2016):

- Identificação de requisitos: levantamento de necessidades e entendimento dos pontos de conflito dos usuários por meio de pesquisas, observações e entrevistas;
- Criação de soluções alternativas: fase de ideação, na qual são levantadas hipóteses de soluções para as necessidades apontadas;
- Construção de protótipos testáveis: estágio no qual as ideias são tiradas do papel e ocorre a criação de modelos testáveis do que pode vir a ser o produto;
- Avaliação com usuários: etapa em que os protótipos são levados para os testes com usuários, em que são coletados *feedbacks* sobre as funcionalidades que estão OK e aquelas que podem melhorar.

Dessa forma, segundo Agni (2016), a história do *design* de interfaces destaca a mudança para UX, e o projeto atual exige uma abordagem diversificada para entender os usuários e criar soluções voltadas para eles, uma vez que o *design* centrado no usuário é o processo em que o foco é mantido nas necessidades, nos desejos e nas limitações dos usuários durante todo o projeto, a cada tomada de decisão, desde a concepção até o lançamento do produto.

### **A atitude e percepção do consumidor diante da experiência de uso do iPhone e do ecossistema Apple**

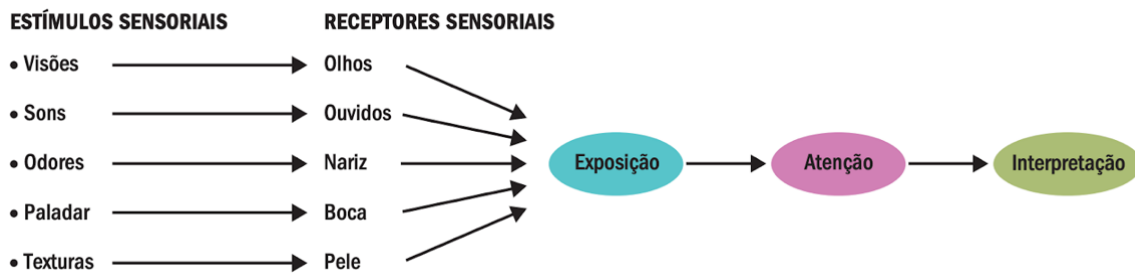
A usabilidade de produtos tecnológicos e, conseqüentemente, a experiência de uso desempenham um papel crucial na forma como os consumidores percebem e adotam dispositivos inovadores, como o iPhone. Nielsen (1993) define usabilidade como a facilidade de uso e eficiência na interação com um sistema ou produto. A percepção dos consumidores sobre a sua usabilidade e experiência ao navegar em um dispositivo tecnológico influencia diretamente suas atitudes e intenções em relação a ele, como destacado por Davis (1989). A atitude do consumidor em relação à usabilidade do iPhone tem impacto direto em sua avaliação global do dispositivo (Ajzen; Fishbein, 1980).

Pesquisas como a de Moon e Kim (2001) ressaltam que a usabilidade é um dos principais fatores que influenciam a satisfação do consumidor e sua atitude no que se refere a produtos tecnológicos. Além disso, a percepção positiva da usabilidade pode ter efeito cascata, levando a atitudes mais favoráveis quanto à marca e à intenção de compra (Gupta; Kim, 2007). Lee, Park e Kang (2018) investigaram a relação entre a usabilidade percebida e as atitudes dos consumidores no que tange ao iPhone, concluindo que a usabilidade positiva influencia positivamente as atitudes e a intenção de uso contínuo.

Portanto, a usabilidade do iPhone desempenha papel substancial nas atitudes dos consumidores concernentes a esse produto. A percepção de facilidade de uso e eficiência na interação influencia diretamente as atitudes dos consumidores em relação ao iPhone, o que, por sua vez, afeta sua intenção de adoção e uso continuado. Isso pode até levar à compra de outros produtos do ecossistema Apple, graças a uma experiência positiva com um dos produtos da marca.

A percepção do comportamento do consumidor se refere à forma como os indivíduos interpretam as estratégias e ações de uma marca e respondem a elas, consistindo em um processo de três estágios que traduz estímulos em significados, segundo Solomon (2016). O indivíduo, de acordo com o autor, percebe apenas um pequeno número de estímulos em um ambiente, simplesmente porque existem vários em todos os cantos disputando pela atenção dele. Cada indivíduo interpreta o significado de uma maneira coerente com suas inclinações, necessidades e experiências exclusivas. Como a Figura 1 mostra, tais estágios — exposição, atenção e interpretação — compõem o processo de percepção.

A exposição ocorre quando um estímulo penetra na gama de receptores sensoriais de uma pessoa. Os consumidores concentram-se em alguns estímulos, não



Fonte: Solomon (2016).

Figura 1. Visão geral do processo perceptivo.

notam outros e chegam a sair de seu caminho para ignorar algumas mensagens. São percebidos estímulos que são captados pelos receptores do indivíduo, porém fazer com que uma mensagem seja notada em um período, seja curto, seja maior, não é algo fácil. Antes de se considerar o que as pessoas podem optar por não perceber, é necessário ver o que elas são capazes de perceber. Assim, esses estímulos podem estar acima ou abaixo do limiar sensorial de uma pessoa, isto é, o ponto em que um estímulo é suficientemente forte para provocar um impacto deliberado sobre a consciência de uma pessoa.

A atenção relaciona-se ao grau com que a atividade de processamento é dirigida a um estímulo específico, de acordo com Solomon (2016). Como o indivíduo sabe, com base em sua experiência, essa dedicação pode variar conforme as características do estímulo e o receptor (o estado mental da pessoa no momento). Apesar de nós, indivíduos, vivermos em uma “sociedade da informação”, uma coisa boa em excesso pode fazer mal. Os consumidores quase sempre encontram um estado de sobrecarga sensorial, expostos a muito mais informações do que conseguem ou desejam processar.

Outra tendência essencial a ser mencionada se refere à vigilância perceptiva, que é o cenário em que os consumidores ficam mais atentos a estímulos relacionados com suas necessidades atuais. Outro fator é a adaptação, intensidade segundo a qual os consumidores continuam a perceber um estímulo no decorrer do tempo. Tal processo de adaptação ocorre quando os consumidores não prestam mais atenção a um estímulo porque ele é muito familiar.

No caso da Apple, uma empresa conhecida por seu foco no *design*, na inovação e na integração de ecossistema, a percepção do comportamento do consumidor tem impacto direto na imagem da marca e em sua relação com os clientes. Estudos sobre o comportamento do consumidor da Apple enfatizam a importância da criação de conexões emocionais com os clientes, como proposto por Fournier (1998). A Apple, com seus produtos icônicos, como o iPhone, e sua meticulosa atenção ao *design*, conseguiu cultivar uma comunidade de consumidores leais e engajados.

A teoria da autenticidade, como apresentada por Gilmore e Pine (2007), destaca a busca do consumidor por experiências autênticas e genuínas. A Apple sobressai nesse aspecto, criando produtos que transcendem a mera funcionalidade e se conectam com os valores e aspirações de seus consumidores. Isso influencia a percepção do comportamento do consumidor, pois a marca é vista como autêntica e alinhada com o estilo de vida de seus clientes.

Além disso, a percepção do comportamento do consumidor da Apple está intrinsecamente ligada à experiência do usuário e à usabilidade de seus produtos. A pesquisa de Parrish (2016), financiada pela Forrester, assegura que uma experiência positiva do usuário contribui significativamente para a lealdade do cliente e para a recomendação da marca a outros consumidores.

No contexto do iPhone, as atitudes dos consumidores quanto a usabilidade, *design* e integração com o ecossistema Apple influenciam diretamente sua percepção sobre o comportamento da marca. Estudos como o de Moon e Kim (2001) exploram como a percepção de valor e a qualidade percebida afetam a atitude e o comportamento do consumidor no que tange a produtos tecnológicos.

Portanto, tendo em vista o exposto, nota-se que a percepção do comportamento do consumidor da Apple desempenha papel fundamental na construção de relações duradouras e significativas com seus clientes. A autenticidade da marca, a criação de conexões emocionais e a experiência positiva do usuário são fatores que influenciam a percepção do comportamento do consumidor e, conseqüentemente, sua atitude e lealdade em relação à marca.

## **MÉTODOS E PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS DO ESTUDO**

A pesquisa é classificada, quanto ao objetivo, como exploratória. Tendo em vista os meios, ela deriva de bibliografias acerca do tema em estudo, procurando coletar dados mediante a geração de hipóteses.

Com apenas uma única etapa de coleta de dados no campo, a pesquisa foi realizada por meio de um grupo focal para buscar esclarecer a sensibilidade que o usuário jovem carioca de iPhone tem ao navegar por tal dispositivo eletrônico, mensurando o seu entendimento acerca da sua experiência do usuário e como tal percepção impacta na sua relação com a empresa Apple. Pelo grupo focal, foi possível levantar indícios que servem para fomentar pesquisas futuras, por intermédio da geração de hipóteses.

De acordo com Zikmund e Babin (2011), a pesquisa exploratória é útil para ajudar a melhor definir um problema de *marketing* ou identificar uma oportunidade de mercado. Com isso, a escolha do tipo de pesquisa se mostra adequada quanto ao objetivo, visando a uma possível identificação de oportunidades decorrentes dos resultados que a pesquisa apresentou.

O grupo de foco é adequado para a obtenção de informações acerca da percepção, sentimentos, produto ou atividade. Em pesquisas exploratórias, seus propósitos são gerar ideias ou hipóteses e estimular o pensamento do pesquisador, segundo Dias (2000).

Para realizar o estudo proposto, na fase de campo, participaram do grupo focal seis consumidores jovens da zona sul do Rio de Janeiro, de ambos os sexos, com faixa etária de 18 a 24 anos. Tais indivíduos eram todos, obrigatoriamente, usuários de iPhone, não havendo restrição por faixa de renda. A escolha de tal perfil de respondente se deu em função do uso intensivo de tecnologia em seu cotidiano por pessoas de tal faixa etária. O objetivo é identificar como o usuário percebe a

experiência de usabilidade enquanto navega pela interface do iPhone e de que forma tal percepção afeta a sua relação com a marca Apple.

O público-alvo mencionado foi definido por critério de acessibilidade, além da localidade e do estilo de vida semelhantes. Portanto, o acesso a esse universo é feito mais prática e rapidamente, aumentando a acessibilidade para as informações que se buscou alcançar, de forma a realizar a etapa do grupo de foco sem muitos obstáculos, durante o processo de escolha de participantes. Em relação ao tamanho da amostra utilizada, tal como menciona Gil (2008), o grupo focal deve ter no mínimo seis e no máximo dez participantes, uma vez que grupos maiores restringem a troca de ideias, o registro e o aprofundamento sobre a temática.

Ademais, tal público-alvo foi escolhido de maneira estratégica, uma vez que cada vez mais há a tendência entre os jovens de usar de forma intensiva *smartphones*. Estudo patrocinado pela *Exame* afirma que os jovens brasileiros são os que mais utilizam aparelhos eletrônicos no mundo. O uso de *smartphones* pelos jovens faz do Brasil o país com maior mobilidade entre pré-adolescentes e adolescentes, embora os pais se preocupem com o tempo que seus filhos passam nos dispositivos. Segundo o estudo, a taxa de uso de celular entre esse público no Brasil chega aos incríveis 96%, bem acima da média global, de acordo com Gavioli (2022).

Na realização da coleta de dados, Gatti (2005) sugere que o local dos encontros deve ser adequado para promover maior interação entre os participantes. Trad (2009) ratifica o posicionamento de Gatti (2005) ao focar os equipamentos para registrar o trabalho com o grupo focal, argumentando que o uso de no mínimo dois gravadores é imprescindível. De acordo com Flick (2009), o moderador deve garantir a participação de todos, evitando favorecimentos a determinados participantes. Por fim, Gatti (2005) aborda o tempo de duração dos encontros e o número de sessões a serem realizadas, ressaltando que o ideal é que estas devem ser de 1,5 a 3 horas. A dinâmica de grupo focal durou 1,5 hora, e houve apenas uma sessão, no formato *online*, visto que o objetivo da dinâmica foi alcançado com sucesso.

Para tratar os dados coletados para o estudo, as gravações da dinâmica do grupo focal, bem como suas filmagens, foram analisadas. As falas foram transcritas, e procedeu-se à sua análise de conteúdo. Na análise também se utilizaram imagens para um estudo das reações fisionômicas dos participantes quando determinado assunto passava a ser abordado. Esse estudo é particularmente importante para identificar se os integrantes do grupo estão de fato interessados na discussão e se estão verbalizando seus sentimentos.

Geralmente, na análise, são seguidas as etapas propostas por Queiróz (1991) e Bryman (2004). Em primeiro lugar se faz a transcrição de dados e, posteriormente, a análise de conteúdo, buscando-se estabelecer as categorias, que são exemplificadas por trechos das falas dos integrantes do grupo.

Durante o processo de análise, é comum notar uma assimetria no modo como os participantes se expressam ou identificar contradições nas ideias de um mesmo membro. Nessas situações, um indivíduo pode inicialmente apresentar afirmações em relação a certas questões e, à medida que a discussão progride, alterar seu



posicionamento repetidamente. Essas dinâmicas podem ser discernidas ao realizar uma análise minuciosa e ao observar de perto as reações dos membros do grupo.

De acordo com Silverman (2001), para se garantir a confiabilidade da pesquisa, é preciso haver fidelidade na transcrição das falas e consideração dos elementos que compõem o contexto. Além disso, na elaboração da análise de conteúdo, é comum seguir os três procedimentos metodológicos sugeridos por Bardin (2009): a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados. A pré-análise consiste na organização das ideias iniciais e no planejamento da análise; a exploração do material refere-se ao processo de codificação conforme as regras formuladas na pré-análise; e o tratamento dos dados diz respeito à interpretação dos resultados obtidos de acordo com os objetivos do trabalho, comparando-se as falas dos integrantes.

## **APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS: DESCRIÇÃO DO PERFIL DOS ENTREVISTADOS**

Os participantes do grupo de foco são jovens residentes na zona sul da cidade do Rio de Janeiro, usuários de iPhone, conhecedores de *smartphones* populares, com idade entre 18 e 24 anos, quatro homens e duas mulheres, com nível de escolaridade superior e escolhidos por conveniência e acessibilidade.

### **Descrição e análise dos resultados do grupo de foco**

A primeira pergunta versou sobre o motivo de os participantes terem escolhido a Apple como a empresa da qual são clientes, uma vez que possuem iPhone como aparelho móvel eletrônico (Por que a Apple?).

Como resposta, dos seis participantes, cinco já possuíam iPhone havia mais de três anos, e um disse que adquirira o aparelho havia um ano. Também foi destacada por cinco deles que já possuíam o celular havia mais tempo a questão de o sistema operacional do iPhone (iOS) ser bastante superior ao Android, sendo mais intuitivo, simples e eficiente de usar, algo que facilitou no quesito de acostumar-se de forma fácil e rápida com o aparelho em questão, trazendo fidelidade ao dispositivo e, conseqüentemente, à Apple. Um dos participantes mencionou em sua fala que o *"iPhone é intuitivo a ponto de qualquer um conseguir usar"*. O participante que comprou o iPhone recentemente estava apenas com vontade de testar o iPhone, porque os aparelhos anteriores que ele usava tinham Android como sistema operacional.

Portanto, com base nas respostas, entende-se que o fator primário que fez com que os participantes tenham escolhido a Apple se dá bastante pelo sistema operacional da Apple (iOS), que é julgado como superior em comparação ao Android, além de fatores como usabilidade e intuitividade durante a sua navegabilidade. Kucheriavy (2015) apontou em sua pesquisa que uma experiência de uso fluida e intuitiva contribui para a satisfação do usuário, fortalecendo o vínculo com a marca ou o produto.

A segunda pergunta abordou aspectos de usabilidade e experiência do iPhone no quesito motivação de navegar pelo iPhone, sendo a pergunta relacionada às circunstâncias que os participantes utilizam seus iPhones (para quais fins vocês utilizam o iPhone?).

Todos os seis membros que participaram da dinâmica utilizam o iPhone para as mesmas ocasiões: redes sociais (Instagram, WhatsApp, Twitter, entre outras), aplicativos de locomoção, como Uber; câmera, para tirar fotos e gravar vídeos; aplicativos de trabalho e de faculdade, como Moodle, Microsoft Teams, Trello; aplicativos de *streaming*, para assistir a jogos de futebol; além de aplicativos de música, como YouTube e Spotify.

Conclui-se que o iPhone é utilizado pelos membros para atividades rotineiras, que fazem parte do dia a dia deles, nos âmbitos profissional, acadêmico e até mesmo de entretenimento. Portanto, entende-se que se passa bastante tempo com o celular por perto, uma vez que essas atividades são cíclicas e constantes na rotina de cada um. Gavioli (2022) afirma que a taxa de uso de celular entre os jovens no Brasil chega a 96%, bem acima da média global. Portanto, faz-se necessário entender que o iPhone, nesse caso, é visto como uma ferramenta essencial no cotidiano do jovem.

Uma possível hipótese é que, com o passar do tempo, o jovem, mais especificamente a geração Z, como os participantes do grupo focal, enfrentarão dificuldades sem o seu dispositivo móvel, uma vez que este já virou parte de sua rotina, dado que o usuário utiliza o iPhone para a grande maioria de suas atividades cotidianas.

A terceira pergunta abordou questões sobre a usabilidade e experiência de aplicativos do iPhone, sendo eles nativos, isto é, aplicativos desenvolvidos de acordo com as características do sistema operacional (iOS) e que não podem ser instalados em um aparelho Android ou de qualquer outro sistema, ou não nativos. A pergunta foi: como vocês enxergam/avaliam a experiência de navegabilidade pelos aplicativos que vocês utilizam rotineiramente, como mencionado na temática anterior, no iPhone?

Dois dos seis membros falaram sobre o *leiaute* dos aplicativos do iPhone. Ambos os participantes apontaram que o *leiaute* dos aplicativos do iPhone é mais bonito que o do sistema Android — o WhatsApp e o Instagram foram dois aplicativos citados como tendo um *leiaute* mais bonito em comparação com o outro sistema em questão. Um deles mencionou que acha que a Apple tem algum tipo de exclusividade com o Instagram. Referiu-se à sua percepção de que as fotos postadas nos *stories* possuem qualidade melhor, ao compará-la com o Android. Destacou que lhe parece que até mesmo a borda da foto se destaca: no iPhone a borda fica arredondada, e no Android, reta. Esse participante acredita que, se usar algum *app* em um celular de sistema Android (mas que não seja nativo), a experiência não vai ser tão boa quanto no Apple.

Um dos membros disse que não gosta do *app* nativo de música do iPhone (Apple Music) e prefere o Spotify, porque é muito melhor em termos de acessibilidade e usabilidade; ele consegue interagir como se fosse uma rede social, em termos de seguir artistas. Além do aplicativo de música, há o Safari, o aplicativo de notas nativo, que o usuário sempre usa para escanear os documentos, e a usabilidade é positiva. Ainda, mencionou que gosta bastante do aplicativo do tempo, também nativo, por ser bem preciso em relação à previsão do tempo. Além desses aplicativos, o participante mencionou também aqueles não nativos, como pacote Office e YouTube, que funcionam bem no iPhone; são de fácil usabilidade, porém expressou confusão ao falar sobre o aplicativo nativo de arquivos; ele se sente confuso quando salva um arquivo da internet no iPhone e não consegue achá-lo; se soubesse, ele usaria bastante o *app*.

Os dois membros expressaram preguiça ao ter de aprender a mexer em aplicativos nativos do iPhone e desconhecidos por eles, e um deles mencionou que, quando o Apple Music virou pago, parou de usá-lo e continuou a usar apenas o Spotify, por já ter baixado o *app*.

Dois membros trouxeram à tona a usabilidade do aplicativo nativo de *e-mail* do iPhone, comparando-o com aplicativos não nativos de *e-mail*. Ambos disseram que já estão acostumados a usar o Gmail, pelo histórico de o acessarem pelo computador, e uma das participantes não gosta do aplicativo nativo por ele não filtrar os *e-mails* que ela recebe. Outros dois membros disseram usar o aplicativo de *e-mail* nativo, por estarem acostumados com ele desde cedo, e o *app* já faz o *backup* automático caso haja uma troca de celulares. Um participante diz usar o aplicativo do Gmail por costume também, mas está migrando para o aplicativo nativo de *e-mail* do iPhone e está tendo uma boa experiência. Uma das participantes levantou uma posição acerca do costume. Não interessa se o usuário utiliza um *app* nativo ou não; o ponto é que a pessoa vai se acostumar mais com um aplicativo do que com outro e vai utilizá-lo.

Dessa forma, analisa-se que os participantes têm contato diariamente com aplicativos nativos e não nativos do iPhone, e os avaliados como de usabilidade superior são aqueles mais costumeiramente usados, pelo menos uma vez ao dia.

Para Moon e Kim (2001), a qualidade percebida pelos usuários afeta a atitude e o comportamento do consumidor em relação a produtos tecnológicos. Nesse caso, os usuários tendem a se acostumar com algum tipo de formato, nativo ou não, e mantêm-se fiéis a ele, mesmo que haja trocas de aparelho. Solomon (2016) trata a questão do processo perceptivo, mais especificamente do fator de adaptação, que é a intensidade segundo a qual os consumidores continuam a perceber um estímulo no decorrer do tempo. Tal processo de adaptação ocorre quando os consumidores não prestam mais atenção a um estímulo porque ele é muito familiar. Portanto, traçando um paralelo, os participantes já estão tão acostumados com aplicativos que eles já vêm utilizando por certo tempo que não percebem a necessidade de baixar outros. Eles apenas continuam usando os conhecidos por eles, aqueles a que já houve a adaptação.

Todavia, surge uma hipótese em relação à fala de dois participantes, que exprimiram preguiça ao ter de aprender a usar algum aplicativo. Parece que a usabilidade pode não ser tão intuitiva ou acessível para tais participantes, como foi mencionado a respeito dos arquivos e de outros aplicativos nativos.

A quarta pergunta abordou aspectos positivos do iPhone. Foi perguntado aos participantes: quais aspectos positivos são observados durante o uso do iPhone?

Um dos participantes afirmou que tanto a acessibilidade como a facilidade de realizar suas atividades diárias torna positiva a experiência de uso do iPhone. Outro ponto mencionado se deve às constantes atualizações de *software*, que proporcionam novas funcionalidades, como a personalização do iPhone, segurança, além de ter maior quantidade de atualizações no mesmo aparelho com o passar do tempo.

Outro participante citou a funcionalidade do Airdrop, que possibilita transferir informações de um celular para outro de forma rápida e eficiente. Uma participante trouxe à tona a funcionalidade do aplicativo Find My, por ter como transferir fotos

do celular antigo roubado, por exemplo, para outro aparelho, além da funcionalidade do *backup* automático.

Dois participantes ressaltaram também a qualidade ótima da câmera, que permite fazer ótimos vídeos e fotos, e a cada lançamento a qualidade se mostra melhor que a anterior. Além disso, uma das participantes disse que a câmera do iPhone substitui facilmente uma câmera fotográfica, e outro ponto positivo do iPhone é que em apenas um dispositivo é possível tirar fotos, editá-las e armazená-las com ótima qualidade. A mesma participante mostrou que para ela um aspecto positivo do iPhone são as novidades, em termos estéticos, que cada lançamento traz consigo, como, por exemplo, cores e formatos novos, algo que a estimula a comprar novos iPhones. O sexto participante concordou com todos os pontos levantados.

Assim, a qualidade, eficiência, usabilidade e durabilidade do iPhone, em comparação à concorrência, mostram-se destacadas, sendo quesitos que fortalecem a imagem da Apple. Nota-se que todos valorizam bastante a experiência que têm com o celular. Isto é, eles continuam fidelizados ao iPhone por terem uma experiência de usuário positiva, uma vez que as tarefas, por meio do aparelho, são realizadas de forma eficiente, prática, rápida e intuitiva. Santos (2018) explica que o brasileiro é o cliente que mais valoriza a experiência: 89% dos brasileiros dizem que a experiência é um fator decisório no ato da compra. Fournier (1998) menciona de forma explícita a meticulosa atenção que a *big tech* possui com o *design* dos produtos, confirmando a fala de uma das participantes. Gilmore e Pine (2007) salientam a busca do consumidor por experiências autênticas e genuínas, algo em que a Apple tem bastante destaque.

Portanto, pode ser levantada a hipótese de que a Apple, em seus aplicativos nativos, possui uma UI de excelência, que contribui para a ótima experiência do usuário.

A quinta pergunta abordou aspectos negativos do iPhone. Foi perguntado aos participantes: quais aspectos negativos são observados durante o uso do iPhone?

Os seis respondentes trouxeram questões bastante semelhantes em relação aos pontos negativos na utilização do iPhone. Três dos participantes exprimiram sua angústia quanto à saúde da bateria e, conseqüentemente, à experiência de navegar em um iPhone cuja bateria já está com um nível de saúde baixo, dado que o tempo de uso diminui esse nível. Um deles afirmou que a cada lançamento de um *software* a bateria tende a ficar com sua saúde mais baixa.

Outro participante mencionou que a funcionalidade do Airdrop não funciona para ele; mesmo ligando o *bluetooth*, não consegue fazer a transferência de informações entre dispositivos. Ainda, um deles disse que, mesmo com os lançamentos de dispositivos, não percebe muita mudança de um iPhone para outro, em termos de novidades, o que acaba trazendo frustração. O sexto participante explicou que não sente muita liberdade em termos de customização. Afirma, por exemplo, que no Android o usuário pode organizar o leiaute da tela da forma como quiser. Já no iPhone a interface obedece a uma grade, na qual as mudanças são limitadas.

Muitas questões acerca da temática obsolescência programada são frustrações dos participantes, algo que estimula a compra de outro aparelho em um curto espaço de tempo, de forma a continuar gerando receita para a *big tech*.

Por fim, a sexta pergunta abrangeu a temática satisfação do cliente em relação à Apple.

Dois dos seis respondentes trouxeram uma visão semelhante em relação ao nível de satisfação da marca. Ambos expressaram um nível alto de satisfação, pela exemplificação de situações que aconteceram com eles e pela forma como os atendentes da empresa os atenderam — atendimento personalizado e pronto a resolver a situação o quanto antes, trazendo a melhor solução do cenário.

Dois outros participantes disseram que um ponto negativo no que tange à marca é o preço dos produtos, que não tem bom custo-benefício, no entanto afirmam continuar comprando Apple por conforto e segurança. Um deles afirmou que sua satisfação oscila de acordo com as novas atualizações do iPhone, que não são equivalentes às expectativas do cliente, dado que as mudanças são poucas, tanto de estética quanto de usabilidade. Além disso, um dos respondentes expressou sua angústia em relação à Apple se recusar a resolver certo problema caso o produto tenha passado por uma empresa terceirizada para resolver o mesmo problema. São dois usuários sem experiência tão positiva. O quinto participante teve uma experiência ruim no quesito atendimento, que perpassa a questão mencionada anteriormente sobre lojas terceirizadas. O sexto participante expressou ter satisfação boa, e o único ponto que lhe parece negativo é a obsolescência programada. Ele, porém, acrescenta que reconhece que tal questão ocorre em diversas empresas do ramo da tecnologia.

Logo, a maioria das experiências dos respondentes é positiva, com algumas ressalvas em relação ao preço. Ainda assim, os participantes continuam comprando os produtos, mantendo-se fiéis à marca. Santos (2018) afirma que a experiência do cliente com o produto se relaciona de forma direta com a fidelidade dele com a marca. Ou seja, se ele desfruta a eficiência do produto de forma positiva, pode vir a construir ou manter uma relação fiel com a marca. Tal perspectiva combina com a de Nielsen (1993) sobre as “melhores práticas: métodos através dos quais o usuário de determinado produto/serviço pode atingir o máximo de eficiência e satisfação”, mais especificamente sobre satisfação. Entre os aspectos de usabilidade, a satisfação é um dos importantes atributos que podem ser medidos na avaliação de experiência do usuário, sendo satisfação a identificação do quão agradável é o uso, que torna o usuário mais propenso a utilizar novamente o produto ou serviço. Portanto, uma experiência agradável gera satisfação, que, por consequência, gera a fidelidade.

## **CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES PARA NOVOS ESTUDOS**

Esta seção condensa os principais pontos de todo o trajeto da investigação realizada, com destaque para as contribuições produzidas ao tema em estudo, assim como as implicações teóricas e práticas, além das conclusões a que o estudo permitiu chegar.

Este trabalho investigou o quanto os processos de UX *design* são percebidos pelos jovens usuários de iPhone. Assim, analisou a usabilidade da interface e o impacto dessa percepção no comportamento de consumo. Para aprofundar a análise pretendida, investigou-se a perspectiva de Solomon (2016) em relação ao comportamento do consumidor sobre atitude e percepção do consumidor e impactos direto

e indireto no seu comportamento perante as marcas. Trabalhou também as contribuições teóricas de Nielsen (1993) e Norman (1998) quanto às questões mais técnicas que o *UX design* abrange e, por fim, de Zirkmund e Babin (2011) no que diz respeito à forma de realização, tratamento e análise acerca da dinâmica de grupo focal.

Para atingir os objetivos pretendidos, foi realizada uma pesquisa de campo por dinâmica com grupo focal para levantamento do quanto as práticas de *UX design* são percebidas pelos jovens usuários cariocas de iPhone, moradores da zona sul, entre 18 e 24 anos e como isso impacta seu comportamento de consumo da marca Apple.

Por meio da pesquisa realizada, pode-se concluir que os participantes percebem as práticas de *UX design* durante a usabilidade e navegabilidade do iPhone, mesmo sem a menção de termos técnicos da área, e tal experiência impacta no consumo e na imagem da marca Apple.

Os resultados confirmaram que a experiência do usuário de iPhone está diretamente ligada à satisfação do indivíduo e tem impacto forte sobre a fidelização do cliente à marca. Outro ponto interessante constatado na pesquisa se deve ao fato de os usuários de iPhone terem o hábito de consumo consolidado de sempre trocar os antigos aparelhos por novos iPhones, sem cogitar comprar outros tipos de aparelho, com outro sistema operacional.

Sobre a comparação entre aparelhos com sistemas operacionais distintos, destaca-se a extrema intuitividade ao navegar pelos aparelhos iOS, quando comparados aos aparelhos Android. A constante atualização do iPhone, no que diz respeito tanto à estética quanto à usabilidade, também favorece a Apple.

Em relação aos fins para os quais o iPhone é utilizado, a rotina dos participantes é ponto importante: todos os dias o dispositivo é usufruído para vários fins, seja para entretenimento, seja para locomoção, seja para trabalho. O leiaute no iPhone é mais bonito e intuitivo, enquanto no Android parece ter qualidade menor e nível de intuitividade menor, na opinião dos respondentes. Um ponto muito interessante levantado diz respeito à rede social Instagram. Participantes percebem que a Apple apresenta fotos nos *stories* mais nítidas, além do leiaute de maior qualidade quando há o *repost* de *stories*, que ficam com as bordas quadradas, em vez de curvadas, como no iPhone.

Quanto a perfil de usuários de iPhone, sugere-se que membros da geração Z podem ser predominantes como clientela relevante tanto desse aparelho como também da marca Apple. Supomos, adicionalmente, que tal concentração de usuários desse grupo se deva a que indivíduos pertencentes a essa geração passam muito tempo em frente às telas dos dispositivos.

No que diz respeito ao comportamento de consumo dos usuários de iPhone, foi confirmada a relação entre possuir boa experiência nos tópicos intuitividade, usabilidade, UI e até mesmo valores estéticos à construção de uma fidelidade de longo prazo do usuário com o produto e, conseqüentemente, com a marca. Esse fato pode ser explicado por o iPhone possuir um sistema operacional de fácil uso. Assim, é prático ter um iPhone para realizar tarefas diárias de seu cotidiano de forma rápida.

Dos pontos negativos da marca, destaca-se o preço dos produtos. Houve menção de não haver bom custo-benefício, além da questão da obsolescência programada

e das atualizações e lançamentos, que ocorrem anualmente sem surpreender tanto assim os usuários, o que acaba por quebrar suas expectativas.

Como desdobramentos futuros, sugerem-se investigações sobre o comportamento de outros públicos, de outras regiões e de outros produtos da Apple, mais segmentados. Outros públicos poderiam ser adultos, moradores de outras regiões da cidade do Rio de Janeiro, usuários de iPads, de Apple Watches, de MacBooks, de iMacs, entre outros, com o objetivo de comparar se a experiência de uso e *design* continua constante e, por consequência, tem impacto semelhante no consumo fidelizado. Estudos podem trazer à tona uma análise de caso do consumidor Apple, isto é, aquele que começa com um produto Apple e vai comprando outros da mesma marca, até estar inserido no ecossistema Apple, com todos os aparelhos interligados e conectados. Tais estudos em sequência poderiam se mostrar úteis em proporcionar à empresa direcionamento para outras prioridades estratégicas que estimulam o desenvolvimento do ecossistema Apple, priorizando o *design* e a experiência do usuário, viabilizando conexão do planejamento com a UX *design* com impacto positivo no desenvolvimento do ecossistema em questão.

## REFERÊNCIAS

AGNI, Edu. Etapas do *design* centrado no usuário. **Medium**, Rio de Janeiro, 9 maio 2016. Disponível em: <https://www.mergo.com.br/blog/design-thinking/etapas-do-design-centrado-no-usuario-2/>. Acesso em: 14 set. 2023.

AJZEN, Icek; FISHBEIN, Martin. **Understanding Attitudes and Predicting Social Behavior**. Hoboken: Prentice-Hall, 1980.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2009.

BRYMAN, Alan. **Social research methods**. Oxford: University Press, 2004.

DAVIS, Fred D. Perceived Usefulness, Perceived Ease of Use, and User Acceptance of Information Technology. **MIS Quarterly**, v. 13, n. 3, p. 319-340, 1989. <https://doi.org/10.2307/249008>

DIAS, Cláudia A. Grupo Focal: técnicas de coletas de dados em pesquisas qualitativas. **Informação & Sociedade**, v. 10, n. 2, p. 1-12, 2000. Disponível em: <http://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/ies/article/viewFile/330/252>. Acesso em: 17 set. 2023.

FLICK, Uwe. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FOURNIER, Susan. Consumers and their brands: Developing relationship theory in consumer research. **Journal of Consumer Research**, v. 24, n. 4, p. 343-353, 1998. <https://doi.org/10.1086/209515>

GATTI, Bernardete A. **Grupo Focal na pesquisa em Ciências Sociais e Humanas**. Brasília: Líber Livro, 2005.

GAVIOLI, Allan. Jovens brasileiros são os que mais utilizam aparelhos eletrônicos no mundo. **Exame**, São Paulo, 13 maio 2022. Disponível em: <https://exame.com/carreira/jovens-brasileiros-sao-os-que-mais-utilizam-aparelhos-eletronicos-no-mundo/>. Acesso em: 14 set. 2023.

GIL, Antônio C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GILMORE, James H.; PINE, B. Joseph. **Authenticity: What consumers really want**. Boston: Harvard Business School Press, 2007. Disponível em: [https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=VpTSBgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Pine,+B.+J.,+%26+Gilmore,+J.+H.+Authenticity:+What+consumers+really+want.+Harvard+Business+Review,+v.85,+n.12,+p.134-139,+2007&ots=46XtLM-Rjx&sig=DF3klw6v\\_9\\_GLBLfpqfUlltgyd8#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=VpTSBgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Pine,+B.+J.,+%26+Gilmore,+J.+H.+Authenticity:+What+consumers+really+want.+Harvard+Business+Review,+v.85,+n.12,+p.134-139,+2007&ots=46XtLM-Rjx&sig=DF3klw6v_9_GLBLfpqfUlltgyd8#v=onepage&q&f=false). Acesso em: 13 set. 2023.

GOODWIN, Kim. **Designing for the Digital Age**. Indianápolis: Wiley, 2009.

GUPTA, Sumeet; KIM, Hee-Wong. Value-driven internet shopping: The mental accounting theory perspective. **Psychology & Marketing**, v. 27, n. 1, p. 13-35, 2010. <https://doi.org/10.1002/mar.20317>

KUCHERIAVY, Andrew. Good UX Is Good Business: How to Reap Its Benefits. **Forbes**, Nova York, 19 nov. 2015. Disponível em: <https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2015/11/19/good-ux-is-good-business-how-to-reap-its-benefits/?sh=69c010514e51>. Acesso em: 12 set. 2023.

LEE, Chul; PARK, Gunno; KANG, Jina. The impact of convergence between science and technology on innovation. **The Journal of Technology Transfer**, v. 43, n. 2, p. 522-544, 2018. <https://doi.org/10.1007/s10961-016-9480-9>

MOON, Ji-Won; KIM, Young-Gul. Extending the TAM for a world-wide-web context. **Information & Management**, v. 38, n. 4, p. 217-230, 2001. [https://doi.org/10.1016/S0378-7206\(00\)00061-6](https://doi.org/10.1016/S0378-7206(00)00061-6)

NIELSEN, Jakob. **Usability Engineering**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1993.

NORMAN, Donald. **O Design do Dia a Dia**. Rio de Janeiro: Rocco, 1998.

PARRISH, Rick. The US Customer Experience Index, 2016. **Forrester**, Cambridge, 18 jul. 2016. Disponível em: <https://www.forrester.com/report/The-US-Customer-Experience-Index-2016/RES131003>. Acesso em: 12 set. 2023.

QUEIRÓZ, Maria Isaura P. **Variações sobre a técnica do gravador no registro da informação viva**. São Paulo: T. A., 1991.

SANTOS, Altair. Consumidor fideliza produto se tiver uma boa experiência. **Cimento Itambé**, São Paulo, 21 nov. 2018. Disponível em: <https://www.cimentoitambe.com.br/massa-cinzenta/boa-experiencia-com-produto-fideliza-consumidor/>. Acesso em: 5 out. 2023.

SILVERMAN, David. **Interpreting qualitative data: methods of analyzing talk, text, and interactions**. Thousand Oaks: Sage, 2001.

SOLOMON, Michael R. **O Comportamento do Consumidor: comprando, possuindo e sendo**. 11. ed. Porto Alegre: Bookman, 2016.

TRAD, Leny A. Bomfim. Grupos focais: conceitos, procedimentos e reflexões baseadas em experiências com o uso da técnica em pesquisas de saúde. **Physis: Revista de Saúde Coletiva**, v. 19, n. 3, p. 777-796, 2009. <https://doi.org/10.1590/S0103-73312009000300013>

ZAGUETTO, Fabio. A Experiência do Usuário (UX) e o Desenvolvimento de Produtos. **Medium**, Rio de Janeiro, 28 abr. 2020. Disponível em: <https://medium.com/@fabio.zaguetto/a-experiencia-do-usuario-ux-e-o-desenvolvimento-de-produtos-2c391d7a0abb>. Acesso em: 14 set. 2023.

ZIKMUND, William G.; BABIN, Barry J. **Princípios da Pesquisa de Marketing**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

## Sobre os autores

**João Renato de Souza Coelho Benazzi:** Professor adjunto do Departamento de Relações Públicas da Faculdade de Comunicação Social da Universidade do Estado do Rio de Janeiro e professor auxiliar do Departamento de Administração da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Doutor em Comunicação e Cultura pela Escola de Comunicação da Universidade Federal do Rio de Janeiro.

**Sabrina Uderman:** Graduada em Administração pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

**Conflito de interesses:** nada a declarar – **Fonte de financiamento:** nenhuma.

**Contribuições dos autores:** Benazzi, J. R. S. C.: Conceituação, Investigação, Metodologia, Administração do Projeto, Supervisão, Validação, Escrita – Revisão e Edição. Uderman, S.: Conceituação, Investigação, Curadoria de Dados, Análise Formal, Investigação, Metodologia, Administração do Projeto, Visualização, Escrita – Primeira Redação.

