



UNIVERSIDADE D
COIMBRA



Israel Alves Jorge de Souza

**CURADORIA DE SIGNIFICAÇÃO NA ECONOMIA CRIATIVA:
UMA PROPOSTA DE VALOR**

Tese de Doutoramento em Estudos Contemporâneos, orientada pelo Senhor Professor Doutor Joaquim Ramos de Carvalho e pelo Senhor Professor Doutor Luis Moura Ramos e apresentada ao Centro de Estudos Interdisciplinares do Século XX (Instituto de Investigação Interdisciplinar) da Universidade de Coimbra.

Agosto de 2018

Centro de Estudos Interdisciplinares do Século XX do Instituto de
Investigação Interdisciplinar

CURADORIA DE SIGNIFICAÇÃO NA ECONOMIA CRIATIVA: Uma Proposta de Valor

Israel Alves Jorge de Souza

Tese no âmbito do Doutoramento em Estudos Contemporâneos, orientada pelo Professor Doutor Joaquim Ramos de Carvalho e pelo Professor Doutor Luis Moura Ramos e apresentada ao Centro de Estudos Interdisciplinares do Século XX do Instituto de Investigação Interdisciplinar.

Agosto de 2018



UNIVERSIDADE D
COIMBRA



Para Silaine.

AGRADECIMENTOS

A Deus, por mais esta bênção e pela proteção;

À minha esposa Silaine, por me acompanhar na realização deste sonho;

Aos Professores Dr. Joaquim Ramos de Carvalho e Dr. Luis Moura Ramos pela
competente orientação;

Apesar da clara referência visual a Bia, a filha do duque de Florença, Cosme I dos Médicis, que morreu aos seis anos, o convite de Cornell não é para descobrirmos uma princesa interior. Sua caixa nos apresenta um modelo para a possível coordenação entre os vários elementos de uma identidade. Ela diz: “Sou feita de uma rede de relações.” As aves, a escada, as flores, o relógio de sol, os mapas e a raposa são emblemas icônicos com referências específicas à experiência ou à personalidade de Bia. Não sabemos o que são, mas reagimos à ideia de um conjunto complexo de símbolos que forma o diagrama de uma vida. A caixa contém um arquivo concentrado do eu. Aqui, algo tão fluido e indistinto como é a identidade pessoal pode ser apresentado numa forma palpável e manejável. [...] O ideal seria que houvesse um artista como Cornell (que morreu em 1972), capaz de fazer uma caixa para cada um de nós, e assim poderíamos nos conhecer melhor e teríamos um instrumento para que os outros nos conhecessem melhor.

Alain De Botton, “Arte como terapia”

RESUMO

A partir do estudo de um empreendimento pioneiro e bastante peculiar em curadoria de conhecimento, bem como de outras atividades de campo prévias para levantamento de ideias e tendências relacionadas – valendo-se da metodologia “Lego Serious Play” –, pretendeu-se a identificação do potencial de uma curadoria de significação como proposta de valor, no contexto da economia criativa. Supunha-se que a extensão do conceito de curadoria para além das artes é possível sem distorções ou banalizações de sua essência e que seus princípios essenciais se aplicam bem à atual demanda por significações, destacando-se que não se objetivou tocar a dimensão de sentidos absolutos e transcendentais. No âmbito teórico, assim, foi analisada a trajetória ainda em construção do conceito de economia criativa, passando pelas intersecções com a cultura, a experiência e o conhecimento e pela respectiva transversalidade da significação. Abordou-se da mesma forma o conceito de curadoria, enfocando perspectivas artísticas que compõem sua trajetória e incluindo questões sobre museus, exposições, coleções e objetos. E, ainda, explanou-se sobre o conceito de proposta de valor, no âmbito do empreendedorismo e dos respectivos planos e modelos de negócios. Como resultados, não apenas se confirmou a hipótese de que a curadoria pode ser expandida para além das artes sem distorções de sua essência – a depender dos contornos metodológicos – como também – aproveitando-se diversos elementos inovadores do caso estudado e agregando outros componentes teóricos – se desenhou uma proposta de valor em que essa essência curatorial se aplicou bem à significação pura e concentrada (e não apenas agregada) em serviços e produtos. Deu-se portanto uma aproximação dos limites entre o viés acadêmico e a concretização prática de técnicas para esse desenho, mas sem destaque para tais passos empreendedores adicionais e sem que eles descaracterizassem o presente academicismo. O acréscimo de trabalho de campo final para validação da curadoria de significação, assim, também por meio da metodologia “Lego Serious Play”, figurou apenas como mais um complemento. E coube enfim à exposição dessa proposta de valor a amarração de todos os aspectos desenvolvidos na tese, incluindo suas intersecções com o desenvolvimento teórico, as contribuições do trabalho de campo prévio, as contribuições do estudo de caso e as contribuições do trabalho de campo de validação. Em outras palavras, uma condensação e uma transferência analítica de peculiaridades da curadoria de conhecimento analisada e dos aprofundamentos e cruzamentos conceituais à formulação de uma proposta de valor, que mais do que passível de implementação no universo do empreendedorismo é principalmente um possível contributo a continuidades investigativas no campo da economia criativa.

Palavras-chave: curadoria, significação, economia criativa, proposta de valor.

ABSTRACT

Based on the study of a pioneering and quite peculiar company in knowledge curating, as well as other previous field activities to survey ideas and related trends using the “Lego Serious Play” methodology, the aim of this thesis was to identify the potential of a signification curating as a value proposition in the context of the creative economy. It was assumed that the extension of the curating concept beyond the arts is possible without distortions or banalizations of its essence, and that its essential principles apply well to the current demand for significations, emphasizing that it was not objectified to touch the dimension of absolute and transcendent meanings. In the theoretical scope, it was analyzed the trajectory still under construction of the creative economy, passing through the intersections with culture, experience and knowledge and the respective signification transversality. The curating concept was approached in the same way, focusing on artistic perspectives that compose their trajectory and including questions about museums, exhibitions, collections and objects. It was also explained the value proposition concept in the context of entrepreneurship and its business plans and models. As results, it was confirmed the hypothesis that the curating can be expanded beyond the arts without distortion of its essence, depending on the methodological contours. Taking advantage of several innovative elements of the studied case and adding other theoretical components, it was also designed a value proposition in which this curatorial essence applied well to pure and concentrated (and not just aggregated) signification in services and products. Therefore, there was an approximation of the boundaries between the academic bias and practical techniques for achieving this design, but without emphasis in these additional entrepreneurial steps and without to deface the academic bias. Thus, the final fieldwork addition to validate the signification curating, also through the “Lego Serious Play” methodology, figured only as a supplement. And after all it was up to the exposure of this value proposition to tie all aspects developed in the thesis, including its intersections with the theoretical development, the contributions of previous field work, the contributions of the case study and the contributions of the validation field work. In other words, a condensation and an analytical transfer of the peculiarities of knowledge curating and conceptual deepening and crossings to formulate a value proposition, that is more than susceptible to entrepreneur implementing and is mostly a possible contribution to investigative continuities in the field of creative economy.

Keywords: curating, signification, creative economy, value proposition.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	1
CAPÍTULO 1 – ECONOMIA CRIATIVA E SIGNIFICAÇÃO.....	5
1.1 – A economia criativa.....	5
1.2 – Conhecimento e significação.....	19
CAPÍTULO 2 – CURADORIA	29
2.1 – Museus e exposições.....	30
2.2 – Coleções e objetos.....	38
CAPÍTULO 3 – PROPOSTA DE VALOR	47
3.1 – Empreendedorismo.....	47
3.2 – Plano de negócios e modelo de negócios.....	49
3.3 – Proposta de valor.....	51
CAPÍTULO 4 – METODOLOGIA.....	55
4.1 – A metodologia “Lego Serious Play”	56
4.2 – Trabalho de campo prévio sobre o tema	60
4.3 – Estudo de caso.....	64
4.4 – Trabalho de campo relacionado à proposta de valor.....	69
CAPÍTULO 5 – CURADORIA DE CONHECIMENTO COMO ESTUDO DE CASO.....	73
5.1 – A trajetória empreendedora inicial.....	73
5.2 – A proposta de valor.....	79
5.3 – A ideologia, o Mappa e a gestão.....	90
CAPÍTULO 6 – CURADORIA DE SIGNIFICAÇÃO COMO PROPOSTA DE VALOR.....	107
6.1 – Intersecções teóricas	114
6.2 – Contribuições do trabalho de campo prévio sobre o tema.....	116
6.3 – Contribuições do estudo de caso.....	123
6.4 – Contribuições do trabalho de campo relacionado à proposta de valor.....	126
CONCLUSÕES.....	135
REFERÊNCIAS.....	139

ANEXO I – LISTA DAS ATIVIDADES DE CAMPO

ANEXO II – ELABORAÇÃO DE INDICADORES PARA O ESTUDO DE CASO
(EMPREENDEDORES)

ANEXO III – QUESTIONÁRIO DO ESTUDO DE CASO
(EMPREENDEDORES)

ANEXO IV – ELABORAÇÃO DE INDICADORES PARA O ESTUDO DE
CASO (CLIENTES)

ANEXO V – QUESTIONÁRIO DO ESTUDO DE CASO (CLIENTES)

ANEXO VI – ELABORAÇÃO DE INDICADORES PARA A VALIDAÇÃO

ANEXO VII – QUESTIONÁRIO DE VALIDAÇÃO PARA PESSOAS FÍSICAS

ANEXO VIII – QUESTIONÁRIO DE VALIDAÇÃO PARA PESSOAS
JURÍDICAS

INTRODUÇÃO

No contexto cultural de intangibilidade dos produtos e serviços da economia criativa, um dos pilares é a significação agregada. E a significação, de forma geral, é um valor cada vez mais raro e cada vez mais procurado na realidade contemporânea dos excessos e das carências de referenciais. O termo curadoria, por sua vez, diante de tais excessos, tem se multiplicado para além do universo artístico e mesmo se banalizado como gênero de diversas espécies de seleção. Trata-se, assim, de um quadro de demanda por curadoria e significação no contexto da economia criativa, e se a relação entre esses termos pode parecer a princípio restrita a um conjunto de produtos e serviços selecionados e com agregação de algum significado, o presente estudo vislumbra sob a essência de cada um desses conceitos uma relação mais direta ou literal.

Sem tocar em aspectos transcendentais ou absolutos de sentido, e perpassando um estudo de caso sobre curadoria de conhecimento, a questão que se coloca é o potencial empreendedor de uma curadoria de significação como proposta de valor. Em outras palavras, e na linha das hipóteses colocadas à prova durante a pesquisa, a extensão do conceito de curadoria para além das artes é possível e sem distorções de sua essência, que por sua vez se aplica muito bem à demanda por significações presente na economia criativa.

O objetivo geral do estudo, portanto, diante da questão colocada, é justamente identificar o potencial de uma curadoria de significação como proposta de valor, no contexto da economia criativa. O primeiro objetivo específico, por consequência, é analisar o papel da significação no contexto da economia criativa. O segundo objetivo específico, em paralelo, é analisar a extensão da essência da curadoria nesse contexto. E o terceiro, já no âmbito do trabalho de campo, é delimitar um empreendimento que tenha como proposta de valor a curadoria não artística. Por fim, com base nos dois primeiros – considerando que o terceiro embasa afinal o próprio objetivo geral –, o quarto objetivo específico é avaliar a aplicação dos conceitos de economia criativa e de curadoria nesse empreendimento.

Segue assim, inicialmente, um capítulo sobre economia criativa e significação, apresentando-se na primeira parte a trajetória teórico-prática do conceito de economia criativa e na segunda a sua relação com uma contextualização sobre conhecimento e significação. No segundo capítulo, então, o conceito de curadoria é apresentado e na

sequência analisado sob duas perspectivas que compõem sua trajetória: museus e exposições e coleções e objetos, com destaque justamente para as intersecções com a significação.

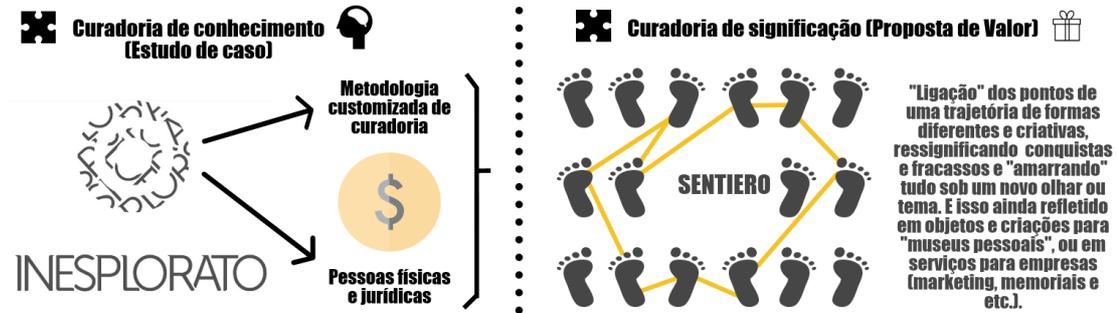
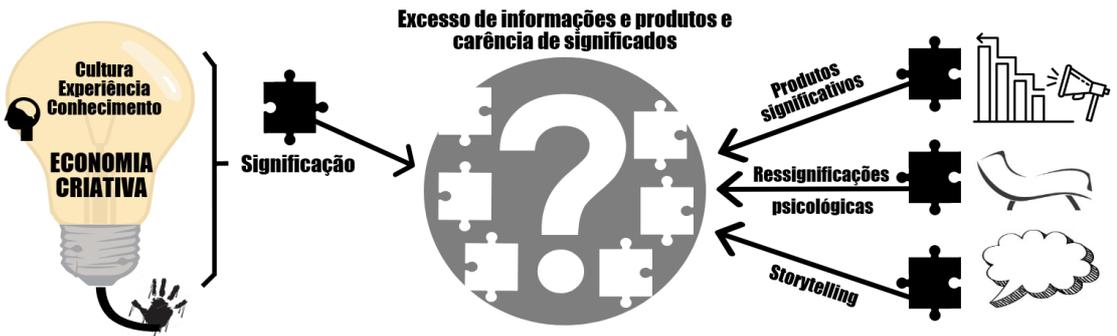
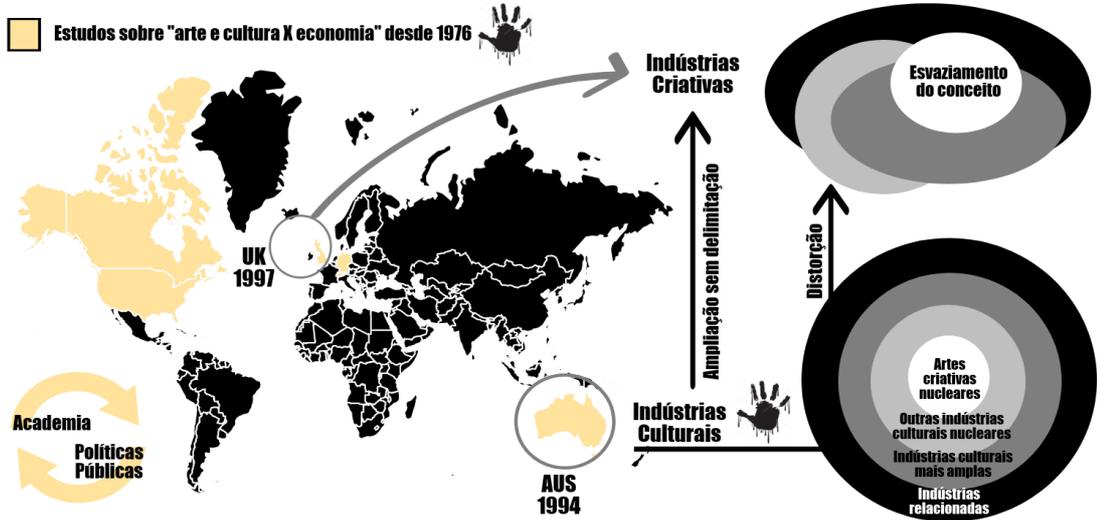
No terceiro capítulo, apenas para preparar o enquadramento do objetivo geral como proposta de valor e fechando o desenvolvimento teórico do estudo, divide-se essa contextualização numa regressão gradativa de amplitude: uma breve análise sobre o empreendedorismo em geral, outra sobre as distinções entre plano de negócios e modelo de negócios e uma última sobre a proposta de valor propriamente dita. No quarto capítulo, retomando-se o problema de pesquisa e os objetivos já citados nesta introdução, dá-se o detalhamento das diversas etapas, métodos e técnicas do trabalho de campo. De início é apresentada a metodologia “Lego Serious Play”, utilizada nas atividades descritas em seguida como “trabalho de campo prévio sobre o tema”. Na sequência é detalhada a realização do estudo de caso e por fim, também com uso daquela metodologia, descreve-se o “trabalho de campo relacionado à proposta de valor” (uma experiência de validação).

Além do estudo de caso, portanto, há uma aproximação dos limites entre o viés acadêmico e a concretização prática de técnicas para o desenho da proposta de valor, como passos adicionais no âmbito do empreendedorismo que, no entanto, não descaracterizam o viés acadêmico da tese. Sendo assim, o caso sobre uma empresa de curadoria de conhecimento se desenrola no quinto capítulo, dividindo-se em três itens. No primeiro é analisada a trajetória empreendedora inicial, no segundo a proposta de valor e no terceiro um conjunto de questões, abordando-se brevemente aspectos da ideologia e da gestão da empresa e avaliando-se a experiência de uma versão digital da curadoria de conhecimento.

Ao invés então de encaminhar a tese para o encerramento com suas contribuições de campo em agregação ao trabalho teórico, esse capítulo é seguido pela apresentação final de uma proposta de valor, essa sim a amarrar todos os aspectos teórico-práticos desenvolvidos. Trata-se do sexto capítulo, em que após a apresentação de uma possível empresa de curadoria de significação, com foco na proposta de valor, são separadamente apontadas suas intersecções com o desenvolvimento teórico, as contribuições do trabalho de campo prévio, as contribuições do estudo de caso e as contribuições do trabalho de campo de validação. E, por fim, são apresentadas as notas conclusivas. Observe-se ainda que o infográfico a seguir, que resume visualmente a tese (Infográfico 1), está desmembrado no decorrer do texto em partes correspondentes a cada um dos 6 capítulos, de modo a auxiliar a compreensão geral no fechamento de cada um deles.

Curadoria de significação na economia criativa

Uma proposta de valor



Fonte: Elaborado pelo autor.

CAPÍTULO 1 – ECONOMIA CRIATIVA E SIGNIFICAÇÃO

1.1 – A economia criativa

Apesar da notoriedade da experiência britânica no tema, que será abordada na sequência, a Austrália foi pioneira em 1994 com uma política governamental intitulada “Creative Nation”¹ (Austrália, 1994). As “indústrias culturais”² eram referenciadas e enfatizava-se sua importância para a economia do país, com destaque para a indústria³ do *design* e para a necessidade geral de adaptação às novas tecnologias – e respectivas implicações à propriedade intelectual. Não havendo muitos aprofundamentos ou delimitações, a estratégia poderia ser resumida com as palavras introdutórias do oitavo capítulo (referente ao desenvolvimento da indústria cultural) dessa “commonwealth cultural policy”:

The strength and creativity of our culture depends on sustainable and self-reliant cultural industries. These industries also provide an increasingly important avenue for employment creation. The growing significance of the cultural industries within the economy and to employment is becoming apparent (idem, ibidem).

A perspectiva de forte relação entre cultura e economia, que fica evidente, teria iniciado já na década de 1970 com estudos sobre o impacto das artes e das atividades culturais na economia e na geração de empregos, principalmente na América do Norte. Graeme Evans (2001: 140) cita Vancouver (1976), Los Angeles (1979), Baltimore (1977) e diversas outras cidades dos Estados Unidos e do Canadá. Ele aponta também a suíça Basel no mesmo ano de 1976, seguida na Europa por Colônia já em 1985. Sob a ótica das

¹ Em 2013, quase 20 anos depois, iniciou-se a política nacional de cultura sucessora: “Creative Australia” (Austrália, 2013).

² O termo surgiu originariamente num capítulo do livro “Dialética do Iluminismo”, de Theodor Adorno e Max Horkheimer (1977[1944]). Num viés negativo, tratava-se de uma crítica ao que os autores consideravam uma comoditização da cultura no período pós-guerra. Como Adorno (2003: 100) comentou mais tarde, “a técnica presente na indústria da cultura é, à partida, a da distribuição e reprodução mecânica e, ao mesmo tempo, por causa do seu próprio objecto, permanece sempre no domínio da exterioridade”. Não sendo o objetivo do presente estudo aprofundar a questão, alinha-se à posição de Hesmondhalgh (2013: 25) sobre a sua importância na atual análise do fenómeno: “Abandoning extreme pessimism is not the same thing as complacently celebrating the cultural industries as they are. The key words [...] are *complex, ambivalent* and *contested*”. Nesse sentido, adota-se basicamente aqui – na equiparação dessas indústrias à chamada economia criativa, como será defendido adiante – ao menos a preservação ou o resgate do vínculo às artes e à cultura, criticando-se as correntes e indiscriminadas ampliações conceituais que apenas acentuam a questão pontuada acima.

³ Na língua inglesa, o termo “indústria” indica o “segmento” ou o conjunto de empresas que realizam uma atividade produtiva e não necessariamente as atividades fabris, como pode soar em português.

exposições de arte, importantes no contexto da curadoria que será abordado adiante, Castillo (2014: 23) – embora em crítica no mesmo viés da “indústria cultural” de Adorno (1977[1944]) – regride mais algumas décadas:

A cultura das exposições relaciona-se com a história da arte desde os anos 1950, sobretudo a partir da assimilação de uma cultura capitalista de consumo, que reformulou o corolário do discurso vanguardista histórico sobre a diminuição da distância entre arte e vida. A cultura das exposições seria dirigida da mesma forma com que se administrava a economia.

Os limites iniciais das artes e da cultura, porém, foram expandidos, e a experiência econômica mais sistematizada e conhecida se daria no Reino Unido a partir de 1997. Tratou-se de uma força-tarefa multissetorial centrada nas tendências de mercado e nas possíveis vantagens competitivas do país, no contexto da eleição do novo governo nacional naquele ano e da criação do Departamento de Cultura, Mídia e Esporte, em substituição ao antigo Departamento do Patrimônio Nacional. Criou-se então um Grupo de Trabalho para as Indústrias Criativas e em 1998 foi produzido o histórico “Mapeamento das Indústrias Criativas”, seguido em 2001 por outras medidas e por um relatório de acompanhamento.

Nota-se de imediato a alteração da expressão ou conceito (indústrias “criativas” ao invés de “culturais”), que foi assim delimitado: *“Those industries which have their origin in individual creativity, skill and talent and which have a potential for wealth and job creation through the generation and exploitation of intellectual property”* (Reino Unido, 2001). Para David Hesmondhalgh (2013: 170), a alteração não foi mero acidente: *“There had been a keen interest in the concept among management analysts and economists for many years [...], some of it deriving from the new fashion in economics of endogenous growth [...].”* Tratava-se, segundo ele, da adoção do discurso da sociedade da informação e da valorização contemporânea da criatividade, da geração de ideias e do conhecimento. E o problema estaria principalmente na agregação indiscriminada de segmentos subsidiados pelo governo aos que supostamente alavancariam a economia.

Sendo assim, as “indústrias” ou áreas listadas pelo programa foram bastante diversas: arquitetura, mercado de artes e antiguidades, artesanato, *design*, *design* de moda, cinema e vídeo, *softwares* interativos de entretenimento, música, artes cênicas, edição, publicidade, *software* e serviços de informática e rádio e televisão – reconhecendo-se também as intersecções econômicas com turismo, hotelaria, museus e galerias, patrimônio e esporte. O “Mapeamento das Indústrias Criativas”, nesse contexto, objetivava definir e

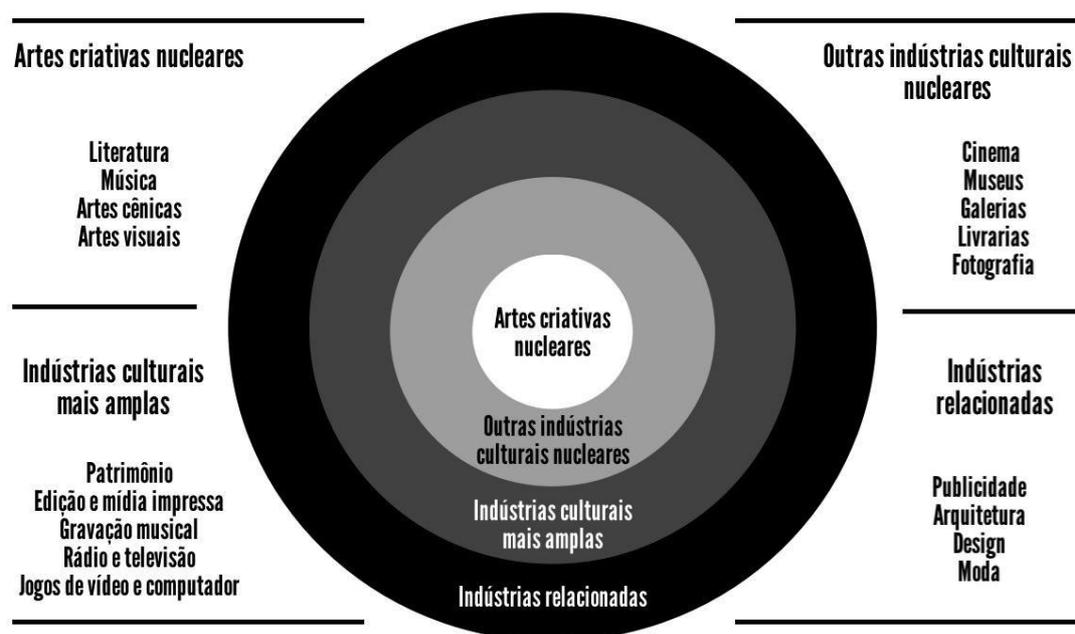
mensurar os resultados dessas atividades e também promover o conhecimento e a divulgação da dinâmica econômica relacionada. Originou-se assim o conceito de economia criativa⁴, numa construção influenciada simultaneamente por pesquisas acadêmicas e aplicações governamentais.

Para o britânico e pioneiro John Howkins (2013[2001]: 17), “a economia criativa consiste nas transações contidas nesses produtos criativos. Cada transação pode ter dois valores complementares: o valor da propriedade intelectual intangível e o valor do suporte ou plataforma física [...]”. E “o critério para uma transação é a ocorrência de uma troca com algum valor econômico” (*idem, ibidem*: 106). Nota-se a ênfase na propriedade intelectual, que figura como catalisador desse viés econômico e em cujas formas (o aspecto intangível ou o próprio objeto físico relacionado) se enquadrariam todos os produtos criativos. Em suma, o conceito de economia criativa em Howkins está intimamente associado ao empreendedorismo em seu viés de negócio, na linha da abordagem econômica que marcou os citados primeiros estudos de impacto e a experiência britânica de política pública.

Em paralelo, no âmbito das relações entre economia e cultura, o australiano David Throsby (2001: 113) delimita no mesmo ano da obra de Howkins os bens e serviços culturais – aqueles que envolvem criatividade em sua produção, com algum grau de propriedade intelectual e de forma a transmitir um significado simbólico – e propõe um modelo: “a concentric-circles model of the cultural industries, with the arts lying at the centre, and with other industries forming layers or circles located around the core”. No centro estariam as artes criativas nucleares (literatura, música, artes cênicas e artes visuais); em seguida outras indústrias culturais nucleares (cinema, museus, galerias, livrarias e fotografia); depois as indústrias culturais mais amplas, numa perspectiva de uso ou função (serviços relacionados ao patrimônio, edição e mídia impressa, gravação musical, rádio e televisão e jogos de vídeo e computador); e por fim indústrias relacionadas (publicidade, arquitetura, *design* e moda) – Infográfico 2.

⁴ A expressão “economia criativa” viria a ser aprovada formalmente nas políticas públicas britânicas apenas em 2006, na linha da contribuição das indústrias criativas à vida econômica e social do país (BOP, 2010: 16).

Infográfico 2 – Modelo de círculos concêntricos da economia criativa



Fonte: Elaborado pelo autor com base em Throsby (2001).

A lista se assemelha à das indústrias criativas da experiência britânica, e de fato são dois conceitos equivalentes. Nota-se, porém, algumas diferenças, como a presença na lista do Reino Unido não apenas de *softwares* interativos de entretenimento mas também de *softwares* e serviços de informática em geral. Em coerência à citada origem cultural e artística, e evitando-se assim uma expansão que traz o risco de o “tudo” virar nada, é oportuno privilegiar o viés de Throsby.

E Caves (2000) ainda traz elementos interessantes a essa discussão, focando a natureza do processo de produção e não apenas os produtos criativos em si. Entre outros aspectos, ele destaca a questão da subjetividade ou das escolhas (com contornos estéticos e artísticos). Retornando-se assim ao exemplo tomado acima, pode-se concluir que os *softwares* se enquadrariam na economia criativa quando envolvessem escolhas subjetivas em sua produção e também em seu consumo, mesmo não sendo propriamente de entretenimento. Quando fosse necessário seguir um caminho puramente objetivo, por outro lado, não se trataria de economia criativa. O recorte é interessante e faz sentido nas indústrias que estão pacificamente em todas as “listas”: na moda, por exemplo, são escolhidas as cores de uma coleção pelos estilistas e pelos consumidores de forma subjetiva (e a primeira escolha muitas vezes em função da segunda, numa percepção de tendências).

Seja como for, embora haja essas pequenas variações numa dinâmica de classificação que também não deve pretender ser rígida, o fato é que a contribuição de Caves (2000) vem ao encontro da centralidade na arte e na cultura. A partir do modelo de Throsby, porém, desenvolveram-se diversas associações e interpretações que sobrepõem e intersectam os conceitos de “indústrias culturais” e “indústrias criativas” ao invés de equipará-los. No estudo *“The Economy of Culture in Europe”* preparado pela KEA European Affairs (2006: 3) para a Comissão Europeia, por exemplo, o centro do modelo e o primeiro círculo concêntrico foram agrupados como “o setor cultural”, enquanto que os dois últimos o foram como “o setor criativo”.

Já a UNCTAD (Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento) (2008: 13), em seu primeiro relatório sobre a economia criativa, entendia as indústrias culturais como subconjunto das indústrias criativas mas apresentava logo em seguida uma classificação dessas últimas justamente em quatro grupos, abrangendo as atividades citadas por Throsby. A confusão se manteve no segundo relatório (UNCTAD, 2010: 7) e no terceiro, agora mediante a UNESCO (Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura) (2013), a relação não foi explicitamente mantida mas o equívoco persistiu. O termo “indústrias criativas” foi considerado mais amplo do que o de “indústrias culturais”, de forma a abranger os bens e serviços dessas últimas, e logo em seguida tudo foi novamente agrupado no modelo dos círculos concêntricos de Throsby. Dessa vez, porém, *“with two minor terminological adjustments”* (*idem, ibidem*: 23), a adjetivação “criativas” foi retirada das artes nucleares (que passaram a figurar como “expressão cultural nuclear”) e aplicada às outras indústrias culturais nucleares (que passaram a figurar como “outras indústrias criativas nucleares”). Houve até mesmo, enfim, a tentativa de nomear o conjunto desses recortes como “economia laranja” (Restrepo e Márquez, 2013).

Por mais que possam parecer meros detalhes terminológicos, as distinções entre indústrias culturais e indústrias criativas acabam por dificultar a compreensão do fenômeno. Como se verifica pela análise do próprio Throsby (2010: 38 e 98) sobre as políticas culturais, a economia criativa não passa de uma “rubrica econômica” ou “retórica sedutiva” mediante a qual as indústrias culturais passam a ser vistas em sua importância para o dinamismo

econômico.⁵ É o que Faustino (2013: 49), embora num contexto das mesmas confusões de delimitação entre uma expressão e outra, reconhece ao afirmar que “o carácter económico da indústria cultural foi reforçado com o surgimento do conceito de indústria criativa”.

O modelo dos círculos concêntricos de Throsby, assim, objetiva justamente classificar as indústrias culturais em termos culturais e econômicos: “*The successive circles extend as far as activities that have a strong commercial focus [...]*” (idem, ibidem: 92). Embora todas as atividades figurem em conjunto nessa dinâmica da economia criativa, a ligação entre a produção cultural e o citado viés de negócio das indústrias criativas não é necessariamente direta em alguns casos. Na perspectiva britânica das indústrias criativas, por outro lado, havendo da mesma forma setores subsidiados e sem ligação direta com o viés de negócio, todos são indiscriminadamente agrupados sob esse viés – conforme o já citado Hesmondhalgh (2013: 170). John Knell e Kate Oakley (2007: 20) endossam a crítica e classificam o fato como problema de coerência e até mesmo de transparência:

Far from being the entirely commercial offering they are sometimes presented as, the DCMS' 13 creative industry sectors always carefully represented the spectrum of activities from the voluntary and community to the highly commercial. They encompass activities that appear to have benefited very little from subsidy, such as videogames or popular music, as well as those which remain highly subsidised, such as the performing arts.

Nota-se assim que a economia criativa abrange atividades ou empreendimentos que não têm relação direta com a perspectiva econômica, ou que a tem em níveis diferenciados. Daí a necessidade de resgatar as origens culturais e artísticas do fenômeno, que Xavier Greffe (2015) atendeu literalmente na proposição de uma nova expressão: “economia artisticamente criativa”. Para ele, “as artes têm um papel importante na economia contemporânea: elas não constituem mais um setor restrito da economia, para o qual se dirigiam apenas olhares gentis, mas uma dimensão transversal que fertiliza a criatividade social, econômica e ambiental” (Greffe, 2015: 183). É nessa linha que Lipovetsky e Serroy (2014) delimitam o que chamam de “capitalismo artístico”, adiantando diversos traços de experiência e significação que ainda serão abordados no presente estudo:

⁵ Entende-se aqui que economia criativa e economia cultural são expressões equivalentes em termos conceituais (assim como indústrias culturais e indústrias criativas), optando-se pela primeira apenas no sentido de ênfases que se seguirão no presente estudo e para aproveitar essa “retórica sedutiva” a que se refere Throsby.

O capitalismo artístico tem essa característica que criou valor económico através do valor estético e experiencial: [...] é esta formação que liga o económico à sensibilidade e ao imaginário; não assenta unicamente na informação e no conhecimento, mas também na engenharia do estilo, dos sonhos, das narrativas, das experiências significantes, ou seja, nas dimensões imateriais do consumo (Lipovetsky e Serroy, 2014: 47 e 48).

Para eles (*ibidem*: 51-53), as “indústrias culturais e criativas” corresponderiam na verdade, em sua generalização, à segunda de um total de quatro lógicas principais do capitalismo artístico: a primeira seria a ordem do estilo, da sedução e da emoção no âmbito do consumo; a terceira seria o grande aumento da importância econômica de grupos relacionados a produções com componentes estéticos; e a quarta seria a desestabilização das antigas hierarquias artísticas e culturais, dando lugar à interpenetração entre as esferas artística, econômica e financeira.

Se por um lado é elogiável essa delimitação das indústrias criativas (ou economia criativa) sob contornos artísticos e culturais, evitando-se a criticada ampliação conceitual sem critérios, por outro fica evidente que todas essas “lógicas” (justamente sob um viés artístico do capitalismo) são em grande parte características da própria economia criativa. É que os autores entendem (*ibidem*: 77) serem as indústrias culturais restritas a apenas alguns dos círculos do modelo de Throsby (Infográfico 2), necessitando assim de um conceito teoricamente mais amplo (o “capitalismo artístico”) para abarcar os outros círculos.

Mas há realmente, também, uma influência da economia criativa em outros campos econômicos. No citado modelo dos círculos concêntricos (Throsby, 2001), é fato que num primeiro momento não se trata de explicar o potencial de impacto das indústrias culturais sobre outros setores da economia, e sim de classificá-las em termos culturais e econômicos. Num segundo momento, porém, o autor destaca o potencial de fluxo econômico com as outras indústrias, tanto no sentido da demanda por produtos culturais em outros setores quanto no da demanda da produção criativa por bens e produtos dessas outras indústrias (*idem, ibidem*: 95).

Além dessa dinâmica transversal aos setores econômicos, Throsby (*ibidem*: 97) ainda aponta a movimentação de trabalhadores criativos e as transferências de conhecimento e inovação, destacando os chamados *spillovers*: “*the knowledge transfer involved is technically a positive externality or spillover, defined in economics terms as an unintentional and uncompensated benefit flowing from one economic agent to another*”. Se por acaso, assim (mesmo diante de toda a contextualização da economia criativa feita até aqui), parecer

que tudo afinal não passa de mera valorização de aspectos da arte e do entretenimento, Cocco (2014) apresenta uma metáfora interessante. Realmente as indústrias tradicionais transparecem uma relação imediata com aspectos funcionais, úteis, como o trabalho da formiga na famosa alegoria. A oposição à cigarra, assim, por mais que o lazer (por exemplo) tenha sido aceito como necessidade e mesmo como setor econômico, continua a dificultar a compreensão da relevância da economia criativa. Daí a figura das abelhas e da colmeia:

As atividades relacionais (o “ir de flor em flor” equivalendo à relação de serviço) das abelhas polinizadoras (empregáveis, empreendedoras e dotadas de um certo nível de conectividade) são mais importantes do que o trabalho instrumental (na colmeia) de produção material. Não porque não haja mais produção material, mas porque esta depende duplamente das atividades imateriais: do ponto de vista do valor (é nas relações que se produzem formas de vida, mundos) e do ponto de vista da própria produção (é nas relações que se produz o capital social, humano e intelectual que permite gerar o novo tipo de trabalho, inclusive nos segmentos mais tradicionais) (Cocco, 2014: 12).

A metáfora também é utilizada por Knell e Oakley (2007: 21) e ainda mais especificamente no âmbito da economia criativa, enfatizando a importância dos empreendedores culturais para uma ampla integração entre economia e cultura: “[...] *who [the individual cultural entrepreneurs] given the dominance of not for profit business models in the culture sector are the pollinators forging commercial links, networks and transactions between the cultural and creative industries.*” A economia criativa, enfim, é um conceito baseado em ativos criativos cuja aplicação estimula a inovação na economia em geral. E o “capitalismo artístico” de Lipovetsky e Serroy (2014), portanto, pode na visão do presente estudo tanto significar esse impacto abrangente da economia criativa quanto figurar como apenas mais uma expressão para defini-la – refletindo de qualquer forma, em ambos os casos, uma coleção de traços dela.

Destacado esse percurso teórico-prático, e para além das problematizações colocadas, o fato é que o viés de desenvolvimento econômico que o conceito de economia criativa carrega aparece na construção de outros conceitos relacionados. Embora já com trabalhos desde a década de 1970 na linha das citadas relações entre cultura e economia, Charles Landry (2008[2000]) e Richard Florida (2011[2002]) merecem destaque pelas obras pioneiras sobre “cidade criativa” e “classes criativas”, respectivamente. É evidente que a cidade envolve muitas outras dimensões para além da econômica, e pode parecer

“reducionista dizer que uma cidade criativa é aquela em que a economia criativa é essencialmente pujante” (Reis, 2012: 17).

Entretanto, como entende o próprio Landry (2008[2000], p. xxxix) – embora fundamente a economia criativa apenas nos domínios das indústrias de mídia e de entretenimento, das artes e do patrimônio cultural e dos serviços criativos entre empresas –, *“the creative economy is a platform for both developing the economy and even the city”*. Para ele, numa cidade criativa a criatividade se relaciona ou deve estar presente nas seguintes dimensões: as próprias pessoas, a vontade e a liderança, a diversidade e o acesso a talentos variados, a cultura organizacional, a identidade local, os espaços urbanos e as facilidades e as dinâmicas de interação ou *networking* (*idem, ibidem*: 105). A relação da cidade criativa com o outro conceito citado – as “classes criativas” – seria assim ainda mais direta, no sentido da competição entre cidades para atrair esse perfil de pessoas.

O conceito de “classes criativas”, no entanto, abre margens a diversas críticas por sua dependência do fluxo externo de pessoas ou “classes”, insinuando uma desvalorização do capital humano endógeno e de sua importância para o desenvolvimento territorial. Florida (2011[2002], p. xiv), por exemplo, referindo-se ao seu processo de identificação dessa classe criativa, conta que “minha lista dos polos nacionais de alta tecnologia era absurdamente semelhante com a lista de lugares com maior concentração de gays”. E assim, a elencar características e forjar modelos midiáticos, ele acabou por receber avaliações irônicas no sentido de um possível oportunismo, como a de Hesmondhalg (2013: 173): *“governments would need to foster ‘a creative community’ in their cities. He also offered his services as a consultant to advise city governments on how to create such communities”*. Ou ainda, sem referência direta, a de Knell e Oakley (2007: 23):

More alarmingly, they are therefore prey to ‘toolkits’ and ‘recipes,’ for developing creative cities, whether this is ‘get more gay people,’ or ‘get a franchise of the Getty.’ Instead of starting from where places are, and understanding their assets, there is tendency for mimicking – Middlesbrough must be the new Barcelona, or London must ‘catch up’ with Shanghai.

Sendo assim, e retomando-se o tema das cidades criativas, Reis (2011: 24-27) faz um balanço das perspectivas de diversos autores e respectivos países e entende que se trata de um misto dinâmico de sentimentos, ideias, conexões e adaptações no sentido de superar problemas locais e globais e mudar constantemente, destacando-se a cultura e as reutilizações inovadoras e democráticas do espaço público. Ela também elenca (Reis, 2008:

141 e 142) elementos importantes para uma cidade criativa: projeto cultural como catalisador, reconhecimento da necessidade de transformação profunda, apropriação pela comunidade, identificação de traços distintivos, apelo a um turista qualificado, aliança entre os três setores, qualificação dos recursos locais, complementaridade entre sustentabilidade cultural e econômica e rompimento das fronteiras entre o erudito e o popular.

Reis (2012: 17) entende, como citado anteriormente, que essa transversalidade da cidade criativa não pode ser abarcada pela economia criativa, e realmente alguns dos elementos que apresenta parecem escapar ao seu raio de influência. Wen Wen e Henry Siling Li (2014: 80), porém, resumem bem uma possível intersecção: *“creative cities are those where citizens make culture and culture makes economy”*. E no próprio relatório da UNCTAD (2010: 12), acima criticado no tocante à confusão entre indústrias culturais e indústrias criativas, é boa a definição de cidade criativa: *“This term describes an urban complex where cultural activities of various sorts are an integral component of the city’s economic and social functioning.”*

Leite (2012: 70) segue na mesma linha e destaca o conhecimento: “no nível mais básico, a economia do conhecimento refere-se a pessoas criativas se juntando – a cidade é o diferencial que propicia isso – para adicionar valor ao trabalho através da troca de informações, gerando, assim, novas ideias”. Trata-se da exploração de ativos intangíveis, dimensões simbólicas e singularidades, e Reis (2008: 23), retornando-se ao conceito de economia criativa, acrescenta ao conhecimento e à própria cultura a experiência em seus termos econômicos:

Da chamada economia da experiência reconhece o valor da originalidade, dos processos colaborativos e a prevalência de aspectos intangíveis na geração de valor, fortemente ancorada na cultura e em sua diversidade. Da economia do conhecimento toma a ênfase no trinômio tecnologia, mão-de-obra capacitada e geração de direitos de propriedade intelectual [...]. Da economia da cultura propõe a valorização da autenticidade e do intangível cultural único e inimitável, abrindo as comportas das aspirações dos países em desenvolvimento de ter um recurso abundante em suas mãos.

Antes mesmo de conceituar essas chamadas novas economias cujos elementos comporiam a economia criativa, e na verdade não se pretendendo no presente estudo um aprofundamento delas, importa definir brevemente cultura, experiência e conhecimento. Primeiramente, quanto à cultura, Meneses (1980: 6) a entende como a influência da soma de experiências anteriores – perpetuadas pela memória coletiva – sobre a ação humana. Abarca-

se assim elementos (ou explicação do fenômeno) das tradicionais (Cuche, 2002: 28) corrente conceitual francesa – em seu viés universalista de associar a cultura à própria civilização – e corrente alemã, em seu viés particularista que destaca as singularidades. E no próprio seio de uma visão particularista ou universalista, de qualquer forma, ainda é possível distinguir a noção mais genérica de cultura – como enquadramento de todos os aspectos de uma realidade social – da noção mais restrita ao conhecimento – e portanto limitada a apenas um dos aspectos ou domínios dessa realidade social:

A primeira dessas concepções preocupa-se com todos os aspectos de uma realidade social. Assim, a existência social de um povo ou nação, ou então de grupos no interior de uma sociedade. [...] Vamos à segunda. Neste caso, quando falamos em cultura estamos nos referindo mais especificamente ao conhecimento, às ideias e crenças, assim como às maneiras como eles existem na vida social. Observem que mesmo aqui a referência à totalidade de características de uma realidade social está presente, já que não se pode falar em conhecimento, ideias, crenças sem pensar na sociedade à qual se referem. O que ocorre é que há uma ênfase especial no conhecimento e dimensões associadas. Entendemos neste caso que a cultura diz respeito a uma esfera, a um domínio, da vida social (Santos, 1986: 24 e 25).

Nota-se, enfim, que o conceito de Meneses (1980: 6), além de bem explicar o viés universalista e o viés particularista (Cuche, 2002: 28) com a noção do poder da influência de uma “memória coletiva” (seja ela referente a toda a humanidade ou a comunidades específicas), apresenta também uma boa articulação com o conceito de experiência. A cultura resultaria, assim, de um acúmulo de experiências, e a relação dessa definição com o disposto acima sobre economia criativa está no fato de os produtos e serviços criativos carregarem de forma especial e como agregação de significado a tal “memória coletiva”, sendo assim ainda mais apelativos à ação (no caso escolha ou identificação) do indivíduo. Nascimento (2013: 242) reforça esse viés do significado ao abordar o termo cultura, que considera “um código simbólico compartilhado pelos membros de um grupo social específico através do qual atribuem e expressam significados ao mundo”.

Além disso, a partir da divisão de Santos (1986: 24 e 25) e aproximando-se mais de sua segunda concepção de cultura – em que se enfatiza o conhecimento e as dimensões associadas –, o conceito de cultura apresenta também uma boa articulação com o de conhecimento no contexto da economia criativa, fechando um círculo virtuoso entre os seus citados três elementos: cultura, experiência e conhecimento. Essa segunda concepção de cultura, inclusive, se aproxima da própria origem da palavra, sendo *colere* um verbo latino

com o sentido de cultivo agrícola⁶ que figuradamente também passou a ser associada ao “cultivo” intelectual e informacional (Wagner, 2012: 76 e 77). Ressalvando-se assim a conotação histórica e elitista de classes ou indivíduos “cultos”, trata-se de uma cultura que juntamente com a arte⁷ dá o real fôlego à compreensão nuclear de economia criativa. Na verdade há uma ambiguidade constante e complexa entre conotações, como aponta Wagner (2012: 78):

Com efeito, a confusão de “cultura” no sentido “sala de ópera” com a acepção antropológica mais geral deve-se a uma contínua derivação de um significado a partir do outro. É nessa zona de ambiguidade, com suas implicações contrastantes, que podemos esperar encontrar uma pista daquilo que no mais das vezes pretendemos ao usar a palavra.

Já a derivação de todas essas considerações para a “economia da cultura” remete pela equivalência essencial, como apontado acima no contexto das indústrias culturais, ao próprio conceito de economia criativa. Na verdade, assim, se a cultura em si consiste em elemento desse conceito, a economia da cultura não apenas o compõe – como quer Reis (2008: 23) – mas lhe equivale. Nessa paridade com a economia criativa, portanto, pode-se ao menos afirmar que o setor cultural se direciona à aplicação do aprendizado, do instrumental e da lógica das relações econômicas – incluindo a visão de fluxos e trocas, de distribuição e demanda, do reconhecimento do capital humano, etc. – à dinâmica cultural (Reis e De Marco, 2009: 25).

Passando para a experiência, já associada acima à cultura, a compreensão corrente a associa ao terceiro elemento da tríade em questão e é a de que se trata justamente de conhecimento obtido através dos sentidos (Houaiss e Villar, 2009: 858). Em oposição à ideia de que o corpo seria estranho ao conhecimento intelectual,⁸ a “carne” consistiria na via de

⁶ Curiosamente, adiantando-se os breves apontamentos etimológicos feitos no próximo capítulo sobre “curadoria”, em ambas as palavras há associação histórica e mesmo presente com a ideia de se cuidar de algo.

⁷ Não se pretendendo aqui digressões conceituais sobre a “arte”, mas valendo-se brevemente do contexto de abordagem do termo “cultura”, importa observar que a primeira pode ser considerada como um subconceito privilegiado da última (Belting, 2012: 39). E para além do viés de contestação, presente muitas vezes na arte, destaque-se o seu caráter de condensação ou concentração de elementos culturais, tornando-os mais visíveis. “A arte reduz a complexidade e ajuda a nos concentrarmos, mesmo que por pouco tempo, nos aspectos mais significativos” (De Botton, 2014: 12). Nessa linha, e adiantando-se o tema das exposições artísticas abordado no próximo capítulo, Belting (*ibidem*) entende que “o motivo para a organização de exposições reside então menos na própria arte do que na cultura, que, para ainda ser convincente, tem de ser apresentada de maneira visível por meio da arte”.

⁸ Sobre a costumeira associação desse posicionamento de exclusividade do conhecimento intelectual a Descartes, Levy (2010: 86) entende se tratar na verdade de uma confusão sobre a relação entre os dois modos da substância (*cogitatio* e *extensio*) afirmados pelo filósofo, que “fixaram-se rapidamente no debate filosófico

abertura ao mundo (Le Breton, 2007: 21) e a realidade de o corpo habitar o tempo e o espaço conformaria a condição humana do conhecimento (Merleau-Ponty, 1999). Não se prendendo aqui nem a um extremo racionalista de conhecimento intelectual e nem a um extremo empirista de conhecimento experiencial, opta-se não apenas pela aceitação de uma sintonia entre ambos como também pelo reconhecimento de possíveis alternâncias – conhecimentos predominantemente surgidos ora do pensamento, ora da experiência. E seja como for, o fato é que a experiência se relaciona com o conhecimento e reitera-se assim sua definição como geração de conhecimento por meio dos sentidos.

Na economia da experiência, por sua vez, trata-se do deslocamento da agregação de valor para o que fica na memória do consumidor. As obras pioneiras no tema, assim como no caso da economia criativa, apareceram de forma sistematizada na virada do século XX para o XXI. Para Jensen (1999), no contexto do que chamou de “sociedade dos sonhos”, o aspecto emocional passava a assumir cada vez mais uma posição central – em substituição ao racional – na lógica do consumo. Havia chegado, assim, o momento de ofertar acontecimentos exclusivos e memoráveis que emocionassem e fizessem sentido para o consumidor.

Gilmore e Pine (1999), especificando por sua vez o termo “economia da experiência”, vislumbraram na mesma linha uma demanda geral por experiências únicas e emocionantes, para além da orientação por desenvolvimento tecnológico e excelência nos serviços. E, de fato, dado o crescente apelo a possíveis sensações e emoções na publicidade, a diferenciação entre produtos e serviços está cada vez mais tênue: não se oferta apenas o produto e sim uma experiência em seu uso, aproximando tal combinação à oferta dos serviços propriamente ditos – bem como às respectivas experiências associadas.

E tudo isso, obviamente, de forma a fazer sentido para cada nicho de consumidores, num discurso que destaca as significações que lhe são caras ou culturalmente familiares. Nota-se que em grande medida, afinal, que é o próprio consumidor quem agrega valor ao que consome. Consumo é a “organização em substância significante; é ele a totalidade virtual de todos os objetos e mensagens constituídos de agora então em um discurso cada vez mais coerente. O consumo, pelo fato de possuir um sentido, é uma atividade de manipulação sistemática de signos” (Baudrillard, 2015: 206).

do século XVII como um dualismo entre corpo e alma, e em seguida no imaginário ocidental como herança cartesiana, associando-o a uma série de posições estranhas à doutrina do filósofo, algumas até explicitamente rejeitadas por ele”.

O conhecimento e a economia do conhecimento, por fim, serão abordados com destaque no próximo item. Mas nota-se desde já que a economia criativa perpassa esses conceitos justamente por meio da significação. Se podem ser apontados traços da economia criativa em toda a história humana – ao menos quando especificados e diferenciados numa economia criativa “do” e não “no” passado (Souza, 2017) –, há essa forte singularidade no âmbito da atual demanda. Para além da aceleração tecnológica constante e alucinante na produção de informação,⁹ as indústrias culturais passaram a se beneficiar cada vez mais e a se identificar com a busca por produtos e serviços com agregação de significados (e respectivos traços experienciais), enraizando-se de forma inédita no mercado. Trata-se efetivamente da realidade do topo da pirâmide de necessidades humanas (Maslow, 1987), apesar do contexto de coexistência com carências socioeconômicas em sua base.¹⁰

Atualmente há como nunca essa demanda por bens de significado, potencializada pela inédita velocidade de produção e intersecção entre conhecimentos e especificidades culturais. Há também a perspectiva de um enfrentamento dos dilemas contemporâneos das carências socioeconômicas como distinção do fenômeno atual, mas mesmo esses aspectos sociais se configuraram em muitos casos como agregação de significados.¹¹ Enfim,

⁹ Para o filósofo Michel Serres (2013), a ruptura trazida pela era digital, em constante ebulição, parece ser ainda maior do que as que foram provocadas pela invenção da escrita e posteriormente da imprensa. E para além do tão comentado “excesso de informação” a sobrecarregar as cabeças, ele entende que na verdade os indivíduos atuais sequer as teriam. Como na lenda do bispo São Denis, que após ser decapitado levou nas mãos a própria cabeça, o computador teria substituído o cérebro e a caixa de ferramentas agora seria externa e muito mais poderosa. O que sobrou acima dos ombros, segundo Serres, é uma intuição vivaz e inovadora. “Não me reconheçam mais pela minha cabeça, por seu denso recheio ou por seu perfil cognitivo singular, mas sim por sua ausência imaterial, pela luz transparente que emana da decapitação” (*ibidem*: 42). Sendo assim, não seria preciso mais decorar, como nas gerações orais, e nem mesmo procurar o livro “na estante”, como nas gerações criadas pela imprensa. Bastaria utilizar um buscador online e direcionar as energias intelectuais à invenção, ao inimaginável. O homem de hoje teria um privilégio inédito, surgindo em potencial o que pode se chamar aqui de “super-homem vitruviano” – considerando que o famoso desenho anatômico de Leonardo da Vinci com quatro braços abertos e alongados também pode ser interpretado como a possibilidade de múltiplas atividades e descobertas em paralelo (Krznaric, 2012: 75), algo que o próprio gênio de Leonardo possibilitou como nunca. Enfim, não haveria mais limites. Todas as áreas do conhecimento estariam juntas e à disposição de qualquer anônimo, aguardando possibilidades exponenciais de integração. É evidente que a visão de Serres aborda apenas um lado do fenômeno e com forte otimismo, havendo por outro lado a influência negativa do excesso de informação a dificultar e mesmo impedir o conhecimento (como destaca uma das entrevistadas no estudo de caso, apresentado no Capítulo 5). De qualquer forma, é interessante notar que traços dessa visão otimista do filósofo se coadunam muito bem com a compreensão da economia criativa, no âmbito dessa expansão inédita das possibilidades de criar e inventar – expansão que também embasa, nesse caso com implicações industriais e mais tangíveis, o chamado movimento *maker* ou “faça você mesmo” (Anderson, 2013).

¹⁰ Sobre possíveis contribuições da economia criativa em relação a essas carências da base da pirâmide, no contexto do desenvolvimento de territórios urbanos com carências socioeconômicas, vide pesquisa realizada pelo autor em dissertação de mestrado (Souza, 2015).

¹¹ Nessa linha, a partir da citada pesquisa sobre desenvolvimento em territórios urbanos com carências socioeconômicas, importa replicar uma nova proposição conceitual para a economia criativa: “dinâmica cultural e econômica vinculada à construção do conhecimento humano, geralmente numa gradação crescente

conhecimento e significação são os destaques do próximo item, preparando-se teoricamente as posteriores descrição de um estudo de caso de curadoria de conhecimento e proposição como valor de uma curadoria de significações.

1.2 – Conhecimento e significação

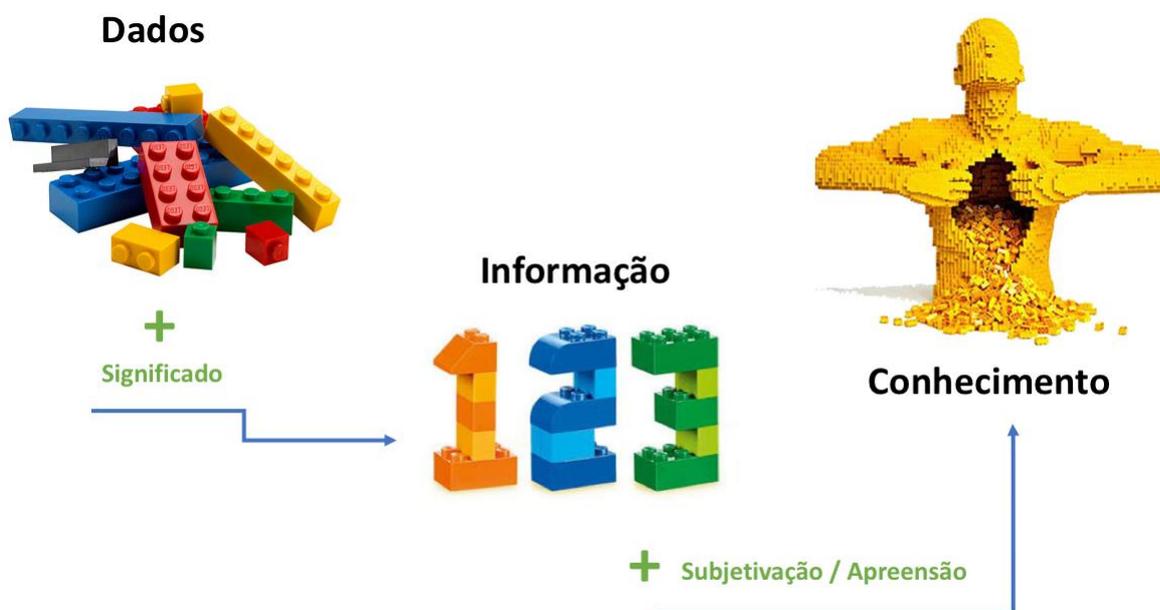
Resgatando-se a compreensão corrente de experiência, replicada acima, haveria uma relação entre ela e o conhecimento. Conhecer, portanto, é apreender ou “absorver”, passando essa apreensão pelos sentidos, dando-se diretamente no campo das ideias e das informações que as geraram ou por meio de ambos (sentidos e pensamento). O conhecimento “resulta da actividade cognoscente do sujeito face ao mundo, que se traduz na capacidade de o designar, compreender e simbolizar [...] A construção do conhecimento implica a recolha e processamento de informações diversas, codificadas cada vez mais em suportes variados” (Felgueiras, 2013: 196).

As informações, portanto – já sendo uma agregação significativa de dados –, se tornam conhecimento no âmago do indivíduo, quando são subjetivadas por essa “recolha e processamento” (Infográfico 3, já introduzindo elementos representativos da metodologia “Lego Serious Play”, detalhada no Capítulo 4). E nessa apreensão, como disposto acima, inclui-se o processo de simbolização ou significação, que é otimizado na chamada aprendizagem significativa:

O conhecimento prévio serve de matriz ideacional e organizacional para a incorporação, compreensão e fixação de novos conhecimentos quando estes “se ancoram” em conhecimentos especificamente relevantes (subsunçores) preexistentes na estrutura cognitiva. Novas idéias, conceitos, proposições, podem ser aprendidos significativamente (e retidos) na medida em que outras idéias, conceitos, proposições, especificamente relevantes e inclusivos estejam adequadamente claros e disponíveis na estrutura cognitiva do sujeito e funcionem como pontos de “ancoragem” aos primeiros. [...] Sem os construtos pessoais, o mundo pareceria uma homogeneidade indiferenciada a qual o ser humano não conseguiria dar sentido (Moreira, 2011: 26 e 29).

a partir das artes, e que se projeta em termos sociais na própria oferta dos serviços e produtos relacionados ou na agregação de valor social a esses serviços e produtos” (Souza, 2015: 101).

Infográfico 3 – Conhecimento



Fonte: elaborado pelo autor, com base em imagem da obra artística “Yellow”, de Nathan Sawaya.

A relação proposta no presente item entre conhecimento e significação, portanto, não se dá apenas na exposição sobre cada expressão em particular (a abordagem em questão sobre conhecimento e na sequência sobre significação), mas também na própria compreensão sobre o fenômeno do conhecimento. Quanto maior for a associação de novas informações a conhecimentos já possuídos pelo indivíduo, maior e mais efetivo será o conhecimento adquirido. Em outras palavras, o processo de conhecer será otimizado se permeado pela significação pessoal.

Produzir conhecimento nesse contexto, por sua vez, é recombinar informações processadas ou deslocá-las, nas palavras de Castillo (2014: 194): “para conhecer é preciso reconhecer o lugar das coisas, mas para produzir conhecimento é preciso saber deslocar as coisas de seus lugares habituais”. É interessante notar o paralelo com o empreendedor, que segundo o exercício de Gregory Dees (2001) – citado abaixo, no Capítulo 3 – gera valor entre outros motivos por manejar recursos. Deslocamento de informações *versus* geração de valor por manejo de recursos: produzir conhecimento é empreender. E no caso de conhecimento efetivamente como “produto” é exteriorizar de forma inteligível aquele processamento subjetivo, permitindo que não ocorra apenas internamente mas que ao mesmo tempo extravase para proporcionar a outros os mesmos caminhos e conexões de informações. A própria atividade acadêmica, tanto na pesquisa quando na docência, envolve

essa “produção”. E o que se chamou curadoria de conhecimento, no contexto do presente estudo de caso (Capítulo 4), também.

Seriam afinal equivalências ao chamado conhecimento explícito, que Takeuchi e Nonaka (2008: 19) definiram como aquele que “pode ser expresso em palavras, números ou sons, e compartilhado na forma de dados, fórmulas científicas, recursos visuais, fitas de áudio, especificações de produtos ou manuais”. O conhecimento tácito, por outro lado, “é altamente pessoal e difícil de formalizar, tornando-se de comunicação e compartilhamento dificultoso. [...] O conhecimento tácito está profundamente enraizado nas ações e na experiência corporal do indivíduo, assim como nos ideais, valores ou emoções” (*idem, ibidem*).

Seja como for, o paralelo com o empreendedorismo e o conhecimento como produto remetem à citada economia do conhecimento, cuja essência está no deslocamento do eixo central de geração de valor do conteúdo material para o conteúdo de conhecimento – justamente a intangibilidade que fundamenta a economia criativa. Drucker (1969) utilizou originalmente a expressão no sentido da aplicação do conhecimento em geral como estímulo ao desenvolvimento econômico. O impacto atual do conhecimento nas economias, porém, foi mais profundamente explorado por Daniel Bell, para o qual a distinção desse impacto ou papel seria hoje sua centralidade no desenvolvimento: quando o conhecimento se relaciona de forma sistemática à transformação aplicada dos recursos, pode-se dizer que o conhecimento, e não mais o próprio trabalho, é a fonte de valor (Bell, 1979: 169).

É nesse âmbito intangível ou invisível que se situa e se destaca economicamente a significação. Analisando o que denomina “consumidor de significados”, Pondé (2017: 10) define “marketing existencial” como a “disciplina que, partindo de elementos das ciências humanas, aprofundará a produção de bens centrados na busca de sentido para a vida”. Se o Romantismo criou o eu moderno, do qual teria surgido a ideia de personalidade como centro da vida, agora o estilo seria o futuro da personalidade¹² e o marketing existencial venderia

¹² Essa busca pela construção de um estilo ou personalidade se assemelha ou resgata a já citada noção de cultivo, presente na etimologia da palavra “cultura” (Wagner, 2012: 76 e 77). Em outras palavras, trata-se afinal de uma espécie de busca por cultura. E os empreendedores criativos (incluindo-se o próprio pesquisador acadêmico), segundo Wagner (2012: 201), passam duplamente por esse processo de busca ao transformarem em profissão e “venderem” como agregação de valor justamente a “imagem do eu individual” ou sua “personalidade”: “Quando usamos a imagem do eu individual dessa maneira, como um controle diferenciante, chamamos isso de ‘personalidade’ (o ‘ego’ freudiano). Trata-se de uma invenção consciente: é aquilo que o artista, o pesquisador, o profissional do entretenimento e o publicitário transformam em profissão [...]” Anatole France (1971: 223), com foco no artista, descreveu bem essa esteticidade intrínseca em “O Crime de Sylvestre Bonnard” (obra que lhe valeu o Prêmio Nobel de Literatura em 1921), numa fala do personagem Gélis: “Em

em suma estilos e comportamentos (*idem, ibidem: 97*). A religião e a espiritualidade seriam sim um subconjunto significativo do mercado dos significados (*idem, ibidem: 73*), mas não o único e não o foco do presente estudo.

De fato, não se trata apenas do transcendente ao se falar em sentido, havendo na contemporaneidade a expectativa de viver a vida como possibilidade criativa – possibilidade essa não necessariamente interligada a sentidos últimos ou absolutos. Distrações e realizações pessoais, afinal, que só seriam ilusões se pretendidas como substitutos desses sentidos absolutos, podendo na verdade ser comparadas a “petiscos” não substancialmente nutritivos diante do alimento (para muitos) principal. Para Pondé (2017: 97), em outra metáfora, “dar significado à vida interior é como tornar mais belo um espaço físico onde você passa grande parte do seu tempo – como decorar seu apartamento”.

É evidente a ironia e a crítica que ele imprime ao “marketing existencial”, associando-o a meras aparências e apontando o risco correlato de confusão com a verdadeira realidade. Mas a questão posta no presente estudo é o valor proposto e percebido nesses bens de significado, independentemente do nível de plenitude psicológica que possam proporcionar. Voltando assim à metáfora do apartamento, a decoração não é mesmo estrutural mas proporciona de alguma forma certo prazer e bem-estar. E esse prazer, para ser identificado, não prescinde do enquadramento nas carências gerais de significação da contemporaneidade. As carências do homem aparentemente abandonado pela consciência de uma realidade material, julgando-se livre das ilusões metafísicas que eram a base de tradições agora rejeitadas. Ele se vê obrigado, assim, a encontrar por si só seus sentidos ou significados:

Inventar a vida cotidianamente é uma demanda da Modernidade. O sujeito moderno não conta mais com lugares definidos ofertados pelas sociedades tradicionais, que lhe indicavam um caminho fixo em relação a como deveria viver. Embora desfrute de uma liberdade muito maior, o sujeito moderno é obrigado a dar conta da ininterrupta e angustiante tarefa de construção de uma narrativa original e criativa sobre si mesmo (John, 2015:18 e 19).

todas as artes, o artista apenas pinta a sua alma. A obra, qualquer que seja o costume, é sua contemporânea pelo espírito. Que admiramos em a Divina Comédia senão a grande alma de Dante? E os mármores de Miguel Ângelo, que mostram de extraordinário além do próprio Miguel Ângelo? O artista ou dá a própria vida às suas criações, ou então talha fantoches e veste bonecas”.

Daí que a psicanálise, como um “espaço” não exclusivo mas privilegiado de ressignificação, trata do passado como se pudesse ser um presente a ser editado,¹³ com cada vida sendo a construção da própria autobiografia num processo que dá sentido aos sujeitos contemporâneos (Corso, 2015: 16). Tratando-se de significação no campo da psicologia, inclusive, surge de imediato a chamada logoterapia e sua associação direta à busca por sentido. Mas a proposta do criador Viktor Frankl aponta para o citado sentido absoluto, que foge ao foco do presente estudo:

“Se, com isso, a psicanálise está dirigida para o passado e para a causalidade, enquanto a psicologia individual está dirigida para o futuro e para a finalidade, então uma psicoterapia nesse último sentido citado recorreria antes ao atemporal-supratemporal, a saber, a algo absoluto no sentido do caráter objetivamente valorativo” (Frankl, 2014: 12).

A ideia de uma autobiografia no contexto da ressignificação, por outro lado, aceita a fusão entre realidade e ficção como positiva e mesmo inevitável, tornando a busca por significados mais despreziosa e não necessariamente conectada à busca pelo sentido último: “Nosso exercício diário de construção da própria vida, nossa autobiografia, não se faz de fatos históricos separáveis da maneira singular como os tomamos e da forma particular como os narramos [...], não há outra maneira possível de contar-se, a não ser por meio de ficções” (John, 2015: 84). Afinal “a memória não é um simples registro de eventos, e sim um processo dinâmico que sempre transforma aquilo que traz à tona de suas profundezas [...] (Obrist, 2014: 75). Nas palavras buriladas de García Marquéz, “la vida no es la que uno vivió sino la que uno recuerda y cómo la recuerda para contarla” (García Marquéz, 2007: 8).

Para Gillis (1994: 4), assim, “everyone has now as many pasts as he or she has different jobs, spouses, parents, children, or residences”. Apesar do tom crítico, na linha de um enfraquecimento de identidades e referências, entende-se essa flexibilidade como um reforço do potencial de novas redes de significação sem necessariamente o peso metafísico do sentido maior da vida. Em outras palavras, construções de sentido que agradem e façam sentido nessas jornadas cada vez mais múltiplas e desconexas.

É fato que também são necessárias rupturas e aceitações de que não é possível manter sempre a totalidade, o sentido e a coerência numa reflexão sobre a trajetória de vida.

¹³ A metáfora da edição se adequa muito também ao comportamento médio nas redes sociais da internet. Com cuidadosa seleção (talvez até mesmo curadoria, dado o estilo desejado como significação agregadora), são expostos apenas os melhores ângulos fotográficos e as facetas mais interessantes da rotina.

A ânsia num viés de linearidade e homogeneização é até classificada como neurose e dificuldade de reconhecimento do caráter caótico da vida (John, 2015: 96), e movimentos como o “*approach narrativo*” – “no qual o material trazido pelo paciente é visto como um ‘texto’ a ser ‘lido’, e o trabalho da análise é comparado a uma criação literária (*idem, ibidem*: 90) – gerou muitos debates no meio psicanalítico e literário. Afastando-se porém do olhar estrito da psicologia, Giddens (1991: 76) reforça a figura da autobiografia como central na identidade moderna e ainda aponta o viés implícito de processo criativo.¹⁴

As histórias em geral, na verdade, “têm sido utilizadas ao longo dos séculos como um meio para dar sentido à nossa experiência de vida” (McSill, 2014: 339). Em análise de sua experiência como fundadora do Museu da Pessoa¹⁵, Worcman (2013: 147) afirma que “o que havia em comum nas narrativas não era necessariamente o fato de todas as histórias terminarem bem, mas sim de que os narradores e narradoras quase sempre chegavam a uma conclusão, ou melhor, à atribuição de um sentido ao que haviam vivido.” Na mesma linha, que ultrapassa a mera transmissão de conhecimento das tradições orais, o atualmente chamado *storytelling* “possui um fator de extrema importância para nossa formação psicológica: as histórias geravam a identidade de tribo. As histórias davam significado a algo que estava sendo compreendido no contexto, em uma relação de causa e efeito” (Palacios; Terenzio, 2016: 3).

¹⁴ Nessa dualidade entre realidade e ficção, apesar das analogias à autobiografia e mesmo ao romance (John, 2015: 85), entende-se que a “*crônica*” como gênero literário representa de forma muito especial esse processo. O título do livro “40 Rinocerontes” (Souza, 2012) como seleção de crônicas, a propósito, nasceu de um trecho da obra “*Ortodoxia*” (Chesterton, 2008) tomado como descrição da crônica em contraste à ficção – ainda que Chesterton não estivesse a falar de gêneros literários: “Uma coisa é descrever uma entrevista com uma górgona ou um grifo, criaturas que não existem; outra coisa é descobrir que o rinoceronte existe e depois sentir prazer pelo fato de que ele parece um animal que não existe” (*ibidem*: 21). Impressões e reflexões a partir de situações reais, mas que de tão inusitadas parecem ficcionais. Isso é crônica. A mesma ideia do rinoceronte de Albrecht Dürer (1515), que ilustra a capa do livro. Desde o Império Romano, não se viu na Europa um rinoceronte vivo até que o Rei de Cambaia (Índia) presenteou Manuel I com o que chamavam de *ganda* ou “unicórnio” (a espécie indiana apresenta apenas um chifre e não dois, como as africanas). O Rei de Portugal, então, enviou o animal ao Papa Leão X, mas o navio afundou (Almeida e Rodrigo, 1992). Dürer não chegou a ver o rinoceronte, e desenhou com base em descrições e rascunhos alheios. Sua xilogravura, porém, apesar das incorreções anatômicas, permaneceu como modelo até o século XVIII e influenciou profundamente o imaginário europeu. É um marco artístico que reforça a metáfora: crônicas são unicórnios que existem. Sendo assim, o indivíduo contemporâneo é como o cronista ao buscar narrar a própria vida. Não se trata de ficção propriamente dita, mas há uma aproximação dos limites entre o real e o imaginário.

¹⁵ O Museu da Pessoa é um museu virtual e colaborativo de histórias de vida fundado em São Paulo, Brasil, em 1991. Seu objetivo é registrar, preservar e transformar em informação histórias de vida de toda e qualquer pessoa. E além de visitantes e possíveis integrantes do acervo, todos também podem atuar como “curadores” por poderem publicar suas próprias coleções de histórias, imagens e vídeos. Mais informações disponíveis em: <http://www.museudapessoa.net> [28 de maio de 2018].

O storytelling, portanto, sempre existiu, relacionando-se segundo McSill (2014: 28) à utilização de histórias para “mudar as percepções de nós próprios e as percepções que nós e os outros temos do mundo, da vida.” Para ele, auxiliando no alinhamento das histórias pessoais, o processo “age como um catalisador na resolução de um problema, preservando algo ou informando acerca de uma novidade” (*idem, ibidem*: 30). E entre os seus elementos estão o início envolvente, um meio que faça sentido e o fim significativo, de modo a “desconstruir, analisar e reinterpretar as próprias histórias a partir das suas experiências e criar e recriar significados” (*idem, ibidem*: 230).

O mesmo vale para trajetórias de organizações ou pessoas jurídicas, vistas cada vez mais como repositórios de memórias e para as quais o storytelling também funciona na “contínua recriação do passado pelos olhos do presente, nas interpretações e reinterpretações [...] que se tornam, elas mesmas, pela sua força, novas histórias” (McSill, 2014: 329). No contexto ainda mais específico de “identidade, (re)significação e cultura empresarial”, Boechat (2016: n.p) bem entende que “a memória empresarial, quando formalizada, torna possível uma (re)construção, uma (re)significação e uma (re)elaboração da empresa, transformando e sustentando realidades existentes”.

Anteriormente, a memória nas empresas estava associada a procedimentos arquivísticos, bibliotecários e museológicos e ao conhecimento organizacional, restrita de forma utilitária às tomadas de decisões e respectivos impactos econômicos. Na segunda metade do século XX, então, com destaque para Chandler (1962[1988]), agregou-se a dimensão social, cultural e simbólica à compreensão da trajetória da organização. Sua imagem passou a ser assim cada vez mais importante diante da sociedade, e sua história um valor a mais para os produtos ou serviços oferecidos. Em outras palavras, a significação neles implícita gerando a percepção de sentido para o consumidor e para outras partes interessadas. Nessa mesma linha, ainda no âmbito organizacional, cresce também a demanda por sentido no seio da gestão, e daí a utilização de uma abordagem denominada “sensemaking”:

The term sense-making has come to be used to refer to a theoretic net, a set of assumptions and propositions, and a set of methods which have been developed to study the making of sense that people do in their everyday experiences. Some people call it a theory, others a set of methods, others a methodology, others a body of findings. In the most general sense, it is all of these (Dervin, 1992: 61).

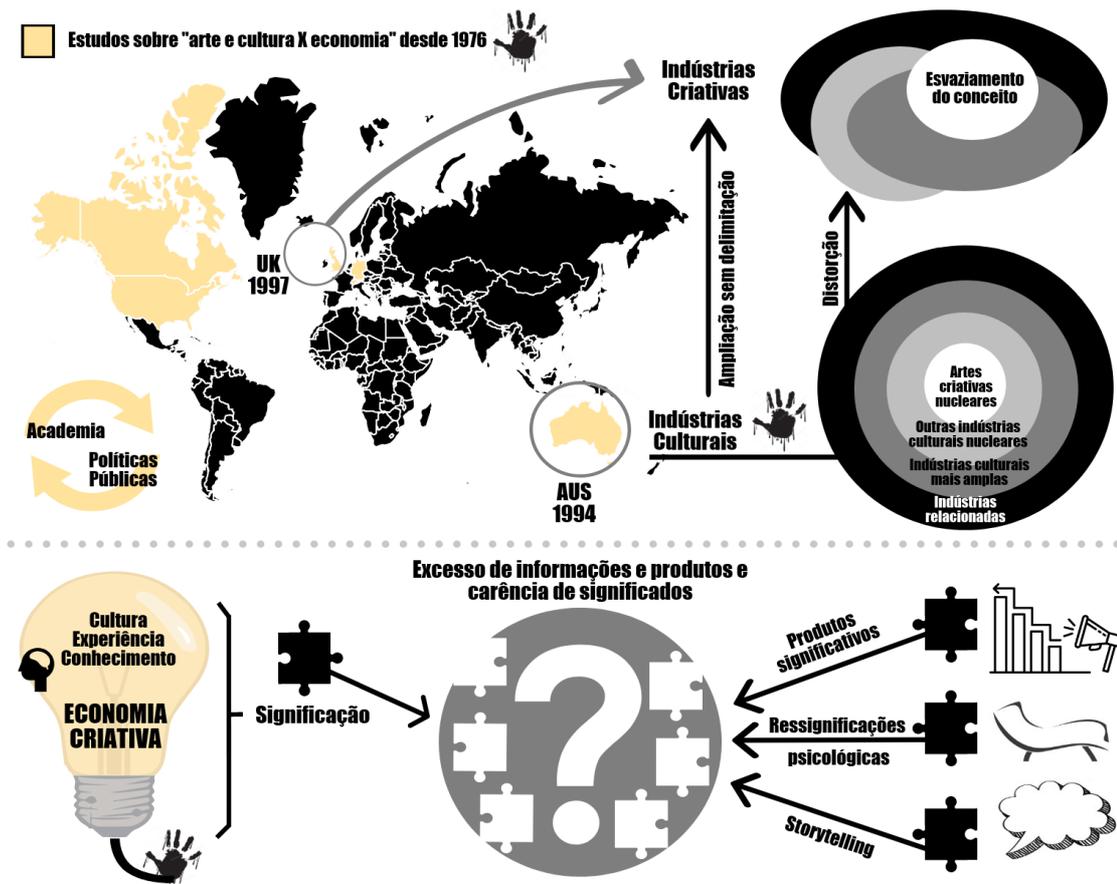
Trata-se assim de criar sentido “para transpor os *gaps* cognitivos que lhes são apresentados em decorrência da descontinuidade sempre presente na realidade” (Venâncio; Nassif, 2008: 97), é a “experiência de ligar os pontos em meio a um mar de dados confusos. Com esse método, chegamos aos momentos de clareza” (Madsbjerg; Rasmussen, 2014: 80). Foi nesse sentido que “a narrativa por trás da Adidas e de seu fundador permitiu que [...] unissem os pontos. A Adidas fora criada para fabricar os melhores produtos possíveis para atletas, independentemente do nível de profissionalismo deles” (*idem, ibidem*: 162 e 163). O “sensemaking”, enfim, novamente numa aproximação das ciências humanas mas agora em relação às exatas – e não ao marketing, como aponta Pondé (2017) –, se vale de metáforas intuitivas e ao mesmo tempo impressionantes para aprofundar o tema em questão, gerar insights e viabilizar a construção de perspectivas que amarrem as “pontas soltas” em termos de significação.

Enfim, para breve resumo deste primeiro capítulo no que toca a uma visão geral da tese e valendo-se da organização visual do Infográfico 4 que segue (como primeira parte do resumo geral apresentado no Infográfico 1), destacam-se algumas contribuições. Em primeiro lugar, reforça-se que a economia criativa surgiu na esteira de estudos sobre a relação da arte e da cultura com a economia, e decorre daí a compreensão de sua verdadeira essência e de possíveis delimitações. Trata-se assim de uma nova expressão para as chamadas indústrias culturais, que em sua amplitude de atividades com maior ou menor viés de negócio já abarcam diversos segmentos e impedem uma ampliação distorcida, ilimitada e afinal esvaziadora do conceito em questão. Dado esse resgate da essência artística e cultural da economia criativa, e entendendo-se que ela se baseia principalmente nas dimensões intangíveis da cultura, da experiência e do conhecimento, nota-se que a significação figura como elemento central da atratividade desse fenômeno econômico.

Como segunda grande contribuição deste capítulo, portanto, está a exposição da realidade contemporânea em que o excesso de informações e produtos e a carência de significados ou sentidos provocam uma série de esforços atenuantes: anúncios de produtos e serviços com destaque para a agregação de significados; terapias e evoluções psicológicas como ressignificação da trajetória de vida; experiências ou técnicas de contar e ressignificar histórias pessoais ou empresariais; e a própria essência intangível da economia criativa, que se imprime também em diversos produtos e serviços. E nasce justamente dessa realidade mais uma tendência atenuante que será analisada no próximo capítulo: “a tendência atual da

ideia de curadoria tem origem numa característica da vida moderna que é impossível ignorar: a proliferação e reprodução das ideias, dos dados puros, das informações processadas, das imagens, do conhecimento disciplinar e dos produtos materiais” (Obrist, 2014: 37). Curadoria essa, a propósito, que também surge no seio artístico e cultural e que será utilizada mais à frente como substrato de uma proposta de valor, no contexto da economia criativa.

Infográfico 4 – Resumo em infográfico I (Economia criativa e significação)



Fonte: Elaborado pelo autor.

CAPÍTULO 2 – CURADORIA

Curadoria é, atualmente, uma palavra em voga, e passou a ser associada à ideia contemporânea do eu criativo. Quaisquer escolhas estéticas diante da multiplicidade de opções, da comida ao vestuário, acabam sendo vistas como “curadoria”. “Essa reverberação contemporânea, no entanto, corre o risco de produzir uma espécie de bolha no valor agregado à ideia de curadoria, e é preciso resistir a isso” (Obrist, 2014: 36 e 37). É preciso considerar o histórico correlato e levantar elementos que sirvam como ferramentas para uma compreensão mais precisa, não se devendo utilizar a palavra para tudo o que envolve apenas o ato de escolher ou selecionar.

E se a curadoria, pela interdisciplinaridade que dificulta definições, pode ser melhor compreendida pela própria trajetória dos curadores, Obrist (2010: 133) bem lembra que “há uma amnésia quando se trata da história dos curadores e das exposições” e que “a maior parte da história da curadoria é oral. Em grande parte é uma narrativa que só pode ser contada porque ainda não foi escrita” (2014: 77). Surge assim sua iniciativa de registrar uma espécie de história oral, por meio de diversas entrevistas com curadores – alguns dos quais citados por meio dele a seguir.

Quanto à etimologia, primeiramente, a palavra curador vem do latim *curare*, que chegou à língua portuguesa como curar numa acepção de cuidar ou conservar. A profissão de curador é relativamente nova, mas suas atividades são bem enquadradas por essa raiz etimológica e, curiosamente, as atividades já designadas pela palavra mantêm certa coesão no tocante a um viés de serviço a terceiros. Na Roma antiga, *curatores* eram os responsáveis por supervisionar obras públicas como aquedutos, casas de banho e até mesmo encanamentos de esgoto. Já na Idade Média foi agregado um aspecto mais metafísico e o *curatus* era o padre a cuidar das almas da paróquia (Obrist, 2014: 38).

Apenas no final do século XVIII, então, é que curar passou a significar a atividade de cuidar dos acervos dos museus. Tratava-se da aglutinação – paulatina inclusive – de quatro funções: preservação das obras de arte como um verdadeiro patrimônio, seleção de novas obras para as coleções dos museus, contribuição com a história da arte por meio da própria organização das obras e da respectiva pesquisa e por fim organização de exposições. Foi essa última que marcou o estereótipo atual do curador de arte, associado a um organizador de exposições (*idem, ibidem*: 39).

2.1 – Museus e exposições

O período do Renascimento, além dos avanços artísticos e científicos, “gerou inovações culturais altamente personalizadas, tais como o autorretrato, o diário íntimo, o gênero da autobiografia e o selo pessoal em cartas. Ao fazer isso, legitimou-se a ideia de cada um moldar sua própria identidade e destino” (Krznaric, 2012: 17). Nesse contexto, cidadãos também colecionavam diversos itens em suas próprias casas e configuraram assim as chamadas salas de curiosidades. Eram aristocratas, monges, acadêmicos, cientistas da natureza e cidadãos ricos interessadas em acumular objetos significativos que iam de fósseis a produtos artesanais, refletindo dessa maneira as teorias e a busca por conhecimento sobre o mundo. Não havia, inclusive, a separação atual das artes e humanidades em relação à “ciência”, numa visão mais holística que não deixou por sua vez de dar os primeiros passos no método científico (Obrist, 2014: 56).

As citadas salas também eram muitas vezes espaços de estudo, com livros e manuscritos. “Um gabinete de curiosidades era a expressão da cultura do colecionador, do poder e da glória do conhecimento” (Possas, 2013: 164), e “museu” se referia assim a qualquer lugar ou objeto no qual fossem colecionados itens para estudos. Surgiriam apenas no século XVII os museus modernos propriamente ditos, e como organizações públicas apenas em 1793 com a fundação do Louvre.¹⁶ Busca-se nesses espaços o enquadramento do tempo no espaço, e artefatos históricos ou relíquias acabam centralizando o processo de objetos portando sentido, ao estabelecerem uma relação entre tempos distintos e permitindo o acesso a mundos já invisíveis por serem passados. Objetos em geral, no entanto, tanto os cotidianos quanto os exóticos, figuram nos museus de forma bastante ampla como representantes de determinados valores:

No museu nos defrontamos com objetos enquanto objetos, em suas múltiplas significações e funções – ao contrário, por exemplo, do que ocorre num supermercado, em que os objetos são definidos essencialmente (embora não exclusivamente), por seu valor de uso. No museu, objetos de nosso cotidiano (mas fora desse contexto e, portanto, capazes de atrair a observação) ou estranhos à vida corrente (capazes, por isso, de incorporar à minha as experiências alheias) assumem valores cognitivos, estéticos, afetivos, sígnicos (Meneses, 2013: 19).

¹⁶ No âmbito do significado original do termo museu – local consagrado às Musas –, porém, eles já existiam na Antiguidade. A Biblioteca de Alexandria, assim, seria o museu mais antigo conhecido (Obrist, 2014: 59).

Nota-se assim, apesar do desenvolvimento tecnológico, que o museu continuará necessário à documentação, justificando sua existência pela contínua necessidade da humanidade – dada a sua imersão no mundo material – das apreensões sensoriais, empíricas e corporais. Nesse contexto, também segundo Meneses, “as exposições, em qualquer tipo de museu, são arena privilegiada para apresentar imagens de si e do outro, legitimando determinada cultura” (*apud* Gonçalves, 2004: 74). E, para Sandberg (*apud* Obrist, 2010: 198), “o museu é um lugar onde a vida é reenviada para si mesma, como num jogo de pingue-pongue.” Não tão associada às exposições, porém, a atividade do curador permaneceu vinculada à obrigação de cuidado e conservação até meados do século XX:

Seria, estritamente, seu papel como profissional no âmbito museal, até meados dos anos 1950, quando então a produção artística passou a demandar mudanças recíprocas às suas transformações, tanto no campo museológico quanto no expográfico e, assim, deixando de ter o crítico como seu único ou fiel representante na esfera pública. Aquela função de conservador é deslocada à de mediador ou propagador da experiência artística. Em verdade, esse deslocamento ocorreu par e passo com novas concepções expositivas que, desde o início do século passado, como resposta à cultura moderna, deixaram de ser manifestações laterais de uma arte nascente para, gradativamente passarem a veículo de entendimento público sobre o fazer artístico [...] (Castillo, 2014: 29).

Bottallo precisa ainda mais, afirmando que o papel de estudo das coleções para a realização de exposições teria se tornado específico do curador apenas no decorrer dos anos 1990 (Bottallo, 2004: 39).¹⁷ Quanto à citada marginalização do crítico pelo curador, é interessante notar que a ideia original de criticar é separar, no contexto da agricultura. Crítica, *criterion* em grego, é quando se separa o feijão da pedra, o arroz da palha (Cortella 44). Criticar nesse viés, portanto, é selecionar de acordo com critérios, restringindo-se ao aspecto da opinião e da escolha que, por sua vez, não resume a curadoria – essa indo além no sentido das conexões e amarrações de significação, como se detalha a seguir. Castillo (2014: 19) acrescenta a experimentação nesse processo de substituição da crítica, que passou a se ver cada vez mais desconfortável no acompanhamento das investigações artísticas e permitiu que profissionais relacionados à arte – de diretores de museus a negociantes – assumissem uma “atividade profissional, cujo exercício, deslocado da conservação museal

¹⁷ Os primeiros a exercerem o papel de organizadores de exposições em museus teriam sido os *décorateurs* do Louvre – em geral artistas eles mesmos (Obrist, 2014: 41) –, num interessante paralelo com a citada metáfora de Pondé (2017: 97) da decoração como significação.

para dar lugar à experimentação e pesquisa histórica, fundamentaria o papel do curador como hoje conhecemos” (Castillo, 2014: 19).

Esse papel, como já apontado, se confunde atualmente com a exposição, uma forma relativamente nova no panteão clássico em que estão o drama, a poesia e a retórica. Para Lyotard “a exposição é uma dramaturgia pós-moderna. Sem heróis nem mitos. Um labirinto de situações organizado por questões [...]” (*apud* Obrist, 2014: 194). E é essa organização por questões que se pretende enfatizar no presente estudo, tratando-se afinal da formação de redes de significação a partir de uma seleção de obras. A curadora Anne D’Harnoncourt, se referindo à Duchamp, exemplifica bem o processo: “sentíamos que a obra dele é mais como um quebra-cabeça figurativo que você tenta montar; é uma rede, com muitos fios e muitas peças, com que é possível criar vários temas, fazer diversas conexões” (*apud* Obrist, 2010: 218). Cada tema exerce assim o papel de “veio conceitual”, mediante o qual as obras se unem num “eixo relacional” (Castillo, 2014: 27).

Foto 1 - *Boîte-en-valise*, 1935/41 (Marcel Duchamp)



Fonte: Hulten, Pontus (Ed.) (1993) Marcel Duchamp: work and life. Ephemerides on and about Marcel Duchamp and Rose Sélavy. 1887-1968. Cambridge, Massachusetts: The MIT Press. p.109.

Duchamp, a propósito, concentra diversos dos aspectos considerados acima na obra *Boîte-en-valise* (caixa-mala, em tradução livre). Trata-se de uma maleta revestida de couro contendo réplicas em miniatura e fotografias de obras do artista (Foto 1), e foram produzidos vários exemplares (os 20 primeiros pelo próprio Duchamp). Essa iniciativa, além de refletir o interesse dele em ser estudado como artista, exemplifica muito bem a analisada busca do homem contemporâneo por uma rede de significação a agregar os pontos de sua trajetória, e tudo tangibilizado em uma exposição particular – ou museu pessoal (e no caso portátil) – de objetos significativos também curados de forma particular.

Feita essa digressão, e adiantando-se que mais duas “caixas” serão destacadas neste desenrolar teórico e de campo que desemboca numa proposta de valor de curadoria de significação, importa retomar a questão da ressignificação e compreender que ela, além de ocorrer nesse processo de conexões e amarrações, abrange também mudanças a respeito do que se pensava ou de como se encarava determinada obra. Tudo, afinal, com o objetivo de impactar e “cuidar” do público-alvo da exposição, com o curador funcionando idealmente como catalisador¹⁸ (Obrist, 2010: 128) ou ponte entre a arte e esse público. Groys (2008: 46), de forma curiosa, sugere em prosopopéia que esse cuidado se relacionaria na verdade às próprias obras de arte, que de tão “doentes” e “desanimadas” contariam apenas com o auxílio do curador para levar até elas os espectadores. Em outras palavras, curadoria como a cura da impotência da imagem de se apresentar a si mesma.

Seja como for, a comparação da curadoria ao processo de catalisação traz à tona os limites entre o curador e o próprio artista. Se literalmente, na química, o catalisador é uma substância química que não participa da reação e não altera a composição dos reagentes, apenas acelerando a reação e desaparecendo em seguida, surge a questão de serem ou não artistas os curadores. Para Obrist (2014: 47) se trata de uma confusão:

Artistas e suas obras não devem ser usados para ilustrar uma proposta ou premissa curatorial à qual estão subordinados. Em vez disso, é melhor gerar exposições por meio de conversas e colaborações com artistas, cuja contribuição deve conduzir o processo desde o início. [...] Recontar, de fato, a história da curadoria e das exposições pode nos ajudar a passar ao largo de uma confusão relacionada: de que o próprio curador ou a própria curadora é um ou uma artista. [...] Minha crença é que os curadores seguem os artistas, não o contrário.

¹⁸ A mesma metáfora utilizada para o storytelling por McSill (2014: 30).

Mas, se o curador é a “ponte” e o “catalisador” que supera o vão entre espectador e artista e os une, é preciso considerar como nunca a possível ampliação desse vão pela realidade contemporânea e multidisciplinar de que o conceito de arte é flexível e de que os próprios artistas declaram ser arte suas obras. “Se arte é aquilo que o artista afirma que ela é, ao curador cabe reinventar poeticamente o objeto de interesse do artista, construindo um léxico mediante a junção de fragmentos ou a articulação das camadas de subjetividade artística” (Castillo, 2014: 28). Entende-se que a curadoria, portanto, pode transitar entre a interpretação e a própria autoria ou “entre graus de intervencionismo” (Caeiro, 2014: 376), e uma boa ética nesse contexto seria “garantir a integridade poética da obra, alimentada a partir do discurso que lhe é inerente e revitalizada mediante o discurso poético curatorial” (Castillo, 2014: 33).¹⁹

Criar narrativas que potencializem as obras do artista, aliás, “é o mesmo que dizer ‘respeitá-las’” (*idem, ibidem*: 36). E o curador, de fato, precisa pensar em conjunto com os artistas para se situar entre as diversas possibilidades de equivalências visuais ou conceituais, o que acaba sendo nada mais do que um reflexo da própria flexibilização presente na arte contemporânea. Harald Szeemann, citado pelo próprio Obrist – acima transcrito em sua oposição à visão do curador como artista – registra uma experiência de tenuidade na relação entre os dois: “Esse era um novo modo de realizar exposições: não apenas documentar um mundo, mas criar um” (*apud* Obrist, 2010: 122). E ele também aponta a necessidade de flexibilidade do curador, que iria assim do papel de mero assistente ao de verdadeiro “inventor” (*apud* Obrist, 2014: 138).

Para além da questão do protagonismo ou não do curador, portanto, trata-se da flexibilidade e do descompromisso de simplesmente sugerir novos e criativos “temas” para a aglutinação das obras de arte, ao invés de necessariamente se prender a assuntos já sugeridos por elas. E é oportuno reconhecer, também, que essas relações entre os diversos papéis ainda está em construção: “[...] o entendimento das relações entre artistas, curadores e instituições são matéria *en abyme*. Talvez não tenhamos ainda o distanciamento histórico necessário a uma fundamentação teórica” (Castillo, 2014: 20). Mais do que isso, a própria curadoria se encontra em construção como conceito, da mesma forma que a economia criativa em sua trajetória teórico-prática apresentada acima.

¹⁹ Duchamp resumiu esse respeito pela essência das obras ao considerar que, na organização das exposições, as obras não devem ficar no meio do caminho (*apud* Obrist, 2010: 20).

O que é possível precisar, nesse processo contínuo de compreensões e enquadramentos, é o papel da curadoria como geradora de significados – ao invés de meramente refletir significados preexistentes – e mesmo como espécie de linguagem. Assim como a poesia se tornou patrimônio da insatisfação humana diante da linguagem codificada, aliviando essa carga logocêntrica tradicional e buscando outra lateralidade de sentido (Castillo, 2014: 63), a curadoria proporciona mediante a exposição a descoberta e a comunicação de significações. “Trabalhos lado a lado se comunicam e permutam sentidos e/ou significados diversos” (*idem, ibidem*: 72), pois a simples aproximação entre eles é capaz de produzir analogias que não existiam até então.

O lugar expositivo torna-se assim um espaço filosófico, espaço no qual a filosofia se entranhou em seu processo de transições por diversos campos discursivos (Obrist, 2014: 195), e nele as curadorias podem ser encaradas como hipóteses que se concretizam (Castillo, 2014: 186). Curar é tornar coesa a multiplicidade, é estruturar o caos que está na mente dos artistas. E tudo sem limitação de formatos ou de perspectivas nas exposições, pensando sempre como Hopps (*apud* Obrist, 2010: 46) em “ir ainda mais além, quando as apresentações especiais puderem circular no tempo e no espaço, de formas que nós ainda não conhecemos”. Por sua essência de conectividade significativa e para serem recordadas, as exposições não só podem como precisam sempre se reinventar e inventar novas regras e modelos. E não devem, por consequência, conter a pretensão de caminho único. Como bem disse Broodthaers (*apud* Obrist, 2010: 161), “toda exposição é uma possibilidade cercada por muitas outras que vale a pena explorar”.

Exemplo nessa linha de flexibilidade, e na verdade resgatando o citado histórico das salas ou gabinetes de curiosidade, são as exposições realizadas em residências privadas. A experiência com o artista britânico Cerith Wyn Evans no Museu de sir John Soane levou a uma série corrente de museus em casas (Obrist, 2014: 110), e pode-se citar também o projeto “Companhia Limitada”, da residência artística “Largo Residências”.²⁰ Essa individualização de memórias e significados é expressa de forma interessante por Harald

²⁰ Na primeira edição do projeto, de cunho artístico e social, foram criadas seis peças para seis pessoas que viviam muito isoladas e a experimentar situações de solidão no Largo do Intendente, em Lisboa. As peças não foram concebidas para uma performance pública e sim para cada uma dessas pessoas em suas próprias residências, com posterior compartilhamento público da experiência em 2013. Não se tratou assim de curadoria de objetos das próprias residências, mas destaca-se aqui a produção de objetos significativos especificamente para essas pessoas e sua exposição em suas próprias casas, na linha da proposta de valor exposta no capítulo 6. Informações sobre o projeto estão disponíveis em: <http://www.largoresidencias.com/projectos/edicao-1-companhia-limitada> [28 de maio de 2018].

Szeemann como “mitologia individual” (*apud* Obrist, 2010: 118): “O conceito de ‘mitologia individual’ devia postular uma história da arte de intenções profundas, que pode assumir diversas formas: as pessoas criam seus próprios sistemas de signos, que levam tempo para ser decifrados”. Em outras palavras, pode-se expandir essas reflexões sobre curadoria e exposições para a trajetória de vida do indivíduo.

É fato – na mesma linha já apontada de John (2015: 96) de que a ânsia por significação num viés de linearidade e homogeneização extremas pode indicar neurose – que a permanência em determinado universo pode tornar o indivíduo, nas palavras de Seth Siegelaub, numa “caricatura” da própria existência ou numa “paródia de si mesmo” (*apud* Obrist, 2010: 155). Ou, nas palavras de Baudrillard (2015: 35), num “hipocondríaco cerebral”. Mas não se pode negar, ressalvados esses extremos, que o ponto fundamental da curadoria expresso nas exposições (a rede de significações) permanece ambíguo entre o sensível e o inteligível e confunde-se com a própria vida, rompendo limites espaço-temporais tanto no âmbito institucional quanto na ordem social (Castillo, 2014: 20) e até produzindo “realidade em si mesmas” (Obrist, 2014: 204). Apesar de a obra se instaurar no mundo como arte, os sinais de sua execução viabilizam um diálogo com o mundo comum, e esse é o ponto curatorial (*idem, ibidem*: 76) que tanto interessa ao presente estudo.

Na verdade, com a expansão dessas reflexões sobre curadoria e exposições para a trajetória de vida do indivíduo, ele passa a figurar no espaço teórico do artista e os pontos de sua trajetória no espaço teórico das obras de arte. Além da simples equiparação teórica, porém, e aprofundando ainda mais as intersecções entre esses universos, é interessante notar a ânsia do indivíduo contemporâneo por literalmente criar e produzir no campo estético, de modo a também atender a já comentada necessidade de identidade e personalidade:

O gosto de se exprimir democratizou-se sob o impulso da cultura individualista-hedonista-psicológica: leva os indivíduos a realizar atividades mais que permitem manifestar um Eu singular: uma maneira de se desenvolver, de se realizar, de sermos nós mesmos. Há aqui a necessidade de dizermos e de nos exprimirmos tanto mais forte porque os grandes combates coletivos deixaram de dar um sentido pesado à existência. A atividade expressiva é o campo livre e aberto que permite encontrarmo-nos, fugir à rotina de todos os dias e do trabalho, construir uma singularidade sob o signo da criatividade pessoal. [...] O artista, agora, já não é o outro: nos meus sonhos e um pouco no quotidiano, sou eu (Lipovetsky e Serroy, 2014: 473 e 474).

Ainda no alargamento do tema para além das artes, preservadas essas características de significação e ressignificação que não se confundem com a citada banalização da

curadoria como mera seleção, a própria tese em questão serve de exemplo imediato e metalinguístico. Trata-se afinal da costura de diversos pensamentos e citações de outros autores sob uma proposta, numa exposição escrita que demonstra essa nova rede ou amarração de significação: uma curadoria textual e acadêmica para analisar e propor no âmbito da própria curadoria.

Essa curadoria, portanto, mais do que fazer parte da economia criativa simplesmente por consistir em atividade operacional num de seus segmentos – relação com os museus e galerias nas “outras indústrias culturais nucleares” (Throsby, 2001) –, também o faz porque sendo “este território relativo, onde as coisas podem sair do seu lugar de origem e penetrar num ambiente circunscrito pela imaginação, é o mesmo território da criação, do pensamento e da arte” (Castillo, 2014: 194). E na linha do que Meneses (2013: 31) afirma, apesar de certo tom crítico em companhia de Adorno e Horkheimer (1977[1944]), pode-se dizer que é justamente o viés de “indústria cultural” que compensa a suposta defasagem do modelo tradicional de museus e exposições diante da complexidade atual:

A diferenciação etária, sexual, educacional, profissional, de gosto, etc., além, é claro, da econômica e, numa palavra, social, com a geração de diferentes sistemas de valores e códigos diversos de comunicação, implicam numa enorme fragmentação da linguagem que só a indústria cultural se apresenta em condições de enfrentar (por ter investido da eficácia e com métodos e objetivos, é natural, que não coincidem com aqueles próprios dos museus e das exposições).

De fato, já há alguns anos, não é mais possível considerar o patrimônio cultural, o colecionismo e os museus fora do alcance da sociedade de consumo (Belk, 1995). Para Caeiro (2014: 372), “hoje vivemos basicamente já a era do pós-museu, feito de diversidade cultural e multiplicidade espacial [...], o museu (nomeadamente público ou resultante de parcerias público-privadas) torna-se um objeto no quadro das indústrias culturais”.

E, retornando-se a essa ampliação da curadoria a partir das artes, há lições sobre significação também no âmbito dos objetos. A exposição difere deles por se tratar de uma “convenção visual, organização de objetos para a produção de sentido” (Meneses, 1994: 22), e é fato que não é e não deve ser simplesmente objetual – consistindo em “espaço poético que a atividade do curador torna lugar liminar entre o real e o imaginário” (Castillo, 2014: 187). Mas não se pode negar que os objetos, nesse contexto, são os responsáveis por sensorializar os conceitos propostos pela exposição curada. E as coleções, por sua vez, desde

a origem dos museus nos gabinetes de curiosidades, figuram indissociáveis da história das exposições e de certa forma do próprio conceito delas.

2.2 – Coleções e objetos

Vivemos em meio a um mar de coisas materiais que conformam nossa própria sobrevivência biológica, psíquica e mesmo social, delineando a chamada “cultura material” (Meneses, 2013: 18). E se por isso os museus continuarão sendo necessários, como exposto acima, o mesmo – bem como a ideia de resgate – se pode dizer sobre o seu embrião particular, as coleções ou “museus” pessoais. Segundo Jeudy (1990), uma das pulsões museófilas contemporâneas é justamente o espaço privado e uma febre de autodocumentação narcisista e autobiográfica. E “as práticas contemporâneas tornam-se análogas às estratégias museais: colecionar, citar, apropriar-se, transgredindo a ideia de programa estético, antes determinada a cada sucessão de estilo” [...] (Castillo, 2014: 193). Trata-se afinal de uma questão de identidade, que pode ter como titulares desde o indivíduo até uma nação:

Colecionismo institucional e privado compartilham procedimentos que orientam a produção de sentidos em torno da definição biográfica de seu titular. Em outras palavras, a coleção alimenta e molda formas de identidade as mais diversas, desde aquelas de estatura nacional até outras, de natureza individual e afetiva” (Lima; Carvalho, 2013: 90).

“Produção de sentidos em torno da definição biográfica de seu titular”: eis uma ótima descrição da essência da coleção, afinal “colecionamos sempre a nós mesmos” e na sucessão de termos que forma a coleção o “termo final é a pessoa do colecionador” (Baudrillard, 2015: 99). Colecionar é organizar de forma mais ou menos complexa objetos que se relacionem entre si, de modo a que cada um deles seja abstraído e que essa abstração possa ser experienciada pelo indivíduo mediante a posse. É aí que “a prosa cotidiana dos objetos se torna poesia, discurso inconsciente e triunfal” (Baudrillard, 2015: 95). E é aí que a ausência do último objeto da coleção aparece como motor essencial do processo, impulsionando uma busca cujo prazer está ao mesmo tempo na expectativa da completude e na esperança inconsciente de que ela não chegue.

Além de envolver as atividades de encontrar, adquirir, organizar e guardar objetos, colecionar acaba sendo uma maneira de pensar o mundo: “as conexões e os princípios que

produzem uma coleção contêm suposições, justaposições, descobertas, possibilidades experimentais e associações. A formação de coleções, pode-se dizer, é um método de produzir conhecimento” (Obrist, 2014: 55). Realmente interessante, tendo em vista a já comentada compreensão da experiência como conhecimento por meio de sentidos. Ora, se a experiência pode ser encarada assim como a intersecção entre o conhecimento e os sentidos, pode-se afirmar que a coleção se situa justamente no cerne dessa intersecção. O objeto de coleção é um objeto puro, livre ou abstraído de serventias e fortemente subjetivo, figurando assim como suporte dessa subjetividade e das significações pessoais.

Trata-de, independentemente do viés de coleção, de um processo que se diferencia da simples fetichização – essa com os dias contados no século XXI, na aposta de Obrist (2014: 64). A exposição e a contemplação de objetos em sua mera concretude seria realmente equiparável a um ritual de idolatria, pois “até mesmo o desfrute estético jamais existe em estado puro” (Meneses, 2013: 33). É fato que certos objetos podem ser considerados “deuses domésticos [...] encarnando no espaço os laços afetivos” (Baudrillard, 2015: 22). “O homem não se acha ‘em casa’ no meio funcional, ele tem necessidade [...] de um talismã, de um detalhe de realidade absoluta e que esteja no coração do real, inserido no real para o justificar” (*idem, ibidem*: 87). Mas trata-se nesses casos principalmente de objetos antigos e de relíquias com algum aspecto religioso, e independentemente de a realidade em questão ser ou não absoluta é destacado justamente o ponto do objeto como inserção na realidade para a justificar ou lhe dar sentido – e sentido não necessariamente ligado ao transcendental, passando inclusive pela mera identificação entre estilo pessoal e produtos ou serviços.

É essa importância genérica dos objetos como significação que interessa ao presente estudo, num processo curioso de ida e volta em que as aspirações se espraiam abstratamente para serem materializadas nos objetos que, por sua vez, são novamente abstraídos na subjetivação de sua posse: “Hoje em dia todos os desejos, os projetos, as exigências, todas as paixões e todas as relações abstratizam-se (e se materializam) em signos e em objetos para serem compradas e consumidas” (Baudrillard, 2015: 207).

Por mais óbvio que possa parecer, é importante recordar que o ser humano é por natureza analógico e que não prescinde dessa tangibilidade das coisas. “O mundo é analógico e o digital sempre vai ser uma representação [...] O analógico é sempre a fonte, sempre a verdade. A realidade é analógica. O digital é o melhor que conseguimos fazer com as ferramentas de hoje. [...] É engraçado como as pessoas se esquecem disso” (Dan Shapiro

apud Sax, 2017: 263). A experiência analógica proporciona a alegria de criar e possuir algo real, afinal “agora ansiamos por experiências que sejam mais táteis e humanocêntricas” (Sax, 2017: 17).”

“Os objetos nesse sentido são, fora da prática que deles temos, num dado momento, algo diverso, profundamente relacionado com o indivíduo, não unicamente num corpo material que resiste, mas uma cerca mental onde reino, algo de que sou o sentido, uma propriedade, uma paixão” (Baudrillard, 2015: 94). Se na pirâmide de necessidades de Maslow (1987), assim, os objetos supostamente figurariam apenas nos estratos da base (necessidades fisiológicas e de segurança), na verdade aparecem também nos estratos relacionados à autoestima e à autorrealização, agora destituídos de sua serventia original: “A partir de um certo limiar de evolução técnica e na medida em que as necessidades primárias são satisfeitas, temos talvez tanto ou mais necessidades desta comestibilidade fantasmática, alegórica, subconsciente do objeto que de sua verdadeira funcionalidade” (Baudrillard, 2015: 137).

Há culturas, inclusive, em que os objetos são fundamentais para a própria expressão das pessoas sobre suas trajetórias de vida. Em algumas comunidades da Indonésia, segundo Lima e Carvalho (2013: 99), os locais não costumam falar de si próprios de forma biográfica e preferem contar histórias de objetos como metáforas de suas histórias pessoais. Mas os próprios suvenires, objetos mundialmente disseminados por meio dos quais o indivíduo torna palpáveis experiências do passado, em muitos casos não são nada menos do que coleções que suportam narrativas pessoais de vida.

Não é apenas “mais fácil contar uma história interessante sobre algo físico do que sobre algo imaterial” (Antonio Marazza *apud* Sax, 2017: 58) como também o é contar “com” esse algo físico. E ter assim o seu “próprio discurso dirigido, de se declinar a si mesmo fora do tempo por meio dos objetos” (Baudrillard, 2015: 104), é uma atividade ou percepção que implica certa solidão – curiosamente contrária ao conceito de exposição, revelando que nesse alargamento da curadoria para além das artes o ponto não está no ato expositivo em si e sim na assimilação pessoal de significações.

A ideia de exposição, porém, como não poderia deixar de ser, também está fortemente presente nesse universo pessoal dos objetos. Se eles muitas vezes submetem o próprio tempo “às mesmas forças de associação que regem o arranjo no espaço” (*idem, ibidem*: 102), isso se dá justamente por esses arranjos literais no espaço, remetendo a análise

para as especificidades da decoração. Curiosamente, apesar dessa crescente busca por objetos significativos e customizados, houve também crescente homogeneização de estilos e valorização dos espaços em si. “Os objetos perderam a substância que os fundava, a forma que os encerrava e por onde o homem os anexava à imagem de si: é agora o espaço que atua livremente entre eles e torna-se a função universal de suas relações e de seus ‘valores’” (*idem, ibidem: 27*).

Nesses espaços, portanto, a relação entre a subjetividade e a presença das coisas se alterou, e “mais do que no ‘gosto’ é aí que reside o sentido atual da decoração: não mais implantar um teatro de objetos ou criar uma atmosfera, mas resolver um problema, dar a resposta mais sutil a uma confusão de dados, [...] e os objetos mostram-se pobres em sua abstração” (*idem, ibidem: 31*). Daí a demanda por verdadeira diferenciação de estilo, uma vez que “o produto mais procurado hoje não é mais alguma matéria-prima ou máquina, mas uma personalidade” (Riesman *apud* Baudrillard, 2015: p. 76) – “trata-se com efeito de uma verdadeira coerção de realização pessoal que persegue o consumidor atual” (Baudrillard, 2015: 160). Afinal, apesar da presença maior ou menor do viés de exibição socioeconômica, a essência da decoração continua sendo (até mesmo em fusão a essa possível exibição) a de reflexo de uma personalidade:

Uma forma insensível de analisar o cuidado que temos na decoração da nossa casa é afirmar que estaríamos apenas querendo nos exibir – em outras palavras, dizer às pessoas como somos fantásticos e como temos sucesso na vida. Mas, em geral, na arte da decoração de interiores ocorre um processo muito mais interessante e humano. Sim, queremos mostrar algo, mas não estamos apenas nos exibindo. Tentamos dar a conhecer a nossa personalidade aos outros, de um modo que as palavras talvez não permitam. [...] Essa afirmativa pode parecer meio exagerada, mas talvez seja apenas incomum: não estamos acostumados a pegar coisas estéticas e reformulá-las nos termos de nossa vida psicológica. Gostamos de objetos de arte, mas não é só isso. Em alguns casos mais especiais, somos um pouco parecidos com eles. São os meios pelos quais conhecemos a nós mesmos e permitimos que os outros nos conheçam melhor (De Botton, 2014: 48).

É nesse sentido que surge a oportunidade de retorno ou de criação de “assinaturas” em espaços que agora são funcionais demais, de arranjos dos objetos neles contidos por meio de significações. Na verdade isso até já se tornou comum no exemplo das gravuras, que na decoração obtiveram grande sucesso – em detrimento dos quadros – justamente por seu “menor valor absoluto” e “maior valor associativo” (Baudrillard, 2015: 29). Mas o fenômeno acaba sendo meramente o da citada “resposta mais sutil”, com associações muito rasas que não exploram o potencial de significação dos objetos e de suas combinações expositivas.

Tanto os quadros como as obras de arte em geral, assim, independentemente de serem originais (e caros) ou reproduzidos (e acessíveis), costumam apresentar uma carga maior de significação. E embora não figurem mais com valores absolutos, podem agora figurar num modo combinatório mais significativo do que a mera e sutil associação estética proporcionada por elementos como as gravuras, já elaborados descompromissada e apressadamente para serem produzidos em série.

Uma maior aproximação da obra de arte propriamente dita, enfim, nesse contexto de coleções e objetos envolvendo significações pessoais, é defendida por De Botton (2014: 10 e 12) no sentido de que ela “alcança seu objetivo quando ressalta os elementos valiosos mas difíceis de captar. Podemos dizer que a boa obra artística capta o núcleo da significação, enquanto a ruim, ainda que certamente nos recorde algo, deixa escapar a essência.” E essa significação, muitas vezes, se revela aos indivíduos receptores numa clareza que não tinham antes, “uma parte esquiva e fugidia do nosso pensamento, da nossa experiência, é pega, editada e devolvida a nós melhor do que era antes, de forma que enfim sentimos que nos conhecemos com mais nitidez” (*idem, ibidem*: 44).²¹

É aí que surge a segunda “caixa” destacada no presente estudo, depois da de Duchamp (Foto 1). Além da própria maior aproximação (como obra tridimensional) aos objetos comuns em relação às pinturas – não se tratando porém de algo cotidiano pela alta agregação de significados –, essa segunda “caixa” ultrapassa o universo das obras artísticas e adentra ao das significações pessoais de terceiros. Curiosamente, aliás, o seu autor (Joseph Cornell) e Duchamp teriam influenciado um ao outro, e o primeiro teria até mesmo auxiliado o segundo na concretização da citada “caixa-mala” (Bonk, 1998). Trata-se enfim da obra “Sem título (princesa Médici)”, de Joseph Cornell (Foto 2), e as considerações correlatas de De Botton (2014: 44) não só evidenciam claramente as fortes conexões com o presente estudo (daí a citação na epígrafe) como adiantam em grande parte elementos da proposta de valor do Capítulo 6:

Imagine que você se sinta atraído pela visão de uma caixa, *Sem título (princesa Médici)*, de Joseph Cornell. Por que essa estranha sensação de reconhecimento? Que parte sua se parece com essa caixa? Apesar da clara referência visual a Bia, a filha do duque de Florença, Cosme I dos Médicis, que morreu aos seis anos, o

²¹ É interessante notar a semelhança dessas considerações com um trecho de “Madame Bovary” em que Flaubert (2011: 172), por meio do personagem Leon e especificamente no âmbito literário, faz as seguintes considerações: “Já lhe aconteceu alguma vez encontrar num livro uma ideia vaga que se teve, alguma imagem obscurecida que volta de longe, e como a exposição inteira do seu sentimento mais sutil?”

convite de Cornell não é para descobrirmos uma princesa interior. Sua caixa nos apresenta um modelo para a possível coordenação entre os vários elementos de uma identidade. Ela diz: “Sou feita de uma rede de relações.” As aves, a escada, as flores, o relógio de sol, os mapas e a raposa são emblemas icônicos com referências específicas à experiência ou à personalidade de Bia. Não sabemos o que são, mas reagimos à ideia de um conjunto complexo de símbolos que forma o diagrama de uma vida. A caixa contém um arquivo concentrado do eu. Aqui, algo tão fluido e indistinto como é a identidade pessoal pode ser apresentado numa forma palpável e manejável. Não que alguém se identifique com tudo o que há nessa caixa em particular; identifica-se mais com a natureza do projeto por trás dela. O ideal seria que houvesse um artista como Cornell (que morreu em 1972), capaz de fazer uma caixa para cada um de nós, e assim poderíamos nos conhecer melhor e teríamos um instrumento para que os outros nos conhecessem melhor.

Foto 2 – Sem título (princesa Médici), 1948 (Joseph Cornell)



Fonte: De Botton, Alain (2014) Arte como terapia [Bottmann, D., Trad.]
1. ed. Rio de Janeiro: Intrínseca. p. 45.

O próprio De Botton (*idem*: 47) reconhece que “é uma ideia estranha podermos descobrir identidade própria e qualidades mentais e psicológicas não só nas pessoas, mas em objetos, paisagens, vasos ou caixas”, mas ele segue explicando que se isso parece esquisito

é porque “esvaziamos o campo visual de qualquer personalidade própria. Mas, quando sentimos afinidade com um objeto, é porque os valores que ali sentimos presentes são mais claros nele do que costumam ser em nossa mente”. Não se trata propriamente de arteterapia, apesar de as considerações de De Botton (2014) terem por título “Arte como terapia”. Na arteterapia, a atividade artística (ou semelhante à arte) exercida pelo próprio paciente é transformada em “representação dramática da intenção criativa do sujeito. É nessa duplicidade que encontramos a eficácia terapêutica dessa modalidade clínica” (Paín, 2009: 12).

De Botton (2014: 76), por sua vez, apesar de também defender um viés pragmático para a arte, sugere apenas uma apreciação do espectador²² e mesmo uma produção do artista mais direcionadas a questões como compreensão de si, consolo e realização: “As obras de arte procurariam celebrar a memória, dar esperanças, repercutir e dar dignidade ao sofrimento, reequilibrar e guiar, auxiliar no autoconhecimento e na comunicação, expandir os horizontes e inspirar a capacidade de apreciação.” E para ele esse direcionamento poderia ser alcançado com o resgate das históricas encomendas e dos programas artísticos, superando-se o atual estado de abandono ao acaso das inspirações individuais dos artistas sem contudo incorrer nos vícios que mancharam esses programas:

A perda geral de confiança nos projetos programáticos das religiões e dos Estados (em especial do catolicismo e do comunismo) trouxe descrédito ao conceito de um programa de encomenda e destinação da arte. O projeto de muitos tiranos e ditadores para o engrandecimento das suas ações manchou o que não era necessariamente uma má ideia: a saber, que o programa artístico não precisa brotar da imaginação do artista e pode vir de fora, refletindo as necessidades da sociedade e da alma do espectador (De Botton, 2014: 74 e 76).

Se essa proposta se dá num sentido mais coletivo e até mesmo de política pública, o presente estudo gira em torno de uma proposta de valor vinculada a um possível empreendimento, possibilitando assim uma ramificação ainda mais extensa de acesso e de individualização dessas demandas direcionadas de obras de arte e de outros objetos ou produtos e respectivos serviços (Capítulo 6). Trata-se justamente do viés totalmente individualizado da “caixa” de Cornell (Foto 2), que levou o próprio De Botton (*idem*: 44),

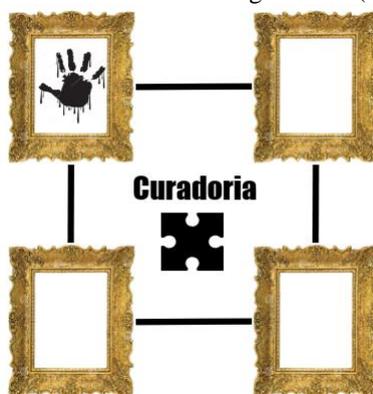
²² Como exemplo de ressignificação temática da própria vida a partir de obras de arte, apenas no âmbito da apreciação e sem necessariamente a aquisição, cite-se o interessante “A queda”, de Mainardi (2012).

em palavras já transcritas acima, a desejar como aprimoramento do autoconhecimento e como autoapresentação “uma caixa para cada um de nós”.

Enfim, para breve resumo deste segundo capítulo no que toca a uma visão geral da tese e valendo-se da organização visual do Infográfico 5 que segue (como segunda parte do resumo geral apresentado no Infográfico 1), destacam-se algumas contribuições. Apesar de a figura do curador ter se consolidado como a de organizador de exposições no contexto dos museus modernos já como instituições públicas, o cerne dessa atividade é percebido no contexto dos gabinetes de curiosidade, os embriões privados desses museus. E a essência desse colecionismo privado ou mesmo da preservação avulsa de bens especiais é atemporal, com os objetos a proporcionarem ao ser humano de forma mais concreta e sensível diversas significações, simbologias e a própria construção de identidades.

Há também, assim, processos de autocuradoria ou de curadoria em torno de si e das respectivas posses, mas seja qual for a curadoria a sua essência está justamente na produção de significados, ultrapassando a mera seleção. Trata-se de redes de significação que “amarram” sob determinado tema ou pensamento “obras” ou objetos e que de certa forma os ressignificam, podendo-se sob esse viés expandir o conceito para além das artes e mesmo para além dos suportes físicos – aos quais se pode retornar então como possível materialização do resultado significativo do processo. A curadoria não faz parte da economia criativa apenas por se inserir no segmento de museus e galerias, mas principalmente por refletir a subjetividade e a imaginação que caracterizam a arte e que fundamentam o valor intangível oferecido por essa nova economia. Daí a utilização da curadoria no presente estudo como componente conceitual e operacional de uma proposta de valor, cujo recorte ou delimitação no universo do empreendedorismo se dá brevemente a seguir.

Infográfico 5 – Resumo em infográfico II (Curadoria)



Fonte: Elaborado pelo autor.

CAPÍTULO 3 – PROPOSTA DE VALOR

3.1 – Empreendedorismo

A palavra empreendedorismo vem do francês “entrepreneur”, que significa “aquele que está entre” ou “intermediário”, mas as conotações variaram ao longo da história. Na Idade Média, o termo designava participantes ou administradores de grandes projetos de produção (obras arquitetônicas, por exemplo); no século XVII se referia principalmente a pessoas que firmavam contratos com o governo para desempenharem serviços ou fornecerem produtos; no século XVIII o fornecedor de capital (atual investidor de risco) foi diferenciado do empreendedor; no século XIX e início do século XX o empreendedor era associado ao gerente; em meados do século XX se estabeleceu a associação com a noção de inovação; e no século XXI o conceito de empreendedorismo foi sendo analisado principalmente sob a perspectiva individual, mas também sob a perspectiva social (Hisrich, Peters e Shepherd, 2009: 27-29).

Na visão de Joseph Schumpeter (1994), como mudanças e movimentações no âmbito econômico, o empreendedorismo estaria centrado na inovação e na mudança e dele dependeria a própria compreensão de desenvolvimento: *“By ‘development’ we shall understand only such changes in economic life that are not forced upon it from without, but arise by its own initiative from within”* (Schumpeter, 2002: 405). O empreendedor, por sua vez, seria o ator econômico que causa tal desenvolvimento, configurando-se a famosa assertiva sobre a “destruição criativa” e sua centralidade no modo de produção atual: *“This process of Creative Destruction is the essential fact about capitalism. It is what capitalism consists in and what every capitalist concern has got to live in”* (Schumpeter, 1994: 83).

De forma complementar, e valendo-se do exercício de Gregory Dees (2001) – que une as correntes de pensamento de Jean Baptiste Say, Schumpeter, Peter Drucker e Howard Stenvenson –, entende-se que o empreendedor gera valor por determinado manejo de recursos, inova desconstruindo padrões e provocando mudanças, identifica e aproveita oportunidades geradas por mudanças já em curso e exerce uma desenvoltura e um alcance que independem dos recursos disponíveis no primeiro momento. Em outras palavras, empreendedorismo é fazer acontecer para gerar valor.

Esse viés prático, inclusive, é curiosamente associado por Masi (2017: 72) à própria essência da criatividade, que não seria relacionada apenas à imaginação: “A criatividade, diferentemente do que se acredita em geral, não se identifica só com a imaginação, mas consiste numa síntese de imaginação e concretude”. Haveria assim, conforme já apontado sobre a visão de Schumpeter (1994), um paralelo com o conceito de inovação, que não consiste apenas na ideia mas em sua síntese com a respectiva implementação (Schumpeter, 1997). O viés de fazer acontecer do empreendedorismo, portanto, se assemelharia ao da criatividade e ao da inovação, podendo o “empreendedorismo criativo” ser encarado nesse sentido como uma dupla concretização.

Retornando-se ao viés de manejo de recursos e no âmbito de novas ideias de negócio, Soledade (2015: 47) entende que “o ato de empreender encontra-se também associado à habilidade de, permanentemente, forjar novos e revolucionários conceitos de negócios, reunindo recursos que poderiam parecer, à primeira vista, incompatíveis entre si”. Da mesma forma, e agora especificamente no âmbito da economia criativa, o empreendedor desloca recursos que se encontram dentro de si próprio:

Os empreendedores na economia criativa (muitas vezes chamados de “empreendedores criativos”) operam como o empreendedor modelo original de Say, mas com uma importante diferença que demonstra o quanto longe avançamos nos anos intermédios. Eles usam a criatividade para liberar a riqueza que se encontra dentro deles. Como verdadeiros capitalistas, eles acreditam que essa riqueza criativa, se administrada corretamente, gerará mais riqueza (Howkins, 2013[2001]: 156).

As motivações para esses esforços de manejo ou deslocamento de recursos, por sua vez, podem ser várias, mas geralmente são enquadradas em duas: empreendedorismo por oportunidade e empreendedorismo por necessidade. E, no contexto da oportunidade, há também um elemento específico que se associa às considerações já feitas sobre significação: a realização pessoal. É fato que pode haver o vislumbre desapaixonado e pessoalmente desinteressado de oportunidades, objetivando-se apenas os resultados econômicos, mas a ligação desse fator subjetivo à identificação de conveniências mercadológicas é tão forte que Saraiva (2011: 24) chega a propor uma divisão entre empreendedorismo por necessidade e “empreendedorismo por convicção”.

Ora, se o presente estudo aponta assim a significação como base específica da proposta de valor de um possível empreendimento, trata-se afinal de uma dupla significação: o sentido como objetivo para os clientes e o sentido como motivação do empreendedor (ou

autor). E, tratando-se de uma proposta de valor inovadora, importa destacar o conceito bem simples e subjetivo (ligado ao sujeito) de Kao (2008: 19), para o qual inovação é a “capacidade de os indivíduos, empresas e nações inteiras criarem continuamente seus futuros desejados”.

De qualquer forma, como detalhado no Capítulo 4, não se pretende aqui a ultrapassagem dos limites entre uma tese acadêmica e um plano de negócios. Sendo uma tese, o desenvolvimento foca a demanda por significação e os possíveis papéis da curadoria no fenômeno da economia criativa, trazendo apenas como acréscimos ou complementos práticos alguns exercícios de campo relacionados a esse “fazer acontecer” do empreendedor. E, mesmo nesse viés meramente complementar, o foco não está no citado plano de negócios e nem ainda no modelo de negócios, mas sim na proposta de valor. O próximo item traz luz a essa gradação ou afunilamento de escopo, para então se passar ao citado detalhamento metodológico do Capítulo 4.

3.2 – Plano de negócios e modelo de negócios

De forma geral, o empreendedor tem domínio em relação a algumas dimensões do negócio e deficiência em relação a outras. É importante, assim, para evitar que uma dessas dimensões não dominadas provoque a morte do empreendimento, que o empreendedor e sua equipe tenham uma visão ampla, abrangendo todos os aspectos do negócio. O plano de negócios é justamente uma das formas de se obter essa visão integrada, consistindo em “um documento que reúne informações sobre o futuro empreendimento com o objetivo de apresentar uma análise de sua potencialidade e viabilidade e facilitar sua implantação” (Hashimoto e Borges, 2014: 21). O exercício prático de escrever um plano de negócios, portanto, força o empreendedor a conhecer todas as dimensões relacionadas independentemente de sua especialidade, ajudando-o a tomar decisões mais embasadas.

Um modelo de negócios, por outro lado, e em interessante paralelo com o já citado storytelling, nada mais é do que “uma história sobre como uma empresa cria, oferece e captura valor” (Kaplan, 2013: 38). É a arquitetura ou lógica que faz o negócio funcionar, o conceito por trás de sua dinâmica e de seu sentido. A questão é que esse conceito figura no plano de negócios, na parte da descrição da estratégia. A confusão se dá, então, “porque a descrição do modelo de negócio envolve vários componentes do plano de negócio. [...] Por

isso, [...] deve se limitar aos elementos que explicam a lógica do negócio e não ao negócio inteiro como no plano” (Hashimoto e Borges, 2014: 27).

Quanto às vantagens nesse cenário de distinção, Osterwalder e outros (2014: 179) entendem que se “os planos de negócios são ótimos documentos de execução, em um ambiente conhecido, com grau suficiente de certeza”, a realidade de grandes incertezas pode tornar perdidos os investimentos de tempo e outros recursos em sua elaboração. A simplicidade, agilidade e flexibilidade do modelo de negócios, por outro lado, proporcionam um espaço essencial para experimentações e consequentes ajustes. Trata-se, segundo Soledade (2015: 78 e 79), da melhor alternativa quando o foco ainda são as ideias e as hipóteses:

O modelo de negócios é a melhor alternativa para se planejar o futuro empreendimento nos casos em que há poucos dados sobre quem, de fato, é o cliente e qual o real problema a ser resolvido. Quando não se faz ideia de qual solução seja mais adequada, nem de como ela deve ser produzida, entregue e quanto deve custar, o modelo de negócios é uma ferramenta ideal. É também ideal para as situações em que tudo que se tem são hipóteses e a maior parte delas não foram testadas [...].

Isso não significa que o plano de negócios deva ser preterido, afinal “serve como documento que consolida o modelo de negócio proposto sob todos os aspectos” (Hashimoto e Borges, 2014: 22) – ao passo que o modelo de negócios “é a base perfeita para escrever um robusto plano de negócios” (Osterwalder e Pigneur, 2011: 268). Nesse contexto, Osterwalder e Pigneur (2011) propuseram a ferramenta “Canvas Modelos de Negócios” (Infográfico 6), por acreditarem que o modelo de negócios poderia ser melhor descrito e compreendido mediante nove componentes básicos: atividades-chave, parcerias principais, recursos principais, estrutura de custo, relacionamento com clientes, segmentos de clientes, proposta de valor, canais e fontes de receita (*idem, ibidem*: 18 e 19). Ficam cobertos, portanto, as quatro áreas principais de um negócio: clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira.

E nota-se de imediato que a proposta de valor é justamente um dos nove componentes do modelo de negócios, no âmbito do Canvas. Osterwalder e outros (2014), então, foram além e desenvolveram o “Canvas de Proposta de Valor”, para “aumentar o zoom” e detalhar na verdade dois dos nove blocos citados: a própria proposta de valor e também os segmentos de clientes. O fato, enfim, é que a essência ideativa de um

empreendimento, justamente o foco do presente estudo, está mais facilmente inserida e visível no modelo de negócios do que no plano de negócios, e mais especificamente ainda na respectiva dimensão da proposta de valor. Seguem assim detalhes dessa dimensão, valendo-se principalmente dos aprofundamentos correlatos do modelo “Canvas de Proposta de Valor”.

3.3 – Proposta de valor

“Valor” é uma palavra frequente, mas com conotações diferentes a depender do contexto. É preciso, assim, já especificamente no âmbito do empreendedorismo, distinguir em qual nível ela é percebida. Para Johnson, Christensen e Kagermann (2008), há quatro níveis ou componentes interrelacionados que em conjunto criam e entregam valor: o primeiro seria justamente a proposta de valor; o segundo seria a fórmula para gerar lucro, ou como a empresa consegue criar valor para si própria ao proporcionar valor para o cliente; o terceiro seriam os recursos-chave necessários para a entrega do valor proposto ao cliente; e o quarto seriam os processos-chave envolvidos, como por exemplo o desenvolvimento do produto.

Na perspectiva dos usuários (que são os clientes ou quem se espera que usará o produto ou serviço), assim, consubstanciando a proposta de valor ou primeiro nível, propor valor é ser atraente a eles, para que de fato tenham uma percepção desse valor ou ganho (Ouden, 2012). É, em outras palavras, descrever os benefícios que os clientes podem aguardar do que se oferece. E se trata também, assim, de uma estratégia da empresa de relação com o cliente, que o leva a perceber o valor e decidir pela compra (Aaker, 2007: 98). Para Duhamel, Reboud e Santi (2014), nesse viés estratégico, a proposta de valor pode ser analisada como verdadeira declaração de posicionamento da empresa, explicando o benefício que será fornecido, para quem o será e como isso será feito com efetividade.

Há nesse processo, mesmo que de forma inconsciente, um cálculo envolvendo também os custos. O valor efetivo ao cliente seria, portanto, a diferença entre o valor total para ele – todos os benefícios que espera receber – e o seu custo total – custos que espera ter para avaliar, obter, utilizar e descartar um produto ou serviço (Kotler, 2000: 56). Tratando-se assim de uma promessa a ser “calculada” não basta apenas ofertar o produto, porque “fundamentalmente, a proposta de valor é uma descrição da experiência que obterá o cliente

quando adquire a oferta de uma empresa e sua relação com a mesma” (Kotler; Lane, 2006: 149).

Nota-se, na linha das considerações já expostas sobre storytelling, que a boa proposta de valor pode ser encarada como uma história que faça sentido ao seu público-alvo. E o desafio é ainda maior pelo fato de essa “história” ou promessa não significar o mesmo para todos os indivíduos, uma vez que diferentes tipos de clientes compram diferentes tipos de valor (Pinto, 2007). Mesmo se tratando de segmentos específicos, portanto, é preciso burilar uma proposta que seja suficiente e simultaneamente genérica e específica. Enfim, resumindo essas considerações, Osterwalder e Pigneur (2011: 22) definem bem e ainda observam que a proposta de valor não precisa representar grandes inovações:

A Proposta de Valor é o motivo pelo qual os clientes escolhem uma empresa ou outra. Ela resolve um problema ou uma necessidade do consumidor. [...] Algumas Propostas de Valor podem representar uma oferta inovadora. Outras podem ser similares a outras já existentes no mercado, mas com características e atributos adicionais.

E o “Canvas de Proposta de Valor”, como apontado, é uma ferramenta que auxilia no esclarecimento sobre o perfil do cliente e sobre o “mapa de valor” – esse, foco do presente estudo, para a descrição propriamente dita e específica de como se pretende criar valor para o cliente (Osterwalder, 2014: 3). De acordo com o mapa, a proposta de valor pode ser dividida em produtos e serviços (em torno dos quais ela é construída), analgésicos (como esses produtos e serviços aliviam alguma “dor” ou problema do cliente) e criadores de ganhos (como efetivamente isso tudo cria ganhos para o cliente).

Esses problemas ou dores do cliente a serem aliviados pelos produtos e serviços no papel de “analgésicos”, bem como os respectivos ganhos oferecidos, relacionam-se a tarefas desse cliente. As tarefas podem ser enquadradas principalmente como funcionais (para solução de um problema específico), sociais (para ditar como se quer ser percebido pelos outros), de apoio ou pessoais. Essas duas últimas classificações são as que mais se aproximam do foco do presente estudo, sendo a primeira referente às tarefas de decisão de compra e demanda de produtos e respectivos valores e a segunda referente a estados emocionais específicos como sentir-se bem ou amenizar frustrações (*idem, ibidem*: 31). Ora, como já analisado sobre o fato de o próprio consumidor ser o agregador de valor ao que consome, lhe é bem-vinda a oferta de produtos e serviços que o auxiliem nessa agregação de valor, ou nessa geração de sentido pessoal. E quanto aos estados emocionais, a demanda

é ainda mais explícita no tocante a essas sensações de plenitude ou de amenização de frustrações.

As dores, nesse contexto, consistem em obstáculos à realização das tarefas, bem como quaisquer aborrecimentos antes, durante ou depois de sua realização – além de abrangerem também os riscos relacionados ou o potencial de resultados negativos. Da mesma forma que as tarefas, portanto, as dores podem ser funcionais, sociais ou emocionais – ou ainda meramente relacionadas ao gosto do cliente. E sua intensidade varia, podendo ser agudas ou moderadas da mesma forma que as tarefas podem ser importantes ou insignificantes (*idem, ibidem*: 14). Nessa sequência lógica, que culmina na proposta de valor, figuram ainda os ganhos. Eles se referem aos resultados ou benefícios almejados pelos clientes, podendo ser necessários, esperados, meramente desejados ou mesmo surpreendentes.

Para Osterwalder e outros (2014: 20), não há problema em começar pela própria proposta de valor, considerando que o caminho de implementação do negócio deverá passar – após a etapa do “papel” (ideação) – pelas etapas do “mercado” (testes e validações) e do “banco” (financiamentos e operações) (*idem, ibidem*: 49). Neste estudo, como detalhado abaixo no Capítulo 4 e justamente por se tratar de pesquisa acadêmica e não de um efetivo modelo de negócios, parar-se-á no estágio do “papel”. Trata-se assim do “impulsionar” ao invés do “puxar”, dado o início por uma tecnologia ou inovação que já se possui ou se desenvolveu (*idem, ibidem*: 94). Importa apontar brevemente, porém, alguns detalhes das próximas etapas, que acabaram ao menos sendo contornados no presente estudo.

É possível entre outros atuar como “detetive” de informações ou tendências relacionadas ao tema da proposta, como “personificador” ao se colocar no lugar do próprio cliente e utilizar os produtos e serviços que lhe serão oferecidos, como “cociador” ao integrar potenciais clientes no processo de criação de valor e como “cientista” ao realizar experimentos com esses potenciais clientes (*idem, ibidem*: 107). Nesse último caso figura a prototipagem, que é o processo de construir modelos de estudo rápidos, baratos e aproximados para aprender e avaliar a proposta de valor. O produto viável mínimo (MVP, de minimum viable product) é, nessa linha, o mais próximo que se pode chegar do serviço ou produto a ser oferecido com o mínimo investimento possível, de modo a proporcionar uma experiência suficientemente concreta do valor proposto (Osterwalder, 2014: 222).

Há ainda as possibilidades de elaboração de Landing Page (*idem, ibidem: 223*) – página na internet que descreve de forma clara a proposta de valor e que objetiva justamente a “aterrissagem” ou manifestação de interesse do potencial cliente, por meio do registro de alguns de seus dados – e de vídeos que expliquem a proposta (*idem, ibidem: 228-229*). Jogos também são apontados como formas interessantes e efetivas de envolver os potenciais clientes nesses experimentos (*idem, ibidem: 232*). Enfim, para breve resumo deste terceiro capítulo no que toca a uma visão geral da tese e valendo-se da organização visual do Infográfico 6 que segue (como terceira parte do resumo geral apresentado no Infográfico 1), destacam-se algumas contribuições.

Não se tratando aqui de mero exercício técnico para uma iniciativa empreendedora, como já apontado no capítulo introdutório, buscou-se o respectivo recorte ferramental mais próximo do viés acadêmico. Longe assim de pormenorizar todas as dimensões de um possível empreendimento num plano de negócios, ou mesmo de arquitetá-las de forma restrita à lógica de atuação num modelo de negócios, optou-se pelo foco em um dos componentes da ferramenta “Canvas Modelos de Negócios”: a proposta de valor. Trata-se justamente da razão ou ganho pelo qual o futuro cliente adquirirá o produto ou serviço oferecido, associando-se bem ao desenvolvimento teórico aqui exposto e explicitando-se finalmente no Capítulo 6. Antes, porém, o próximo capítulo sobre a metodologia por trás não apenas dessa apresentação final da proposta de valor mas também do estudo de caso (Capítulo 5), que a antecederá e que lhe servirá de insumo empírico na linha de curadorias não artísticas.

Infográfico 6 – Resumo em infográfico III (Proposta de valor)



Fonte: Elaborado pelo autor.

CAPÍTULO 4 – METODOLOGIA

Conforme adiantado na introdução, diante da questão ou problema de pesquisa colocado, o objetivo geral do presente estudo é o seguinte: “Identificar o potencial de uma curadoria de significação como proposta de valor, no contexto da economia criativa”. Os objetivos específicos, por sua vez, seguem novamente, agora dispostos em tópicos:

- Analisar o papel da significação no contexto da economia criativa.
- Analisar a extensão da essência da curadoria no contexto da economia criativa.
- Delimitar um empreendimento que tenha como proposta de valor a curadoria não artística.
- Avaliar a aplicação dos conceitos de economia criativa e de curadoria no empreendimento que tenha como proposta de valor a curadoria não artística.

Nesse contexto, como premissa, considerou-se que a curadoria não artística no âmbito da economia criativa proporcionaria uma reflexão aprofundada sobre o valor da significação e sobre a própria essência da curadoria, diante dessa sua extensão aplicativa. No âmbito das hipóteses, por sua vez, foram estas as duas centrais:

- A extensão do conceito de curadoria para além das artes é possível, e sem a recorrência a distorções ou banalizações de sua essência.
- Os princípios essenciais da curadoria se aplicam bem à demanda por significações, no contexto da economia criativa.

Sendo assim, foi analisado um empreendimento de curadoria de conhecimento localizado na cidade de São Paulo, Brasil. Tratando-se nessa etapa de um estudo de caso, o principal método aplicado foi o indutivo, tendo no nível micro (como a própria unidade de análise) o citado empreendimento e no macro os próprios conceitos de economia criativa e de curadoria. Quanto às categorias de análise, de acordo com a contextualização feita acima, a curadoria figurou como categoria analítica independente, a significação como categoria analítica dependente e a economia criativa como variável interveniente, de modo a contextualizar e relacionar as duas anteriores. Como técnicas, por fim, foram utilizadas diversas observações, questionários e entrevistas, numa abordagem predominantemente qualitativa detalhada abaixo.

Não se trata apenas, porém, de um estudo de caso. Ao invés de encaminhar a tese para o encerramento com suas contribuições de campo em agregação ao trabalho teórico, o caso (Capítulo 5) está na verdade seguido da apresentação final de uma proposta de valor

(Capítulo 6), essa sim a amarrar todos os aspectos teórico-práticos desenvolvidos em tom de concretização. E nesse contexto, antes mesmo das técnicas aplicadas para o estudo de caso, foram realizadas várias dinâmicas de grupo com especialistas em empreendedorismo e pequenos negócios para levantamento de ideias e prospecção de tendências no âmbito do tema em questão, além de outras atividades relacionadas aos potenciais clientes e à percepção sobre o tema no seio da curadoria artística. E, por fim, foi realizada ainda outra dinâmica de grupo para validação dessa proposta de valor, novamente em abordagem qualitativa.

Há portanto uma peculiaridade no sentido de a tese, além dos aspectos acadêmicos tradicionais, incluir aproximação dos limites entre esse viés acadêmico e a concretização prática de técnicas para o desenho de uma proposta de valor. Se a pesquisa se centra no desenvolvimento teórico e nas respectivas manifestações práticas do caso estudado, dá alguns passos adicionais de modo a também situar o autor no espaço do empreendedorismo. Mas, como já apontado, traz apenas como acréscimos ou complementos práticos tais exercícios de campo relacionados ao “fazer acontecer”. Há ainda, obviamente, a ausência dos costumeiros e necessários sócios da dinâmica empreendedora, primando-se pela individualização e pelo foco nos fenômenos analisados que afinal caracterizam o viés acadêmico em questão.

E esse viés, a propósito, acaba por vir ao encontro da vantagem empreendedora de paixão pelo problema e não pela solução, uma vez que predominam aqui as análises sobre a significação e a curadoria em detrimento da descrição da respectiva solução proposta. Por ora, antes da descrição das atividades de campo, segue a apresentação de uma metodologia específica que foi utilizada em várias dinâmicas: “Lego Serious Play”. Na sequência, então, estão detalhados separadamente o trabalho de campo prévio sobre o tema, o estudo de caso e o trabalho de campo relacionado à proposta de valor.

4.1 – A metodologia “Lego Serious Play”

A noção do Design como forma ou indutor do pensamento já existe há algumas décadas, firmando-se a expressão “design thinking” com a obra homônima de Peter Rowe (1987). O método foi adaptado para fins empresariais e administrativos por David Kelley (Brown, 2009: 60) e logo em seguida Richard Buchanan defendeu o potencial de ampliação

para outras áreas e respectivos desafios, mediante análise crítica que pode embasar uma definição específica para o presente estudo: “Understanding the difference between a category and a placement is essential if design thinking is to be regarded as more than a series of creative accidents” (Buchanan, 1992: 12). Se as categorias fixam significados já aceitos para se analisar o que já existe, os limites da colocação apenas contextualizariam e orientariam o pensamento, proporcionando novas ideias e possibilidades na aplicação a problemas concretos.

Sendo assim, embora a chave desse pensamento possa estar na centralização no cliente e na empatia para se focar no que ele realmente precisa, destaca-se aqui a característica do Design Thinking de enquadramento abstrato de determinado problema ou questão num conjunto de ferramentas visuais e materiais para a libertação das categorias e parâmetros estabelecidos, para a facilitação coletiva e catalisação de novas ideias de solução e para a viabilização de sua concretização. É dessa forma, como argumenta Victor Margolin (2014: 95), que “o Design é uma actividade proposicional sem resultados preconcebidos [...], os designers são bons a analisar situações e a extrair delas projectos que possam conduzir a melhorias [...], são hábeis no que diz respeito a integrar o conhecimento de outros”.

O ciclo consolidado do Design Thinking apresenta como principais etapas a imersão, a ideação e a prototipação, mas não num processo necessariamente linear (possibilidades inúmeras de início, meio e fim e de simultaneidade) (Vianna, 2012). A imersão é a aproximação do problema e de seu contexto de forma coletiva e participativa, passando pela compreensão, pela identificação das necessidades e oportunidades que nortearão a geração de soluções e pela respectiva análise e síntese. A ideação, a partir das ferramentas de síntese criadas e de seu estímulo à criatividade, objetiva a geração de ideias e soluções inovadoras para o tema em questão. A prototipação, por fim, consiste em tornar tangíveis as ideias ou planos de ação levantados, explicitando detalhes, facilitando a interação com o modelo de solução e auxiliando a validação.

Reforça-se ainda mais para essa “última” etapa que há a possibilidade de ocorrência em paralelo durante todo o processo – trata-se efetivamente da fase mais evocativa ou representativa do Design. Na verdade, e de acordo com a característica do Design Thinking destacada acima, uma grande contribuição está nas técnicas utilizadas e nas respectivas correlações entre a imaginação e o real, e as construções físicas permeiam assim não só a materialização e validação das soluções encontradas mas também a visualização das ideias

em curso no processo criativo. São usadas, por exemplo, representações gráficas e etiquetas coloridas em cartazes, mas pretende-se aqui ainda mais materialização e concretude com o “Lego Serious Play”.

Essa metodologia foi criada no interior da respectiva empresa por volta de 1996, no contexto da busca executiva por mais inovação. Concluiu-se que a solução estaria no próprio produto: os “tijolos” de plástico que permitiam a construção dos sonhos infantis poderiam facilitar também o planejamento estratégico dos adultos, e de forma coletiva e participativa. Desde a sua própria concepção, assim, a metodologia apresenta o citado e fundamental aspecto de participação do público-alvo da iniciativa:

Building upon the inclusive and participatory nature of the LEGO System, LEGO® SERIOUS PLAY® rejects the idea that external ‘experts’ must be brought in to identify problems, and to propose solutions; on the contrary, LEGO® SERIOUS PLAY® begins with the assumption that the answers are ‘already in the room’, and invites participants to ‘think with their hands’ to build their understandings. Every member of the team participates, and everyone has a voice (Lego, 2014).

E não se trata apenas de possibilidade formal de participação, mas de possibilidade efetiva: a montagem dos blocos de diversos formatos e cores é intuitiva e não exige habilidades prévias significativas, proporcionando real expressão de significados individuais pelos participantes mediante metáforas mais ou menos complexas. A utilização das mãos em espécies de concretização ou representação do tema discutido facilita a imaginação, a criatividade e o surgimento de novas perspectivas (Burgi, Roos, Jacobs, 2001: 5).²³

Há três principais fases na metodologia, a ser aplicada em oficina de um ou mais dias. A primeira é a apresentação de um desafio ou problema pelo facilitador, que distribui conjuntos individuais e iguais de blocos e determina um tempo para que os participantes construam um modelo que expresse seus pensamentos ou respostas sobre o desafio. Ainda nessa fase, porém, destina-se também um tempo para reforço das informações passadas sobre as etapas seguintes e para familiarização e exercícios com as peças, tanto no sentido de aprender a lógica dos encaixes quanto no de perceber o que é uma representação literal e o que é uma construção metafórica.

A segunda fase é a construção propriamente dita, na qual os participantes montam

²³ Segundo os autores, curiosamente, até mesmo as origens do verbo “compreender” e da expressão “fazer sentido” têm fortes ligações com a palavra “mão” em idiomas modernos: *begreifen* (alemão) e *comprendre* (francês), por exemplo.

a sua “resposta” atribuindo à organização das peças significados específicos, por meio de metáforas, figuras de linguagem e narrativas. Fundem-se assim o processo reflexivo sobre o desafio e a construção da resposta, de forma a que ambos se inspirem e se complementem mediante o “pensamento” com as mãos – nos citados termos do Design Thinking, privilegia-se a simultaneidade entre ideação e prototipação.

Por fim, a terceira etapa é a do compartilhamento, quando os participantes apresentam suas construções e respectivos significados, proporcionando reforço das reflexões individuais empreendidas e principalmente a reflexão conjunta, com o auxílio do facilitador. Por vezes, quando a significação ainda não surgiu por completo do processo de construção, o próprio ato de contar e buscar amarrações de sentido pode trazer à tona sentidos não imaginados e surpreendentes. Nessa fase do compartilhamento, inclusive, as construções podem ser modificadas e conectadas umas às outras, gerando-se possíveis construções coletivas por meio do diálogo e da negociação. É possível até mesmo, nessa linha, que as fases sejam desde o início modificadas para que a construção já se inicie de forma compartilhada, assegurando-se sempre, porém, a participação de todos no processo.

Os objetos construídos, portanto, são meios e não um fim ou resultado em si mesmos. Constituem um processo de reflexão sobre a questão ou problema, proporcionando maior compreensão e expressão e guardando o seu valor nos significados associados a cada construção. Terminada uma rodada com essas três fases, podem ainda ser realizadas rodadas subsequentes e complementares, trabalhando-se em “camadas” (níveis diferentes de reflexão) com os desafios e respectivas possíveis soluções.

Como premissas, nesse contexto, destacam-se a participação de todos e a crença de que há soluções no próprio sistema em questão. Afinal as pessoas costumam não saber tudo o que efetivamente sabem, e muitas vezes se limitam a um viés de raciocínio diante de um objetivo supostamente claro e definido: “A strong subject matter expertise often leads us to feel that we know what to look for, and hence will look only for that. We will find data that support us and, unfortunately, unconsciously ignore disturbing information. This causes us to miss surprising and valuable patterns” (Kristiansen e Rasmussen, 2014: 20).

Há ainda a premissa da inexistência de respostas “certas” ou “erradas”, não importando o que cada construção pareça e sim os significados a ela atribuídos por seu criador. E outra característica marcante é a possibilidade de, em caso de não se ter ainda uma ideia, simplesmente começar a construir, deixando o pensamento “fluir” pelas mãos. E,

depois, os outros participantes poderão, para além das falas, “ouvir” com os olhos na contemplação das construções alheias.

Sendo assim, a metodologia foi inicialmente indicada para formação de equipas, trabalho em grupo para solução de um problema comum, desenvolvimento de estratégias, criação de uma visão partilhada sobre algo, compreensão dos pontos de vista dos membros de forma mais profunda, discussões em que todos sejam ouvidos, desencadeamento de pensamento criativo, planeamento e desenvolvimento organizacional, inovação e desenvolvimento de produtos, transformação de ideias em conceitos concretos, gestão de mudanças, etc.

E é interessante notar, no contexto do presente estudo e para além disso da já comentada importância do viés analógico, que a metodologia apresenta fortes paralelos com o próprio conceito de curadoria. Trata-se afinal de peças já dadas a serem recombinadas e acopladas de acordo com determinado tema, gerando um modelo metafórico que nada menos é do que uma rede de significação:

We see the need for Lego Serious Play tying to a period where everyone has real-time access to abundant data and information, but struggle with making sense of it, let alone connecting individual knowledge to share knowledge. In addition, there is a growing need to balance two different but possibly complementary forces: high tech and high touch (Kristiansen e Rasmussen, 2014: 23).

4.2 – Trabalho de campo prévio sobre o tema

Pelo fato de a pesquisa envolver a proposta de um modelo de negócio vinculado à demanda por significação, no âmbito da economia criativa, julgou-se oportuna uma prospecção dinâmica e simultânea à realidade das respectivas tendências, para além da análise teórica tradicional do estado da arte e do posterior estudo de caso (com os respectivos exercícios dedutivos e indutivos). Sendo assim, numa espécie de laboratório de tais tendências e de ideias relacionadas, desenvolveu-se como etapa preliminar do trabalho de campo a busca por ideias e reflexões correlatas de especialistas em pequenos negócios e até mesmo de outros interessados na temática.

Valendo-se então da metodologia “Lego Serious Play”, foi aplicada em Brasília (Brasil) no dia 2 de agosto de 2016 uma dinâmica de grupo com 12 participantes. Tratou-se de funcionários do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae Nacional) que se inscreveram voluntariamente no curso “(Re)pensando a Economia

Criativa”,²⁴ com total de 8 horas e elaborado e ministrado pelo autor do presente estudo (e também funcionário da instituição). O Sebrae é uma organização privada com interesse e recursos públicos que atua como empresa de consultoria e ao mesmo tempo como agência de desenvolvimento, sempre com foco nos pequenos negócios e com presença em todos os estados do Brasil.²⁵ Em Brasília, excepcionalmente (como capital do país), há não apenas o “Sebrae no Distrito Federal” mas também o citado “Sebrae Nacional”, que concentra funções estratégicas de coordenação. E foi no espaço Sebraelab,²⁶ enfim, que se deu a dinâmica.

O objetivo do curso foi a disseminação de conhecimentos relacionados à economia criativa num meio de especialistas em pequenos negócios, dada a atuação da citada instituição. Nesse contexto, estando selecionados interessados no tema, foi planejada e executada uma atividade em grupo de 4 horas direcionada aos objetivos do presente estudo. Os participantes foram divididos em dois grupos e desafiados a imaginarem propostas de valor inovadoras que atendessem à atual demanda (no contexto da economia criativa) por significação.

Além do conteúdo teórico em geral do curso, foi produzida e apresentada especialmente para a dinâmica uma seleção em vídeo de diversos trechos que refletiam e exemplificavam de forma simples e intuitiva os conceitos até então trabalhados – e também no presente estudo –, abrangendo de “vlogs” a aplicativos de grandes empresas.²⁷ Os resultados da dinâmica – modelos de negócio em formato de construções tridimensionais e

²⁴ Foi elaborada posteriormente uma versão em videoaula do curso, em cujo terceiro e último módulo é abordada essa dinâmica para o levantamento de ideias sobre modelos de negócios relacionados à significação. O vídeo correlato está disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=MrAp1ftZcGI>. Os módulos 1 e 2 do curso, por sua vez, estão respectivamente disponíveis em: <https://www.youtube.com/watch?v=16lCQyDga04> e <https://www.youtube.com/watch?v=4uIQ7BWu3I> [31 de maio de 2018].

²⁵ Mais informações disponíveis em <https://www.sebrae.com.br> [4 de junho de 2018].

²⁶ Espaço e comunidade do Sebrae – no caso a unidade do Sebrae/DF (Distrito Federal) – que objetiva no viés de laboratório o desenvolvimento de ideias, prototipações e validações, e que tem nos atores da economia criativa um dos públicos privilegiados. E cada uma das letras da palavra “lab”, no âmbito da língua inglesa, representam também as atividades e metodologias desenvolvidas em aprendizagem (*learn*), participações compartilhadas (*attend*) e geração de negócios (*business*). Informações disponíveis em: <https://www.sebraelab.sebrae.com.br> [4 de junho de 2018].

²⁷ Os trechos presentes no vídeo são: de um “vlog” do “youtuber” norte-americano Casey Neistat, com ideias implícitas sobre museu pessoal e sobre transformação de aspectos pessoais em objetos customizados; de uma entrevista com o designer Jader Almeida, sobre móveis para exposições pessoais e residenciais; de outra entrevista com o curador de arte Gabriel Pérez-Barreiro, sobre uma exposição do artista Waltércio Caldas e consequentemente sobre o conceito nuclear e expansível de curadoria, em torno da criação de redes de significação; e por fim de uma campanha da Intel, sobre um aplicativo que transformava perfis do Facebook em vídeos no formato de museus pessoais. O vídeo com a seleção desses trechos, além de inserido na própria videoaula já citada, está isoladamente disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=7GqfYZTCYP0> [31 de maio de 2018].

metafóricas (Foto 5 e Foto 6), conforme descrição acima da metodologia – e essa seleção em vídeo (Imagem 8) estão citados no Capítulo 6, agregando elementos teórico-práticos ao desenvolvimento da proposta de valor pretendida neste estudo.

Na linha desse “laboratório de ideias” relacionadas à significação, foi realizada também em Brasília e também no espaço Sebraelab uma série de duas dinâmicas com “Lego Serious Play” durante o curso “Legado: deixe a marca do seu conhecimento”, elaborado e ministrado pelo autor do presente estudo e também com um total de 8 horas (sendo 4 horas para a dinâmica em questão). A primeira foi aplicada no dia 11 de setembro de 2017 com 12 participantes e a segunda no dia 16 de outubro de 2017 com 6 participantes, todos eles funcionários do Sebrae Nacional que se inscreveram voluntariamente. O curso objetivava de forma geral a sensibilização a respeito da importância da gestão do conhecimento na instituição e a dinâmica, direcionada justamente aos objetivos do presente estudo, objetivava especificamente a reflexão e a construção individual de modelos metafóricos representando o legado profissional que cada participante gostaria de deixar.

E os elementos desse legado, por sua vez, precisavam ser “amarrados” ou significativamente conectados por meio de um “tema” pessoal que fizesse sentido a cada participante. Os resultados (objetivos de legado em formato de construções tridimensionais e metafóricas, cuja descrição pelos participantes foi também registrada em vídeo) estão citados no Capítulo 6 (item 6.2), agregando elementos teórico-práticos ao desenvolvimento da proposta de valor pretendida neste estudo (Foto 11 e Foto 12). Observe-se ainda que como aquecimento, conforme descrição acima da metodologia, foram elaboradas previamente aos objetivos de legado e em grupo novas propostas de valor relacionadas à significação, nos mesmos moldes da dinâmica anterior (Foto 7, Foto 8, Foto 9 e Foto 10).

Como mais um exercício de sintetização preliminar das referências teóricas analisadas e respectiva reflexão mercadológica, foi desenvolvida e publicada em dezembro de 2016 uma *landing page*,²⁸ para a descrição da proposta de valor que conforma o objetivo do presente estudo. Como detalhado no Capítulo 6 (Imagem 6), o site restou mais importante por esse exercício de apresentação didática da proposta do que pelas conversões – ou capturas dos contatos e informações de clientes em potencial, através de sua manifestação de interesse. A divulgação propriamente dita do site ocorreu apenas entre 6 de abril e 8 de

²⁸ Site disponível em: <http://sentiero.strikingly.com> [4 de junho de 2018].

junho de 2018, por meio de contratação dos serviços de anúncio do Google AdWords,²⁹ e não se obteve o sucesso esperado no direcionamento das visitas ao questionário³⁰ preparado para mensuração quantitativa do perfil dos potenciais clientes – daí a não utilização dessas informações no presente estudo.

Por fim, para exemplo de percepção sobre o tema no seio da curadoria artística, berço de conceitos acima trabalhados, foi realizada entrevista semiestruturada com um curador de artes (Curador, 2017) do Espaço Cultural Porto Seguro – também em São Paulo e no dia 31 de maio de 2017. Tratou-se de indicação de um dos sócios do próprio empreendimento analisado no estudo de caso – abaixo detalhado em seus termos metodológicos –, mas o curador acabou por apresentar ressalvas às comparações com a seara artística – afastando assim possível cumplicidade conceitual absoluta que, se não comprometeria a entrevista como exemplo qualitativo, poderia ao menos privar a presente análise de argumentos contrários que servem afinal à proveitosa construção de contra-argumentos.

As informações obtidas nessa entrevista, enfim, mesmo que em mero tom complementar, também estão citadas no capítulo 6 (item 6.2), agregando elementos teórico-práticos ao desenvolvimento da proposta de valor pretendida neste estudo. E, para resumir a sequência de aplicação de todas essas técnicas, encontra-se no Anexo I uma lista das atividades de campo realizadas. Observa-se ainda que, para resguardar a identidade dos entrevistados, optou-se em todo o texto pela referência aos respectivos cargos ou funções.

²⁹ O Google AdWords é um serviço de publicidade da Google, que consiste em anúncios em formato de links (o contrato aqui se deu pelo sistema de custo por clique) disponibilizados principalmente nas pesquisas dos internautas relacionadas a determinadas palavras-chave. No caso em questão, de acordo com o relatório do Google AdWords, foram 33.421 visualizações do anúncio e 297 cliques, dos quais 170 foram realmente computados como visitas pelo painel pessoal de controle do site. Dessas 170 visitas, por fim, 12 pessoas efetivaram o contato (conversão de aproximadamente 14%) informando seu e-mail, mas apenas duas preencheram o questionário elaborado para mensuração quantitativa do perfil dos potenciais clientes – daí a não utilização dessas informações no presente estudo. É interessante notar que outras três, apesar de não responderem ao questionário, deixaram mensagens inusitadas além do e-mail pessoal, ambas na linha da base da pirâmide de necessidades humanas de Maslow (1987). Duas delas simplesmente afirmaram precisar de uma oportunidade de emprego e a outra escreveu um longo texto afirmando estar ali para “contar minha história”, mas no sentido de apresentar sua situação precária de vida e pedir auxílio por meio de endereço e telefone. Nota-se assim na prática a já citada e infeliz coexistência das demandas do topo da pirâmide, ora focadas, com as carências socioeconômicas em sua base. Sobre possíveis contribuições da economia criativa em relação a essas últimas, no contexto do desenvolvimento de territórios urbanos com carências socioeconômicas, vide pesquisa realizada pelo autor em dissertação de mestrado (Souza, 2015).

³⁰ Questionário disponível em:

<https://docs.google.com/forms/d/1bLMAwKR54Om7F61KdJNurDEfKfxWHcJvUu1vI7Z9uc> [3 de junho de 2018].

4.3 – Estudo de caso

Em paralelo às ações preliminares discriminadas acima, estabelecida a economia criativa como universo de pesquisa e mais especificamente a curadoria não artística como recorte, fazia-se necessária a identificação de um empreendimento que a princípio não estivesse banalizando o conceito de curadoria e que de preferência trabalhasse em associação a outro conceito presente nesse universo criativo. São Paulo – sendo no Brasil uma das cidades com maior efervescência empreendedora e criativa e considerando-se a residência do autor no Brasil (Brasília) durante a pesquisa em questão – foi o primeiro recorte. Dado o andamento da pesquisa bibliográfica, então, tomou-se conhecimento pela obra “Empreendedorismo Criativo” (Castro, 2014) de uma empresa em São Paulo que não só ofertava curadoria (não artística) como a aplicava ao conhecimento, justamente um dos pilares da economia criativa.

A empresa foi pesquisada e visitada e as primeiras impressões foram positivas no tocante à preservação da essência da curadoria, sem distorções ou banalizações, e ao posicionamento de pioneirismo em “curadoria de conhecimento”. De qualquer forma, prosseguiu-se com a busca por outros empreendimentos em paralelo ao desenvolvimento do trabalho teórico até a confirmação de que se tratava realmente de uma empresa singular, ao menos no Brasil. A decisão valorizou, portanto, a peculiaridade de uma genuína metodologia de curadoria de conhecimento, de modo a proporcionar o citado objetivo de uma curadoria de significações como proposta de valor.

Selecionado o empreendimento, realizaram-se inicialmente diversas visitas (relação resumida no Anexo I) para entrevistas semiestruturadas e presenciais com sócios e funcionários e para observação da rotina e da ambiência. Sendo entrevistas semiestruturadas, tratou-se de conversas pautadas por perguntas previamente preparadas com os seguintes focos: participação e detalhes do processo de ideação do modelo de negócio, principais pontos da trajetória de implementação, detalhamento da proposta de valor atual, detalhes da gestão e perspectivas. E foram utilizados diversos métodos para o registro, como anotações – em tempo real e posteriores –, gravações em áudio e fotografias.

Dada a dinâmica dessas conversas, porém, como era de se esperar e até mesmo como desejado, outras perguntas surgiram e informações não imaginadas foram obtidas (descrição e utilização no Capítulo 5). Acrescente-se ainda o fato de na época dos contatos

já ter sido realizada extensa pesquisa sobre a empresa em publicações digitais e notícias e no citado livro de empreendimentos criativos (Castro, 2014), de modo a proporcionar um foco ainda mais preciso nas perguntas e no aprofundamento dos temas e conceitos relacionados e já abordados acima (curadoria e conhecimento, principalmente).

A primeira visita se deu em São Paulo no dia 20 de abril de 2017 e foi entrevistado um dos três sócios fundadores, que a partir de agora será referenciado para fins de anonimato como o “Sócio Publicitário” (Publicitário, 2017). A segunda visita se deu também em São Paulo no dia 31 de maio do mesmo ano, e a entrevista se deu com o “Sócio Financeiro” (Financeiro, 2017). Neste mesmo mês, com extensão até outubro de 2017 (os 5 meses seguintes), foi experimentada a plataforma digital da empresa que havia sido recentemente criada (embora a ser descontinuada em 2018): o Mappa. Mais detalhes estão no Capítulo 6, mas tratava-se em resumo de uma tentativa de massificação da curadoria de conhecimento por meio de algoritmos – o preço mensal da assinatura era praticamente simbólico.³¹ E foram, assim, explorados 46 conteúdos disponibilizados pela plataforma de acordo com o perfil do presente autor (destaques em vermelho na Imagem 1), de modo a se analisar essa curadoria digitalizada.

Imagem 1 – Lista de conteúdos curados pelo Mappa



Fonte: Página pessoal do autor na extinta plataforma Mappa, disponível em: <https://www.mappa.cc/> [10 de novembro de 2017].

³¹ O preço mensal cobrado dos assinantes do Mappa era de R\$ 10,00, ou um pouco mais de 2 euros na cotação de 11 de junho de 2018.

A terceira visita se deu na sequência, no dia 28 de novembro de 2017 (São Paulo), dessa vez com uma entrevista junto à “Sócia Cientista Social” (Cientista Social, 2017) e outra simultaneamente aplicada a um funcionário (Curador, 2017) e a uma funcionária (Curadora, 2017) designados por ela – ou “curadores de conhecimento”, como se denominam. Nesse último caso, pautaram as perguntas da conversa semiestruturada os seguintes pontos principais: o processo de encontro com a empresa e respectiva identificação e a perspectiva particular sobre trabalhar com as peculiaridades da “curadoria de conhecimento”.

Já em 2018, então, foi realizada no dia 19 de março uma entrevista presencial (São Paulo) semiestruturada com uma cliente aluna (Cliente I, 2018) do curso de formação de curadores de conhecimento da Inesplorato. Numa fusão entre pessoa física e pessoa jurídica, tratou-se de uma empresa que buscava criar um núcleo interno de curadoria e cuja líder de implementação era justamente a tal cliente. Daí, inclusive, o contato inicial e a consequente seleção da entrevistada, uma vez que o autor do presente estudo também buscava em âmbito profissional referências para implementação de processos de curadoria no já citado Sebrae Nacional.

A quarta visita à empresa, por fim, se deu no dia 20 de março de 2018 também em São Paulo, e foi entrevistado outro “curador de conhecimento” (Curador, 2018). Tratava-se de um dos principais responsáveis – juntamente com a própria “Sócia Cientista Social” – por esse curso de formação na então recente frente educacional da empresa (descrição no Capítulo 5), cuja exigência de aprofundamento e didatismo no âmbito da metodologia de curadoria de conhecimento vinha de perfeito encontro aos objetivos da pesquisa em questão. O foco da entrevista semiestruturada, assim, foi justamente o esclarecimento de algumas dúvidas que ainda persistiam, no tocante às etapas dessa metodologia e suas caracterizações ora como curadoria de informação ora como efetiva curadoria de conhecimento.

Numa segunda etapa do trabalho de campo referente ao estudo de caso, então, foi elaborada uma tabela (Anexo II) de correlação entre os conceitos e referenciais teóricos e as dimensões do caso a serem analisadas, de modo a se precisarem os indicadores necessários e a se sistematizarem as hipóteses levantadas. Cada conceito, assim, foi primeiramente enquadrado em uma dimensão da trajetória e da realidade da empresa em questão, e na sequência associado a diversos indicadores que proporcionariam sua visualização na realidade empírica. Já os objetivos, como último campo dessa tabela preparatória, foram

dispostos para tornar ainda mais explícito e concreto o que se pretendia absorver da experiência empreendedora. E por fim, já ao pé da tabela e na expectativa sobre o possível viés a ser obtido como retorno dos indicadores, figuraram as hipóteses já apresentadas acima. Ora, fala-se em retorno a ser obtido dos indicadores porque foi justamente a partir deles que se elaborou o questionário (Anexo III) para a entrevista estruturada aos empreendedores, de modo a confirmar ou não tais hipóteses.

Trata-se enfim de um cuidado metodológico para que a estruturação do questionário não se apegue a meras percepções do pesquisador sobre o que é relevante perguntar (perdendo-se por consequência o que ele ignorar ou olvidar), e sim se baseie numa conexão pormenorizada do trabalho teórico com o estudo de caso. Assegura-se assim que os conceitos analisados serão rebatidos no contexto do trabalho de campo e facilita-se afinal a concatenação esperada entre essas duas frentes da pesquisa – concatenação essa que no presente estudo, reforça-se, se dá já na apresentação de uma proposta de valor e não apenas em notas conclusivas.

Mas retomando-se o relato sequencial das atividades de campo realizadas, a citada entrevista estruturada aos empreendedores teve seu processo iniciado em 19 de abril de 2018. Nessa data foi enviado a todos os sócios e funcionários entrevistados de forma semiestruturada anteriormente um link para que respondessem individualmente a versão digital do questionário (plataforma Google Forms).

Surgiram porém alguns entraves no contato e dificuldades de disponibilidade, até que os sócios acabaram por propor uma resposta coletiva ao questionário. Não havendo alternativa, e já se contando com as informações colhidas nas entrevistas semiestruturadas (que seriam em vários casos repetidas nas respostas estruturadas), o questionário foi então compartilhado na plataforma Google Docs em documento do Microsoft Word para que todos os sócios e funcionários anteriormente entrevistados pudessem editá-lo, respondendo assim de forma conjunta e simultânea. Os acessos, no entanto, não ocorreram, e as negociações em busca de uma solução continuaram.

Considerando então a singularidade da empresa e seus intrínsecos paralelos com o presente estudo, que juntamente com os prazos acadêmicos não permitiam a busca por outro caso, foram destacadas no questionário (em negrito) as questões mais relevantes e as que ainda não haviam sido respondidas nas entrevistas semiestruturadas, de modo a facilitar a colaboração com a pesquisa. E foi assim, embora não contando com a participação dos

outros entrevistados, que a “Sócia Cientista Social” respondeu as questões destacadas no dia 13 de junho de 2018, mediante o compartilhamento do documento.

De qualquer forma, tratou-se de um valioso e suficiente retorno, dado inclusive o fato de que ela centralizava a ideação e figurava como protagonista na história e na compreensão precisa sobre a empresa (detalhamento no Capítulo 5). Além disso, no decorrer do estudo, notou-se que muitas das questões colocadas no questionário não serviriam aos objetivos postos, de modo que, apesar dos percaucos no contato com a empresa, os resultados da etapa estruturada do estudo de caso foram satisfatórios e até mesmo surpreendentes, diante do nível final de detalhamento alcançado.

Por fim, retornando-se ao âmbito dos clientes, houve ainda no dia 18 de julho de 2018 uma entrevista semiestruturada por telefone com outra cliente aluna (Cliente II, 2018) do curso de formação de curadores de conhecimento da Inesplorato, que havia sido indicada no contato anterior com a Cliente I. Também numa fusão entre pessoa física e pessoa jurídica na contratação dos serviços, tratava-se nesse caso de empresa que buscava “eventos exploratórios” para novos conhecimentos – que posteriormente comporiam o escopo de um centro de referência em educação empreendedora. A pauta da entrevista semiestruturada, assim, abrangia o programa do citado curso de formação e a experiência de contratação da Inesplorato tanto como pessoa jurídica quanto como pessoa física.

Foram ainda entrevistados mais um cliente pessoa física (Cliente III) e mais um cliente pessoa jurídica (Cliente IV), agora de forma estruturada e com base em questionário específico (Anexo V) – baseado por sua vez em tabela específica de correlação entre os conceitos e referenciais teóricos e as dimensões do caso a serem analisadas (Anexo IV). O cliente pessoa física foi selecionado por se tratar do mais assíduo, sendo inclusive já conhecido e noticiado como contratante de 11 caixas direcionadas (Castro, 2014). Após diversos contatos, ele respondeu ao questionário por e-mail no dia 31 de julho de 2018. A cliente pessoa jurídica, por sua vez, foi indicada pela própria empresa foco do estudo de caso, e após diversos contatos respondeu ao questionário mediante gravação de áudios (rede WhatsApp) no dia 14 de agosto de 2018.

4.4 – Trabalho de campo relacionado à proposta de valor

Conforme já adiantado, foi realizada com relação à proposição de valor que o presente estudo também objetiva uma outra dinâmica no dia 6 de março de 2018 e também no Sebraelab em Brasília, agora para simulação e validação e novamente em abordagem qualitativa. Tratou-se nesse caso de um evento exclusivamente voltado para essa validação num formato de produto viável mínimo (MVP), sem os objetivos de capacitação e exposição teórica que também estavam presentes nas experiências de campo prévias já descritas. No contexto de um projeto de suporte a pesquisas do Sebrae Nacional,³² que proporcionava por meio de outra empresa a busca por respondentes e os recursos para custear ou recompensar essas participações,³³ foram mobilizados e pagos participantes para essa dinâmica.

Como a proposta de valor em questão pressupõe serviços para pessoas físicas e jurídicas (detalhamento no Capítulo 6), o plano era realizar a dinâmica com metade de pessoas físicas e metade de pessoas jurídicas. Foram então solicitadas no contexto do citado projeto 6 pessoas físicas e 6 representantes de empresas do Distrito Federal. As pessoas físicas deveriam de fato ser exclusivamente físicas, representando os clientes comuns em geral. Como se tratava de validação única, no contexto do presente estudo, optou-se pela não especificação de um perfil para que a proposta de valor e seu alcance fossem testados de forma ampla, verificando-se possíveis convergências na própria dinâmica através dos questionários aplicados.

As pessoas jurídicas, por sua vez, deveriam ser do maior porte possível dentro das bases de dados utilizadas – no caso as de clientes do Sebrae –, uma vez que os serviços relacionados não são de forma geral viáveis financeiramente para empresas menores. O Sebrae atende desde o Microempreendedor Individual (MEI), com faturamento anual máximo de R\$ 81 mil, até a Empresa de Pequeno Porte (EPP), com faturamento anual máximo de R\$ 4,8 milhões (aproximada e respectivamente 18,5 mil e 1,1 milhão de euros,

³² Conforme já apontado no item 4.2, acima, o Sebrae é uma organização privada com interesse e recursos públicos que atua como empresa de consultoria e ao mesmo tempo como agência de desenvolvimento, sempre com foco nos pequenos negócios e com presença em todos os estados do Brasil.

³³ Além do presente interesse acadêmico, o interesse ou contrapartida para o Sebrae consistia na elaboração futura (posterior à defesa da tese) de um documento que registrasse a proposta de valor em questão (Capítulo 6) no formato de “ideia de negócio”. Trata-se de um formato de conteúdo oferecido gratuitamente pela organização para auxiliar potenciais empreendedores que estejam em busca de informações sobre possíveis negócios, e cujo banco de exemplos está disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ideias> [4 de junho de 2018].

entre os conceitos e as dimensões a serem validadas, de modo a se precisarem os indicadores necessários e a se sistematizarem as hipóteses – essas descritas a seguir:

- Há uma demanda potencial, por parte de pessoas físicas e jurídicas, de significações e ressignificações no contexto da análise e visualização de suas trajetórias.
- O conceito e a prática de curadoria se aplicam bem à seleção de pontos da trajetória de vida de pessoas e organizações e à ressignificação do conjunto selecionado.
- A metodologia “Lego Serious Play” otimiza os processos de diagnóstico e de prototipação da curadoria de significações.
- Há significativa percepção de valor dos produtos analógicos em relação aos produtos virtuais.

Quanto aos diversos indicadores, foi a partir deles que foram elaborados o questionário para pessoas físicas (Anexo VII) e o questionário para pessoas jurídicas (Anexo VIII). E, mais uma vez, a compilação das respostas e respectivas contribuições está citada no Capítulo 6, item 6.4. Enfim, para breve resumo deste quarto capítulo no que toca a uma visão geral da tese, reforça-se que o estudo de caso centraliza o trabalho de campo – como contribuição à compreensão de uma curadoria não artística que, no entanto, respeitasse a essência curatorial advinda do universo artístico.

O trabalho de campo prévio sobre o tema, portanto, serviu de forma complementar ao proporcionar o levantamento de ideias, tanto sobre propostas de valor relacionadas à já analisada demanda por significação quanto sobre a experiência diante da proposta de valor então cogitada para o presente estudo – de “amarração” significativa (curadoria) entre elementos pessoais e elementos de um futuro legado profissional. E o trabalho “posterior” (ou relacionado à proposta de valor), por sua vez, serviu de forma complementar ao proporcionar uma experiência de validação da proposta de valor, que já estava então definida para o presente estudo na linha de todo o desenvolvimento teórico.

Ambos os conjuntos de atividades complementares ao estudo de caso, por fim, se valeram da metodologia “Lego Serious Play”, que por ser um tanto inusitada ou não comumente aplicada no universo acadêmico exigiu uma descrição mais detalhada – evidenciando suas diversas vantagens e potenciais para dinâmicas em grupo. Daí, inclusive, o seu destaque visual como quarta parte do resumo geral apresentado no Infográfico 1, enfatizando justamente o suporte a tais atividades de campo complementares (Infográfico 7). Tal complementaridade, aliás, se justifica e mesmo se impõe por se tratar afinal de um tema e da respectiva aproximação ao universo empreendedor que por si sós são peculiares, sendo oportuno que os passos neles percorridos sejam também amparados por levantamentos

coletivos de ideias e experiências de validação. O estudo de caso, de qualquer forma, permanece central por refletir uma expansão concreta e fidedigna do conceito de curadoria, como se depreende pela exposição a seguir.

Infográfico 7 – Resumo em infográfico IV (Metodologia)



Fonte: Elaborado pelo autor

5. CURADORIA DE CONHECIMENTO COMO ESTUDO DE CASO

5.1 – A trajetória empreendedora inicial

Todos os sócios da empresa, é interessante notar, já se conheciam antes da ideação da empresa – relembrando-se, como já apontado no capítulo anterior, que serão caracterizados apenas como sócios para fins de anonimato. A “Sócia Cientista Social”, o “Sócio Publicitário” e uma sócia não fundadora³⁶ foram colegas de faculdade, e o “Sócio Financeiro” é amigo da “Sócia Cientista Social” por serem da mesma cidade (Ribeirão Preto, São Paulo). Ele afirma que “toparia qualquer negócio que ela propusesse”, evidenciando um vínculo emocional bem significativo.

Seja como for, o protagonismo nesse processo de ideação e depois de fundação foi da “Sócia Cientista Social”. Formada em Ciências Sociais, ela passou por um processo de crise com o curso por se deparar com uma criticidade elevada e com ferramentas importantes para se pensar a sociedade sem, porém, uma instrumentalização para o mercado (excetuada apenas a própria carreira acadêmica) ou o preparo para se tornar um profissional que aplicasse a teoria aprendida.

Seu objetivo ao fazer o curso era entrar na vida política por meio dos movimentos estudantis e ela afirma que ainda vai seguir essa carreira, mas naquele momento de crise percebeu que o caminho não seria aquele (apesar de gostar do curso) e começou a se preocupar com o mercado de trabalho. Iniciou então, em paralelo às Ciências Sociais, o curso de Publicidade (daí o citado contato com dois dos atuais sócios), e desde o início já começou a notar diversas correlações e possibilidades de trazer um senso crítico mais apurado para o mercado e torná-lo menos “corrosivo” – apesar, segundo ela, de essas correlações ainda não estarem disseminadas nas grades e no pensamento curricular, como atualmente já se vê.

O próximo passo, terminado o curso de Ciências Sociais mas ainda no meio do de Publicidade, foi um estágio numa empresa que explorava o mercado de pesquisas comportamentais num viés mais aberto e flexível, com o olhar voltado para o futuro e para os jovens. Sua chegada como estagiária se deu num momento de debandada da equipe para

³⁶ Trata-se de uma quarta sócia, descoberta durante a segunda visita presencial à Inesplorato, que na verdade entrou posteriormente na empresa como curadora e acabou por se tornar uma das sócias – daí a não citação no Capítulo 4, que descreveu a metodologia. Ela preferiu não conceder entrevistas, e de fato não poderia passar muitas das informações requeridas por não ter participado do processo de fundação.

a fundação de uma outra empresa, e isso lhe abriu diversas oportunidades para crescer na empresa e para justamente associar ainda mais as Ciências Sociais à Comunicação. A experiência lhe ensinou muito não apenas sobre o mercado, por meio das pesquisas comportamentais, mas também sobre empreendedorismo por conta das diversas movimentações econômicas que a empresa sofria naquele período.

Ela percebeu esse potencial de aprendizado e já começou a pensar em empreender, praticando também o hábito que mantém até hoje de listar erros e acertos no contexto de suas próprias atitudes e também no das pessoas que estão ao seu redor. Fazendo isso na época, ela percebeu algumas brechas naquele mercado e “a Inesplorato nasceu de uma visão de várias dessas brechas”. Uma delas consistia no fato de receberem muitos briefings de pesquisa que tinham sempre uma urgência temporal muito grande, numa ânsia de produzir novos dados sem qualquer paciência e sem a consciência de que passos para trás ou olhares para o lado (para quem já está falando ou produzindo a respeito) são muitas vezes necessários para se compreender realmente algum tema.

Ela notou que apesar de os profissionais das pesquisas de mercado já afirmarem estar próximos da academia, havia muito ainda a ser explorado no âmbito do que já havia sido produzido academicamente. Essa aproximação alegada, na verdade, consistia apenas em pequenos módulos num rol de diversas outras atividades e metodologias, e todas as questões ou temas que ela recebia pareciam já ter dados correlatos produzidos em algum lugar do mundo. Questões realmente boas e bem elaboradas, que exigiriam nova produção de dados, eram assim muito raras – podem ser vastas na ciência, mas no mercado brasileiro de pesquisas de mercado seriam escassas e a predominância seria de perguntas óbvias. O problema é definido por ela como “crise da demanda equivocada”, no sentido de que a maioria dessas pesquisas partiria de pressupostos muito mal formulados – além do citado fato de serem perguntas já feitas e já respondidas inúmeras vezes.

Incomodada com isso, ela se perguntava o porquê de não apenas se utilizar um módulo de aproximação dos resultados acadêmicos e sim de transformar todo aquele processo de pesquisa numa busca pelo que já havia sido produzido. Ao mesmo tempo, mantinha uma inquietação no sentido de querer trabalhar com as pessoas e transformar esse padrão de “crise da demanda equivocada”, que, por estar nas pessoas, acabava refletido no modo de atuação das respectivas empresas. Daí a ideia de montar um negócio que não atendesse apenas outras empresas mas também pessoas físicas.

O estopim de todo esse borbulhar de ideias ocorreu em uma palestra que ela proferiu, ao final da qual um engenheiro veio lhe pedir indicação de um livro sobre Sociologia por sentir que gostaria do tema e por já ter tentado sem sucesso absorver conteúdos relacionados. A pergunta lhe inquietou, afinal qual seria o motivo de aquele homem não conseguir encontrar um livro da área adequado a si através dos meios de busca disponíveis na internet? Ao invés então de já partir para os chamados livros “bons” ou autores muito citados, ela preferiu entender melhor qual seria o perfil e a necessidade específica dele diante dessa área do conhecimento e qual era de fato a dificuldade que o impedia de se familiarizar com ela. Sendo o seu pai engenheiro, suspeitou que se tratava de alguém que estava buscando autores contemporâneos que apenas discutiam perguntas basilares feitas por outros autores, sem compreender afinal quais seriam elas. E, entendendo melhor também os motivos do interesse, fez algumas recomendações que deram certo na tentativa de familiarização daquele homem com a Sociologia.

A experiência foi marcante para ela no sentido da identificação de uma oportunidade de negócio, e essa “peça” juntamente com as das inquietações profissionais já citadas começaram a se encaixar em sua mente. Em paralelo, notava também uma tendência de curadoria no varejo, em que por exemplo se oferecia num estabelecimento especializado apenas três tipos de azeite por serem apresentados como os melhores. Surgiu então uma viagem profissional em que juntamente com o “Sócio Publicitário” passou um período visitando supermercados na Europa, para analisar as tendências de varejo. Com tempo sobrando para conversarem, ela confidenciou essas diversas percepções até surgir o momento do “e se a gente”, do qual ela diz se lembrar perfeitamente (teria sido em um metrô).

A ideia era “e se a gente” no sentido de se conhecer muito bem uma pessoa a ponto de poder conectá-la ao conhecimento que lhe é realmente relevante. O “Sócio Publicitário” vinha psicologicamente ao encontro desse momento por também estar desconfortável com algumas questões da Publicidade e ainda mais por estar “na ponta” do processo, atuando na direção de arte e virando noites para produzir anúncios que não lhe faziam sentido. Na volta da viagem, a “Sócia Cientista Social” estava decidida a empreender e escolheu (segundo ela havia vários interessados) o “Sócio Publicitário” e o “Sócio Financeiro”, que acabava de chegar de uma faculdade cursada nos Estados Unidos com recursos guardados e com conhecimento e experiência no viés administrativo – um dos gargalos na empresa em que

ela trabalhava, que constava inclusive em sua lista de anotações sobre erros e acertos e que ela considera uma das grandes carências principalmente quando o empreendedorismo se dá por oportunidade, por conta da paixão ou convicção pelo tema e consequente descuido nas partes menos interessantes.

Ele trabalhava em banco antes do convite e teria essa visão mais pragmática, embora não financista. Para ele o sucesso da empresa é conseguir sustentar os aproximados 30 funcionários, alguns inclusive provedores da família, e não precisaria pessoalmente de mais do que R\$ 3 mil para viver: “Não adianta ganhar R\$ 10 mil por mês sem o prazer e a qualidade de vida que tenho hoje”. Ele diz ainda que não sabe quanto estaria ganhando no banco hoje, mas que com certeza sua qualidade de vida não tem preço – levar as cachorras para o escritório, trabalhar de calça jeans e camiseta e não ficar preso em prédios comerciais, algo inclusive de que ele nunca abriria mão mesmo diante do crescimento da empresa.

O fato é que a “Sócia Cientista Social” conseguiu com esses dois sócios um montante de R\$ 80 mil³⁷ de caixa, sabendo que para começar do zero com um novo modelo de negócios precisaria ter recursos suficientes para inclusive poder negar serviços que não condizessem com a essência do que propunha, já esperando que haveria muitas dificuldades de entendimento da sua proposta de valor. Após pedir demissão da empresa em que trabalhava, então, se dedicou por alguns meses ao término e entrega do seu trabalho de conclusão de curso da segunda faculdade, e seu orientador acabou se tornando um sócio – logo abandonando a empresa, no entanto, para continuar se dedicando integralmente à docência. Ela considera que talvez a experiência de sociedade com esse professor tenha se dado mais por conta de sua insegurança na época, quando ainda tinha 26 anos.

Para a concepção propriamente dita da proposta de valor, a “Sócia Cientista Social” conta ter literalmente se trancado em sua casa, transformando um quarto em escritório e passando ali muito tempo para definir exatamente o que queria fazer e para conectar todas essas ideias. Criticando o uso do termo “curadoria” na época, crítica que continua até hoje, ela procurou afastá-lo da mera associação à ideia de “seleção” e da ideia varejista de que o curador é o especialista que seleciona do alto de seu conhecimento e até mesmo de seu gosto. Faltava para ela a perspectiva de quem recebe, perspectiva essa presente no mundo da arte pelo fato de o curador artístico ter nascido justamente para ajudar as pessoas a se

³⁷ O valor equivale a aproximadamente 18 mil euros, na cotação de 11 de junho de 2018.

relacionaram com o universo artístico – ser uma “ponte” entre o artista e o espectador da obra, segundo ela.

A expansão da curadoria para outros universos a partir do artístico, assim, teria corrompido sua essência original, e era preciso resgatá-la para a elaboração de uma curadoria de conhecimento. Nela o protagonista deveria ser quem recebe o conhecimento, e não o gosto, o interesse ou a perspectiva do curador. Ela chegou à conclusão, assim, de que a metodologia dessa curadoria de conhecimento nunca deveria representar uma ponte entre livros, filmes e etc. e as pessoas a partir de um gosto ou refinamento específico, e sim a partir de necessidades de conhecimento.

Viriam então a ser elaborados o modelo de negócios (sem contudo a utilização do Canvas ou de outra ferramenta qualquer) e o plano de negócios, mas não foram realizadas pesquisas e prospecções anteriores ao início da empresa. Quanto a prototipações dos serviços e produtos, não houve nada prévio e sim experimentações com a empresa já aberta e funcionando, com clientes reais. “Na época eu nem conhecia a ideia de MVP, acabei fazendo isso sem necessariamente seguir esse modelo de pensamento” (Cientista Social, 2017).

E a metodologia propriamente dita, enfim, foi desenhada para se ter primeiramente um diagnóstico sobre as necessidades identificadas e nessa linha promover um refinamento das questões – evitando a citada “crise da demanda equivocada”. O curador de conhecimento teria o papel de ajudar o proponente de um projeto a refinar e sofisticar sua pergunta, a parar para pensar sobre ela e sobre os motivos de a estar fazendo. Em outras palavras, fazer perguntas sobre a pergunta, incluindo a verificação de possíveis respostas já produzidas dentro da própria empresa ou latentes (consciente ou inconscientemente) na própria pessoa. Daí o nome Inesplorato (“desconhecido” em italiano e carinhosamente apelidado internamente de Inês), numa proposta de dar a conhecer aquilo que o próprio destinatário não sabe conhecer ou não sabe desconhecer. Exatamente por se tratar de desconhecidos ou conhecidos inconscientes, portanto, muitas vezes não se tem a pergunta certa para se chegar lá, e aí estaria o papel do curador.

Por vir de uma empresa de pesquisas, ela mantinha contato com muito clientes em potencial e a primeira captação foi de uma grande rede de supermercados, 6 meses antes de a Inesplorato ser inaugurada. Seus contatos lá confiavam muito em seu trabalho, já haviam desenvolvido bons projetos em conjunto e ela tinha a certeza de que conseguiria novamente agora como empreendedora. Apesar de não terem entendido exatamente o que a Inesplorato

faria, perceberam a relevância do tema proposto e essa compra restou fundamental para todas as outras, pois ela já podia apresentar essa grande empresa em seu portfólio de clientes. É essa inclusive a dica dela de empreendedorismo: pensar muito no primeiro passo, que seria extremamente estratégico para os próximos. Foram oferecidos também, no âmbito das pessoas físicas, “caixas” gratuitas a amigos, para que testassem e divulgassem o serviço. Para um dos funcionários entrevistados, a própria resposta fortuita à pergunta sobre em que se trabalha gera hoje novos clientes, interessados em descobrir o que faria afinal um curador de conhecimento (Curador, 2017).

Com a venda por R\$ 50 mil³⁸ daquele primeiro projeto temático, elaborado por ela e por uma primeira pessoa contratada havia algum tempo, já foi retornada uma boa parte do investimento inicial (garantia suficiente para a sobrevivência da empresa por quase 1 ano). E quando a contratação se efetivou já havia duas funcionárias e dois meses passados desde a entrada oficial da Inesplorato no mercado, que se deu em janeiro de 2010. A empresa funcionava em um escritório pequeno até se estabelecerem na atual sede – dividindo-a no início com outra empresa, antes da necessidade de ocupação total do espaço. Até hoje estão nesse local e sem identificações na fachada, num bairro tranquilo de São Paulo. Comunicasse aos clientes apenas que é a “casinha” branca com porta verde (Foto 3), “não queríamos que tivesse cara de empresa” – afirma o “Sócio Publicitário” (2017). De fato, não querem que sua proposta se confunda com o tradicional serviço de consultoria, como se detalhará no próximo item.

E praticamente ao lado, em outra “casinha” do bairro, trabalha o “Sócio Financeiro”. Ele afirma que a separação foi proposital, “não tinha como conversar algumas coisas com o contador e ter os funcionários ali do lado ouvindo” (Financeiro, 2017). Além disso, a cozinha da casa principal era muito pequena para o hábito dos funcionários de tomarem as refeições no local de trabalho, e todos portanto se deslocam até a outra “casinha”. Lá há ainda algumas salas de reunião e a própria sala do “Sócio Financeiro” no andar de baixo, dando para o quintal em que ficam as cachorras que ele traz todo dia – um dos destaques, inclusive, que ele citou em termos da qualidade de vida que passou a ter com a Inesplorato.

³⁸ O valor corresponde a pouco mais de 11 mil euros, na cotação de 11 de junho de 2018.

Foto 3 – Fachada da Inesplorato



Fonte: Arquivo pessoal do autor.

5.2 – A proposta de valor

Para a “Sócia Cientista Social”, o mero curador de conteúdo está especificamente preocupado com uma manifestação do universo do conhecimento em determinado meio de divulgação (físico ou virtual) – a recomendação de um livro ou filme, por exemplo. A preocupação do curador de conhecimento, por sua vez, iria muito além: como o cliente se relaciona com o universo informacional (ou o universo de conteúdo) e trabalha a partir disso,

evidenciando a intangibilidade do conhecimento. Nessa linha, ela define da seguinte forma a proposta de valor da Inesplorato:

A Inesplorato é especialista e pioneira em curadoria de conhecimento. Diminui o tempo e a distância entre as pessoas e as informações que podem transformá-las. Fomentamos revoluções por meio da promoção do senso crítico e da criatividade. Fazemos isso ajudando as pessoas a lidarem com as toneladas de conteúdo que são produzidas diariamente nos 4 cantos do mundo (Cientista Social, 2017).

Tendo como ponto de partida a identificação das dores do cliente, segundo ela, a empresa se proporia assim a amenizar as já analisadas (Capítulo 3) dores funcionais, sociais e emocionais. No âmbito das pessoas físicas, tudo começa com uma entrevista de aproximadamente duas horas em que o cliente conta detalhes de sua trajetória de vida, gostos, conquistas e sonhos. O diagnóstico do curador consiste em identificar o que a pessoa “sabe que sabe”, o que “sabe que não sabe”, o que “não sabe que sabe” e o que “não sabe que não sabe” – para afinal lhe apresentar universos desconhecidos e mesmo inconscientemente latentes.

Pouco mais de um mês depois, após novos contatos por e-mail com o cliente, cuidadosa busca de informação e convergência ou cruzamento de tudo, o produto final ou entrega é uma “caixa direcionada” – a terceira caixa destacada no presente estudo, depois das de Duchamp (Foto 1) e Cornell (Foto 2) –, onde são literalmente oferecidos os conteúdos que resultaram da curadoria (livros, filmes e etc.). Essa materialização charmosa – em madeira e fruto do trabalho artesanal da mãe da “Sócia Cientista Social” (Foto 4) –, a propósito, foi fundamental para a compreensão da proposta de valor pelo mercado. “A ideia da caixa atrai muito a atenção das pessoas” (Cientista Social, 2017), traz a sensação de presente ganho e representou uma das formas mais eficazes de divulgação do trabalho da empresa:

Existe um componente ritualístico na entrega e abertura das caixas que te conecta com o momento, te faz prestar atenção para entender os conteúdos e suas relações. A sensação é de um presente que você recebe. Ou até mesmo uma caixa de segredos que só você tem acesso. Você se sente mais empoderado, sem dúvidas (Cliente III, 2018).

Foto 4 – Exemplar da “caixa direcionada” da Inesplorato



Fonte: Autor desconhecido. Foto disponível em: <http://negociosonlineparatodos.com.br/ideias-empendedoras-que-deram-certo/> [11 de junho de 2018].

Mais do que essa entrega da caixa “recheada”, porém, o fato é que todos os conteúdos ali inseridos aparecem com bilhetes que guiam o consumo, como provocações para que a pessoa se relacione com aquele conteúdo a partir das perspectivas que são importantes ou fazem sentido para ela, para que enxergue nele o que pode se tornar uma faísca e gerar a própria elaboração que ela irá fazer – e ainda com o incentivo de uma “missão” final proposta pelo curador, para estimular a atitude.

Da mesma forma que o curador de artes ao organizar as obras e apresentar textos introdutórios na entrada de uma exposição, trata-se daqui de uma condução do processo de se relacionar com aquele conteúdo para o que o sujeito consiga fazer a elaboração e então desenvolver sua base de conhecimento. Em outras palavras, encurtar o caminho dele até o conhecimento que pode transformá-lo (Imagem 2). E os materiais pesquisados não utilizados nessas curadorias direcionadas, por sua vez, podem compor as chamadas “caixas de acervo”. De edição limitada, são caixas genéricas que cuidam de um tema específico (vinho, música ou empreendedorismo, por exemplo) e têm um preço menor.

Uma das clientes entrevistadas vivenciou a contratação de ambas as caixas (direcionada e de acervo) e num contexto peculiar e oportuno ao presente estudo, dada a

fusão entre pessoa física e pessoa jurídica. O processo subjetivo da caixa direcionada foi realizado, assim, em conexão com os objetivos organizacionais, atendendo à expectativa de novas ideias e tendências em programação, metodologias ágeis e “mundo *maker*”. E a caixa de acervo adquirida, por sua vez, foi a referente ao tema “empreendedorismo”. Para ela, reforçando essa atração da entrega física, as caixas (principalmente a direcionada) foram ansiosamente aguardadas: “É interessante tangibilizar esse conhecimento, causa expectativa” (Cliente II, 2018).

Imagem 2 – Site da Inesplorato com resumo da proposta de valor



Fonte: Site da Inesplorato, disponível em: <http://www.inesplorato.com.br/> [11 de dezembro de 2017].

Não se trataria assim de consultoria, como os sócios afirmam repetidamente – ecoando os esforços iniciais de explicação da proposta de valor no mercado. “Consultoria diz o que fazer, nós não”, resume o “Sócio Publicitário” (2017).³⁹ A Inesplorato na verdade prepara as pessoas com a entrega de conhecimento curado, e isso também não seria curadoria de conteúdo e nem pesquisa de mercado. Eles admitem que há intersecções ou fases de procedimentos que se assemelham, mas sua proposta de valor seria completamente diferente.

³⁹ De fato, compreende-se tradicionalmente a consultoria empresarial como o serviço independente e qualificado para identificação e investigação de problemas e para a consequente recomendação de ações adequadas, incluindo muitas vezes um auxílio na implementação dessa recomendação (United Kingdom Institute of Management Consultants, 1974). É preciso reforçar, de qualquer forma, que “a responsabilidade de aconselhar existe, mas a autoridade ou liberdade de decisão não” (Grocco e Guttman, 2010: 8).

Com o diagnóstico diferenciado e a convergência ou conexão de todos os conteúdos pesquisados se diferenciam da mera curadoria de conteúdo e das respectivas dicas e indicações aleatórias.

Principalmente com o fato de não indicarem o que fazer, por sua vez, se diferenciam da consultoria. O consultor faz diagnósticos para procurar a resposta, ao passo que eles o fazem para procurar a pergunta correta e a partir dela encontrar uma base de conhecimento, que ajudará o cliente a pensar naquela pergunta com maior embasamento – o que não evita a “tentação” de interferir, como confessa a Curadora (2017). Além disso, como destaca outro dos curadores entrevistados, é interessante notar que sua matéria-prima é sempre o que já existe, inovando-se assim nas conexões e não na produção de informação (Curador, 2017).

Para a Cliente IV (2018), eles conseguiram “captar uma necessidade real de mercado e que muitas pessoas não percebem”. O objetivo dela, nas contratações, era sempre “um conteúdo que pudesse levar a gente para um lugar em que a gente não estava”. Um “jeito diferente de ler a realidade”, nas palavras do Cliente III (2018) – que com a experiência das contratações afirma inclusive ter deixado de “buscar ‘o que está acontecendo’ para o ‘de onde isso surgiu’”. Trata-se afinal de uma metodologia específica criada pela empresa, que é assumidamente e diretamente inspirada na curadoria artística e que não procurou inovar na própria compreensão do termo, mas sim na expansão de suas aplicações:

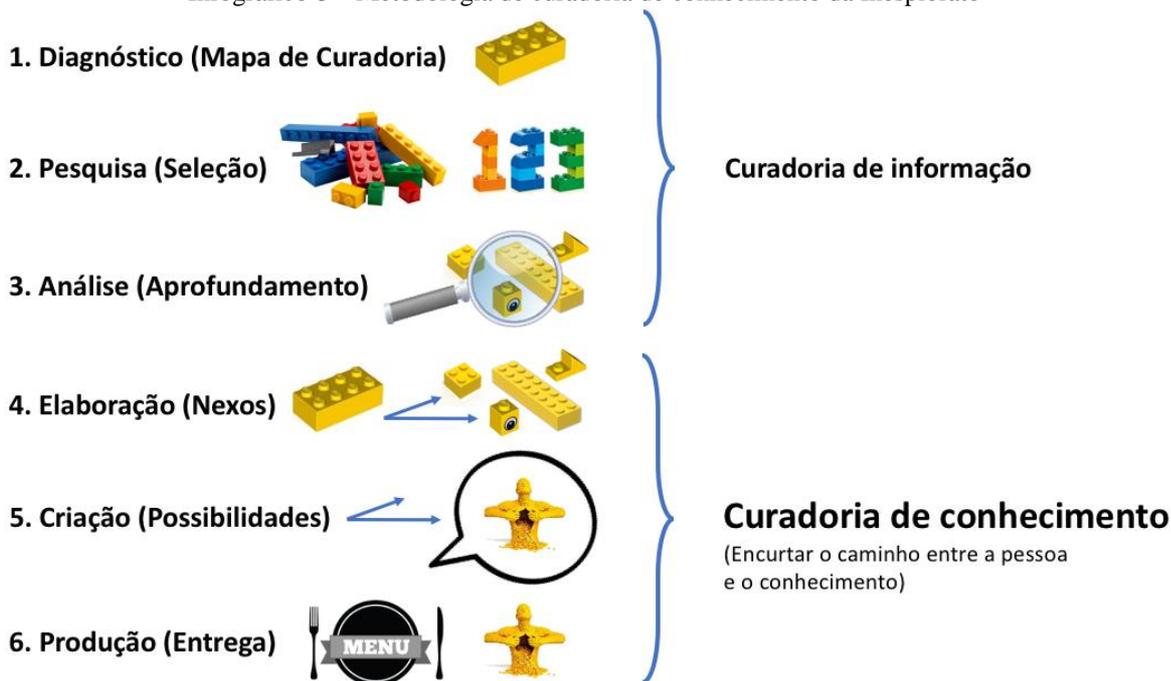
Sim, a curadoria de arte, curadoria de museus, é nossa inspiração. Estudamos como esse tipo de trabalho acontece para desenhar o nosso. Nós tivemos a intenção de respeitar ao máximo a história deste termo e não desconstruir seu significado. Nossa inovação está na aplicação da ideia de curadoria em um outro universo, o do conhecimento (Cientista Social, 2017).

E o cliente percebe: “Quanto à arte, ela perpassou todas as entregas, como significativa e significado. Não houve uma única caixa em que não houvesse uma reflexão ou elemento de arte para compor o tema” (Cliente III, 2018). Enfim, mantendo a curadoria nos moldes já apresentados neste estudo e entendendo por “conhecimento” os “nexos subjetivos feitos a partir de informações” (Cientista Social, 2017), são estas as etapas da metodologia: diagnóstico (identificação de necessidades de conhecimento que devem ser atendidas e planejamento das buscas, ou desenho do Mapa de Curadoria); pesquisa (exploração livre das mais diversas fontes para busca de informações que possam atender as necessidades de conhecimento); análise (exercício crítico frente ao que foi identificado na

etapa de pesquisa); elaboração (criação de nexos a partir de pontos, formulação de uma nova base de conhecimento); criação (desenho de uma experiência de aprendizado para entrega do projeto) e produção (concretização física ou digital do resultado, culminando na entrega).

Nota-se assim que o cerne valorativo da proposta figura a partir da quarta etapa com o início dos nexos, uma vez que as etapas anteriores não se distinguem tanto da “curadoria” de conteúdo ou informação e das pesquisas de mercado. A propósito, questionada sobre a possibilidade de apenas se curar conhecimentos já adquiridos pelo cliente, de modo a lhe apresentar novos caminhos sem necessariamente indicar novos conhecimentos, a “Sócia Cientista Social” confirmou que no âmbito das pessoas jurídicas há projetos em que eles trabalham utilizando a base de informações que a empresa já possui. Enfim, para facilitar a compreensão e retomando a metáfora de blocos de Lego utilizada no Infográfico 3, elaborou-se especialmente para o presente estudo uma visualização dessa metodologia de curadoria de conhecimento (Infográfico 8).

Infográfico 8 – Metodologia de curadoria de conhecimento da Inesplorato



Fonte: Elaborado pelo autor, com base em imagem da obra artística “Yellow”, de Nathan Sawaya (números 5 e 6).

Com o bloco amarelo inicial representando a necessidade específica de conhecimento identificada no diagnóstico, a pesquisa objetiva a seleção dessa “cor” dentre as diversas e multicoloridas peças, tanto as soltas (dados brutos) quanto as já

significativamente acopladas (informações). Na análise, então, se dá o aprofundamento e a criticidade em relação às “peças amarelas” (dados e informações selecionados), que já apresentam diversos formatos em relação ao que o cliente possivelmente imaginou saber e querer. O diferencial e essencial da curadoria de conhecimento, porém, começa efetivamente na etapa seguinte, que consiste nas conexões e correlações entre a necessidade diagnosticada e o conteúdo pesquisado.

Trata-se assim de realizar externamente à pessoa do cliente um processo que geralmente se dá em seu interior, de forma subjetiva. Os nexos que se dão no âmago do sujeito ao se depararem sua bagagem cognitiva e experiencial com novas informações – na recolha e processamento que constituem o próprio ato de conhecer (Felgueiras, 2013: 196) – figuram inicialmente no trabalho do curador de conhecimento. Para o Cliente III (2018), nessa linha, a metodologia é “genial pois entrega um valor imensamente maior do que simplesmente jogar informação. É uma metodologia que assume a complexidade das coisas sem assustar – pelo contrário, dá um certo fascínio e entusiasmo em buscar as coisas que ainda não se sabe.”

A apreensão pelo indivíduo, então, que é o objetivo final e sem a qual não se poderia realmente falar em conhecimento, é cuidadosamente planejada nas etapas seguintes até a sua proposição por meio da entrega. Reforça-se ser uma proposição de apreensão, porque afinal ela não se dá sem a vontade e sem o esforço do indivíduo. E sobre a entrega, mantendo-se a premissa de não atuar como consultoria, o “Sócio Publicitário” (2017) justifica a prática de possibilidades orientativas utilizando a metáfora de um menu gastronômico: eles não dizem o que o cliente deve fazer, mas oferecem um “Menu do Chef” com sugestões.

Nota-se, enfim, que nas três primeiras etapas da metodologia, já equiparadas acima a uma mera curadoria de informação, ocorre de forma geral apenas a seleção por critérios. Até mesmo a quarta etapa, se vista como simples conexão dos resultados dessa seleção com os resultados do diagnóstico, também faria parte dessa mera curadoria de informação. Tal limitação à seleção e à conexão por critérios, aliás, é o que ainda caracteriza tentativas digitalmente artificiais de curadoria. Entende-se aqui que a criação de possibilidades e mesmo a elaboração de alguns nexos (etapas 4 e 5) nos moldes qualitativos analisados, por sua vez, não prescindem das sinapses humanas.

O desempenho de algoritmos pode equivaler (e mesmo superar) ao que a Inesplorato denomina “repertório” (acúmulo multidisciplinar e transversal de

conhecimentos pelos curadores), mas a criatividade humana em *insights* imprevisíveis e vinculados a propósitos ou desejos espontâneos (e não a objetivos previamente definidos) não é equiparável.⁴⁰ Não se trata de mera aleatoriedade ou de cruzamentos complexos e cumulativos, algo que as máquinas também podem produzir, e sim da já comentada essência artística e cultural da própria economia criativa. O Cliente III (2018) confirma, expandindo inclusive sua percepção de valor em relação à Inesplorato da informação para o “conhecimento pessoal”, aproximando-a ainda mais da proposta de valor desenvolvida no Capítulo 6 e envolvendo um viés interessante de colecionismo justamente ao tentar negá-lo:

Pessoalmente, eu me importo com a fisicalidade da experiência. No caso do segmento de informação/conhecimento pessoal, faz toda diferença. O que me fez continuar com a Inesplorato foi o ineditismo dos conteúdos e a qualidade intelectual das conexões entre eles. Eu era uma pessoa obcecada com informação, com o novo e consumia compulsivamente. Essa capacidade de surpreender deles – e a materialização da informação em revistas, livros, artigos, DVDs – me fez repensar isso tudo. Não é a quantidade de coisas do momento/da moda que você sabe, mas a qualidade da base que te faz ler a realidade. [...] No meu caso foi fascinante ver todas as caixas empilhadas e sequenciais. Dá um orgulho e é uma espécie de materialização do seu saber. Mas com o tempo eu abri mão das caixas por conta de espaço mesmo. Não é colecionismo, é mais uma ferramenta de mensuração do seu esforço em direção a si mesmo, sabe?

A citada essência da economia criativa, portanto, nessa linha de “qualidade intelectual das conexões” entre os conteúdos e de “capacidade de surpreender”, não é puramente racional ou lógica, envolvendo a analisada subjetividade da significação e se confundindo com a essência do indivíduo criador. A própria Inesplorato, porém, conforme detalhado a seguir, criou uma plataforma digital de curadoria de conhecimento (o Mappa) e – seja por subestimar a metodologia ora analisada, seja por superestimar a então nova criação – a apresentou como equivalente e mesmo superior à curadoria “artesanal” que deu vida à empresa. O recente fracasso da plataforma, porém, demonstra possível equívoco nessa compreensão e também está detalhado a seguir.

⁴⁰ Buscando se afastar tanto do extremo do ceticismo humanista absoluto quanto do extremo da esperança mágica na singularidade que a evolução exponencial traria, a posição (breve e sem mais digressões) do presente estudo no tocante à inteligência artificial é a de que ainda haverá avanços agora impensados mas sem o alcance efetivo da complexidade cerebral. Insistir no raciocínio meramente multiplicativo de uma exponencialidade praticamente infinita, aliás, parece ser muito cartesiano diante da complexidade qualitativa (e não quantitativa) que segue assombrando as neurociências. Prefere-se assim o termo “inteligência sintética” (Haugeland, 1985), reconhecendo-se que simulações serão sempre simulações (daí o afastamento do adjetivo “artificial”) e abrindo-se espaço para a possibilidade de uma inteligência à parte e portanto genuína, livre de comparações com a inteligência humana. Se ela poderá afinal ser considerada mesmo uma inteligência e se (em o sendo) poderá voltar a se comparar à inteligência humana é a questão, diante da qual se reitera a posição intermediária de que haverá um limite no meio do caminho.

Por ora, enfim, com esse detalhamento da metodologia de curadoria de conhecimento, torna-se mais clara a afirmação de que a proposta de valor da Inesplorato é encurtar o caminho entre a pessoa e o conhecimento. E nota-se mediante o contato com os sócios e na própria trajetória da empresa que a compreensão dessa proposta no âmbito das pessoas físicas auxilia a sua compreensão e evolução no âmbito das pessoas jurídicas: “Os projetos que desenvolvemos para pessoa física são um laboratório pra gente. Uma oportunidade de explorarmos nosso método de maneira mais livre” (Cientista Social, 2017).

No âmbito das pessoas jurídicas, portanto, a base metodológica é a mesma, mas com duas linhas de atuação. A primeira é o trabalho sob demanda ou encomenda, quando um cliente traz uma pergunta e a Inesplorato trabalha em cima dela para desenvolver um projeto. A outra linha é quando eles mesmos começam a estudar um tema que entendem estar implicitamente ou inconscientemente demandado no mercado, incluindo muitas vezes curadores convidados (especialistas no tema) além da equipe fixa. Com uma base suficiente de provocações a serem feitas sobre aquele tema, então, o oferecem ao mercado como possibilidade de projeto. Isso permite estudos contínuos, justamente uma das questões que a “Sócia Cientista Social” enxergava na atuação anterior realizando pesquisas de mercado: os projetos sempre se encerravam e não se permitia assim uma continuidade. Algo óbvio na academia, quando um pesquisador sempre aproveita o conhecimento adquirido em ciclos anteriores para a produção em ciclos posteriores. Para ela, no entanto, na lógica do mercado de pesquisas não havia isso.

Esse cruzamento de uma série de informações e conteúdos, que (da mesma forma que nas pessoas físicas) provocam *insights*, inspirações e novos questionamentos na empresa cliente, pode então ser entregue em diversos formatos: apresentação, workshop, experiência de aprendizado (a entrega já se deu por meio de uma peça de teatro contratada, por exemplo) e até mesmo no contexto de desenvolvimento de um produto específico. Os contextos organizacionais de aplicação, por sua vez, também são vários: planejamento estratégico, plano tático para lançamento de campanha publicitária, inovação, compreensão dos motivos de um produto ou categoria já lançados não estarem obtendo sucesso e criação de narrativas.

Mas da mesma forma que no caso das pessoas físicas, e na linha da principal distinção em relação à consultoria, não se apresentam respostas e não se criam produtos em conjunto com o cliente, entregando-se a ele apenas a formação necessária para que consiga realizar essas criações e respostas. A entrega é sempre uma base para se aprender, e a partir

do momento em que o cliente aprende ele aplica como quer. Se as “caixas” podem se traduzir em vários formatos de entrega principalmente para pessoas jurídicas, como já apontado, já houve casos de fusão entre pessoas físicas e jurídicas – dirigentes da empresa recebendo as “caixas” individualmente mas com referência a objetivos da empresa, incluindo cruzamentos entre as orientações de cada uma delas. Há também um formato de serviços que consiste em momentos periódicos da Inesplorato na empresa cliente, para estimular debates e novas ideias.

Como já apontado no item anterior, enfim, o primeiro cliente foi captado por meio da segunda linha de trabalho, que é a oferta de determinado tema para um projeto. E o tema dessa primeira experiência, para exemplificação do processo, foi “infelicidade feminina” – como o machismo se relacionaria com práticas de mercado e como a publicidade precisava transformar a forma de se relacionar com a mulher. O primeiro cliente comprou assim essa base de informação temática que estava no início do seu desenvolvimento, e que permanece até hoje por meio dos citados estudos contínuos.

O início da trajetória da empresa continuou nessa linha de propostas temáticas (como infelicidade masculina, culturas brasileiras e etc.), estando a “Sócia Cientista Social” ainda na citada crise em relação a perguntas recebidas. E, de fato, as primeiras questões que começaram a ser demandas eram muito específicas, na linha das tradicionais pesquisas de mercado. Só ao longo do tempo é que a Inesplorato foi conseguindo elaborar com as empresas e tornar as perguntas mais sofisticadas e complexas, menos práticas e mais “teóricas” ou profundas – “o que é o amor” ao invés de “como as mulheres brasileiras se relacionam com [...]”, por exemplo.

Também é um processo a gente conseguir ensinar esse mercado a estudar, ensinar os clientes a se relacionarem com a curadoria de conhecimento. [...] Nosso método vai na contramão das principais demandas de mercado relacionadas a informações: somos lentos, não somos objetivos e não entregamos respostas prontas. Fazer isso acontecer é sempre um desafio (Cientista Social, 2017).

De qualquer forma, houve também uma seleção natural a afastar as empresas que não entendiam a proposta, ou que a associavam à consultoria e se frustravam ao não receber as correlatas e tradicionais orientações sobre o que fazer. Quanto aos temas de estudo inicialmente escolhidos, inclusive, apesar de geralmente bem recebidos, houve algumas dificuldades – como no próprio caso da infelicidade feminina, com episódios até de executivos ordenando que a “Sócia Cientista Social” se retirasse da sala durante a

apresentação de entrega. Para ela o mercado ainda não estava pronto para esse tema, como agora já estaria.

O fato, enfim, segundo os sócios, é que se trata de uma proposta de valor inovadora e mesmo inédita, e eles alegam ter criado a profissão de “curador de conhecimento”. “O que eu poderia fazer na época para comprovar que não existia era pesquisar, e não encontrei nada semelhante em 2010, nem no mundo” – afirma a “Sócia Cientista Social”. O termo curadoria já estava sendo aplicado em várias áreas, incluindo a citada curadoria de conteúdo – que até hoje se posiciona no campo da mera seleção por especialistas ou mesmo pelo próprio usuário, como curador de si mesmo –, mas não ao conhecimento propriamente dito. Ainda hoje, apesar de já haver muitas empresas que afirmam fazer curadoria de conhecimento, não haveria nada semelhante. O Cliente III (2018), experiente no mercado correlato (na época diretor de planejamento estratégico em uma agência de publicidade), diz não se lembrar “de outra empresa que ofereça esse serviço” e acha realmente que não há – constatação que também explica a sua contratação de 11 caixas direcionadas.

A “Sócia Cientista Social” até imaginava que em um ano surgiria uma concorrente específica no mercado, principalmente quando começaram a efetivamente desenvolver projetos e provar que havia demanda. Mas foi apenas depois de 3 anos que apareceu a primeira suposta cópia. Na verdade se tratou de uma mulher que foi até a Inesplorato fazer a “caixa” como pessoa física, pedindo propostas também para pessoa jurídica ao afirmar que possuía uma empresa. Passados 3 meses, então, surgiu um site de “curadoria de conhecimento” mas num viés de tendências, sinalizando aos sócios da Inesplorato que a mulher não havia realmente entendido a proposta de valor. Eles até fizeram uma festa para comemorar, a “festa do pirata”, pois o episódio seria um sinal de que estavam tendo sucesso. Rapidamente, de qualquer forma, essa outra “empresa” faliu e fechou.

A partir daí passaram a monitorar periodicamente, por meio de buscas na internet, mas continuam afirmando que só viram “coisa tosca até agora”. Há desde freelancers que faziam pesquisas de mercado até grandes empresas do segmento a oferecer curadoria de conhecimento, mas no caso dessas últimas apenas no âmbito de novos “braços” criados dentro da estrutura já existente e com cujos produtos a Inesplorato ainda não teve contato para uma avaliação. De qualquer forma, a Cliente IV (2018) confirma o ineditismo e justamente no âmbito dos clientes pessoas jurídicas (como gerente sênior de estratégia e

insights de uma grande indústria de alimentos), em que a princípio pareceria mais complicado ainda esse reconhecimento em comparação à peculiaridade para pessoas físicas:

Há uma diferença brutal entre o trabalho que eles fazem e o trabalho de outros institutos de pesquisa, [...] eles têm uma proposta muito diferenciada. Até hoje eu não encontrei no mercado nenhum outro parceiro que faça o que a Inesplorato faz. Quando quero fazer qualquer tipo de estudo, qualquer tipo de pesquisa de mercado, eu tenho diversos parceiros que fazem a mesma coisa. Alguns têm vocação melhor para algum tipo de estudo, e outros para outros, mas de maneira geral todos fazem. E ainda não tem ninguém que faça hoje no mercado curadoria de conhecimento, apesar de já fazer um tempo relevante que a Inesplorato está aberta [...] Não há ninguém que compete diretamente com esse trabalho.

Há ainda, num contexto que a “Sócia Cientista Social” classifica como engraçado, uma “perseguição das bibliotecárias” a ela. A classe afirma que curadoria de conhecimento nada mais é do que Biblioteconomia e que a “Sócia Cientista Social” não passa de uma publicitária a criar nomes bonitos. Ela, além de achar engraçado, entende que realmente há elementos da Biblioteconomia no trabalho da Inesplorato, mas da mesma forma que também há elementos das pesquisas de mercado, da consultoria, do coaching...

A metodologia de curadoria de conhecimento que desenvolveram seria realmente uma agregação de diversos elementos, mas uma agregação inovadora que, pelo visto, é difícil de copiar. “Nosso serviço continua sendo muito diferente, mesmo que mais conhecido e difundido. O espaço para nossa atuação no mercado só tem crescido. Ainda estamos longe do momento em que deixaremos de ser “novos” (Cientista Social, 2017). E, confirmando as considerações teóricas sobre o indivíduo contemporâneo feitas acima (item 1.2), a “Sócia Cientista Social” (2017) destaca a demanda de individualização significativa dos serviços: “As pessoas ou as empresas curtem muito o fato de que estamos atendendo suas necessidades de conhecimento de forma específica e não genérica. Acredito que a raiz disso está na ideia moderna de individualidade”.

5.3 – A ideologia, o Mappa e a gestão

Já evidente o protagonismo da “Sócia Cientista Social” desde a ideação até a gestão da empresa, importa destacar algumas de suas alegadas motivações ou ideologias, para além da já comentada identificação das oportunidades de negócio – recordando-se sua formação e suas afirmadas intenções de se tornar política. De acordo com ela, a empresa procura

combater a premissa de que conhecimento é poder ou de que se pode mais quando se conhece, pois o poder seria algo desregulador na sociedade e pessoas ficariam assim acima de outras. O conhecimento nesse viés separaria ao invés de aproximar, e colocaria as pessoas com medo diante do desconhecido ao invés de aberturas a ele.

O trabalho do curador de conhecimento, portanto, também seria o de mostrar que conhecimento não deve ser encarado dessa forma excludente e vinculada ao poder, como algo que se quer acumular. Ela se espanta com o fato de haver gente que compra livros “por metro” em sebos apenas para decorar prateleiras em suas casas, revelando uma mera exibição ou declaração de poder. Espanta-se também com o fato – já citado no contexto do primeiro diagnóstico informal que fizera com um engenheiro, após sua palestra – de existirem livros que resumam outros livros para que se consiga citar essas outras obras sem nunca as ter lido. Ela questiona o porquê desse medo de dizer que não se leu, que não se conhece ou não se viu. Com essas críticas, porém, o curador de conhecimento não deixaria de valorizar o conhecimento. Pelo contrário, o valorizaria sob outra perspectiva, a perspectiva da soma: “A gente trabalha para dar sentido a essa produção que a gente tem” (Cientista Social, 2017).

No início da empresa, ela enxergava que o excesso de informação e conteúdo e conseqüentemente excesso da base de conhecimento humano dificultava as pessoas na tentativa de encontrar o que de fato seria importante para elas. Hoje, porém, já perceberia isso de uma forma completamente diferente: não apenas se perderiam no todo as oportunidades, mas na verdade se estaria prejudicando-as e mesmo inviabilizando-as. O excesso não apenas esconderia oportunidades, mas criaria também um labirinto de ignorância. Seria mais fácil fazer alguém se perder em sua ignorância por meio do excesso do que pela existência de poucas possibilidades.

O conhecimento produzido ao longo da humanidade, assim, paradoxalmente não estaria sendo jogado a favor da humanidade, e a pretensa democratização com os meios de disseminação de informações constituiria na verdade uma “enganação”. O sistema capitalista teria desempenhado muito bem o papel de criar uma realidade em que as empresas teriam o conhecimento necessário para seus objetivos financeiros, enquanto que os consumidores e a sociedade em geral não o teriam para poderem embasar suas escolhas – ela cita o exemplo da indústria do tabaco, que por muito tempo teria se valido do excesso de

informações contraditórias sobre os efeitos nocivos do cigarro à saúde para desestimular uma verdadeira conscientização a respeito.

Nota-se aqui claro embasamento em uma visão de mundo conspiratória, economicamente maniqueísta e resistente à assunção homogeneizadora do egoísmo humano que não se pretende comentar aqui e muito menos aprofundar teoricamente. De qualquer forma, e evitando-se também o apontamento de conflitos ideológicos entre esse discurso e o sucesso da Inesplorato no mercado, importa destacar as contribuições inegáveis de sua proposta de valor. Até porque, segundo a própria “Sócia Cientista Social”, eles admitem não serem “subversivos” ao sistema e mesmo fazerem parte dele.

Entendendo afinal que a sofisticação do capitalismo teria proporcionado o lucro também a partir de suas próprias falhas ou problemas,⁴¹ reconhecem que não estão contra o sistema mas afirmam que ao menos colocam em prática esse discurso, ao passo que muitos estariam lucrando apenas com sua reiteração. No viés de conhecimento para o bem da humanidade, assim, afirma que atende aos objetivos do negócio mas sempre analisando em que medida se cruzam ou se conectam com os objetivos da sociedade. Daí os conflitos que muitas vezes provocaria. Nas questões que envolvem a figura da mulher, por exemplo, a empresa ganharia por atingir melhor essa fatia do mercado e a sociedade pela amenização de campanhas machistas.

Seja como for, os resultados dessas motivações e compreensões na proposta de valor, para além da ideia inicial de proporcionar que as decisões a serem tomadas no âmbito empresarial ou pessoal estejam realmente embasadas, giram em torno de como esse embasamento pode evitar diversos erros diante de informações já existentes que os evitariam:

Ao longo dos anos aprendemos que o problema que nos propusemos a resolver é maior do que imaginávamos quando criamos a Inesplorato. Enquanto que em 2010 estávamos preocupados em ajudar as pessoas a não perderem oportunidades de aprendizado, hoje nos preocupamos também com a ignorância que o excesso informacional vem causando no mundo todo (Cientista Social, 2017).

⁴¹ No que se poderia denominar aqui “a ética empresarial e o espírito da responsabilidade social”, entende-se que o conceito de responsabilidade social das empresas e suas diversas derivações podem ser encarados como uma adaptação do capitalismo às exigências sociais – para mera sobrevivência e não como resultado de efetiva mudança em seu *ethos*. Tratar-se-ia assim de uma nova encruzilhada desse modo de produção, que já se valeu num primeiro momento da ética protestante para superar a condenação ao lucro (Weber, 2001).

Sobre o enquadramento na economia criativa, ela acha engraçadas essas classificações e entende que todo o empreendedorismo seria criativo. Dar-se-ia assim um significado muito específico para a palavra criatividade, que na verdade seria muito mais ampla do que a aplicação utilizada nessa conceituação atual. Mas para um sentido específico, relacionado a produtos e serviços que são intangíveis e muito subjetivos e que se relacionam com a arte, ela acha que “a Inês se relaciona com isso” e que “faz parte desse processo”, apesar de nunca ter pessoalmente se visto assim e de não cravar que a empresa “está na economia criativa” ou que é um “exemplo de empreendedorismo criativo”. Para os clientes, por outro lado, trata-se de “um dos melhores exemplos dessa vertente” (Cliente III, 2018) e faz “total sentido com a economia criativa o fato inclusive de a Inesplorato se predispor a ter cursos pra ensinar as pessoas a fazerem isso” (Cliente IV, 2018).

Esse enquadramento seria mais um fenômeno externo, visto tanto pela citada publicação (Castro, 2014) quanto pelo próprio presente estudo, sendo que de dentro da empresa não tinham essa visão no início e também não fizeram esforços nessa linha. Não houve o exercício de se pensar a economia criativa e de se produzir então para essa economia. Ela entende inclusive que o nome do livro citado, “Empreendedorismo Criativo” (Castro, 2014) teve como objetivo ser popular e facilitar o entendimento e a conexão entre diversas empresas na verdade bem diferentes. Ela conclui que “isso é na verdade um rótulo que se dá para simplificar a compreensão de um momento”, apesar de também entender que a economia criativa sempre existiu e sempre vai existir em sua essência.

E ainda naquele viés ideológico, mas também com claros objetivos mercadológicos (apesar da recente falência que será comentada adiante), foi lançado em 2014 o Mappa para dar escala digital à curadoria de conhecimento. Como em outras situações, percebendo que com o crescimento aumentavam também os problemas mas a qualidade do trabalho (praticamente artesanal) não, tratou-se de uma *spin-off*.⁴² “Enquanto modelo de negócio, a

⁴² *Spin-off* empresarial ou derivagem é a criação de uma empresa a partir de outra, a original. No caso da Inesplorato, os sócios ou parte deles costumam acumular o trabalho da nova empresa juntamente com novos sócios específicos. A Salsada também surgiu assim, sendo uma empresa focada no universo da alimentação e tendo como objetivo o desenvolvimento e a criação de novos elos nesse mercado, em prol de melhores resultados econômicos e culturais no âmbito do Brasil. Os projetos envolvem, para citar exemplos reais, desde ajudar uma empresa a refletir sobre sua influência na desorganização da informação sobre alimentação e em como as pessoas estão sofrendo as consequências disso – estimulando essa empresa a ser mais transparente e objetiva – até dar suporte a uma nova (e inédita no Brasil) categoria de bebida para adultos, não alcoólica e planejada agroecologicamente – com desenvolvimento de produtores locais e formação de restaurantes e bares de São Paulo. Mais informações disponíveis em: <http://www.salsada.com.br> [12 de junho de 2018]. Outro exemplo de *spin-off* da Inesplorato, já encerrado, foi a criação de uma agência de publicidade à parte. Um grande cliente teria contratado um projeto objetivando abrir um departamento interno correlato, mas não

gente não queria inchar a Inês. Então a nossa forma de crescimento é fazer spin-offs, é ir a partir do que a gente faz aqui adquirindo aprendizado e montando outras empresas” (Cientista Social, 2017).

O Mappa (mapa em italiano, na sequência da inspiração idiomática que deu origem ao nome Inesplorato) é uma plataforma online acessada por meio de assinatura, conforme já adiantado no detalhamento metodológico (Capítulo 4) e conforme já visualizado em termos da trajetória de experimentação pelo presente autor (Imagem 1), com 46 conteúdos curados e consumidos. O processo se inicia igualmente por um diagnóstico, no caso por questionário digital, e o assinante passa então a percorrer uma jornada com diversas sugestões personalizadas de conteúdo. O algoritmo que viabiliza esse processo, porém, seria “ético”, uma vez que privilegiaria a consciência no lugar do excesso e não se basearia na média de gostos e escolhas para gerar as sugestões (Imagem 3).

Imagem 3 – Site da Inesplorato com resumo da proposta de valor



Fonte: Site do Mappa, disponível em: <https://www.mappa.cc> [11 de dezembro de 2017].

Se a princípio pode parecer uma adaptação modesta da complexa metodologia analisada no Infográfico 8, o Mappa seria para os sócios a forma mais customizada de curadoria de conhecimento. Todas as perguntas respondidas são levadas em conta, para a

conseguindo fazê-lo convidou a própria Inesplorato a abrir uma empresa voltada para essa demanda. A “Sócia Cientista Social” se juntou então a novos sócios específicos dessa empreitada e os resultados teriam sido muito bons em termos financeiros, mas em termos de negócio uma “tragédia pessoal” pela semelhança com os serviços tradicionais de publicidade dos quais eles sempre pretenderam se diferenciar. Além disso, o aumento do faturamento prejudicou a Inesplorato por retirá-la de um enquadramento legal que trazia diversos benefícios fiscais. Finda a *spin-off*, a empresa pretende agora retornar a esse enquadramento e os sócios dizem ter aprendido que só vale a pena ultrapassar o teto de faturamento se for para dar um salto realmente muito grande.

identificação de necessidades de conhecimento relacionadas a algum problema. No primeiro diagnóstico se busca identificar ao menos dois problemas, e a partir daí são feitas outras perguntas para se encontrar a zona de conforto do usuário, suas zonas de interesse e suas características de consumo de conteúdo.

O Mappa oferece então duas possíveis primeiras missões relacionadas aos dois problemas de perfil identificados, e quando se escolhe uma é iniciada a jornada. Cada vez que é recomendada alguma coisa, trata-se de um sorteio com base em todos os critérios estabelecidos e no acervo disponível naquele dia, e isso é repetido a cada passo que se dá e especificamente para cada usuário, com os seus critérios versus os critérios das outras pessoas. Ninguém tem assim a mesma jornada, mesmo que estejam fazendo a mesma missão.

A origem da plataforma foi uma trajetória à parte, todos os funcionários da Inesplorato fizeram um curso de programação para entender o básico e depois contrataram dois engenheiros para a equipe, que também se formaram como curadores de conhecimento para trabalhar no Mappa – e hoje até mesmo preparam as tradicionais “caixas” analógicas. E o processo de lançamento efetivo demorou um bom tempo – com usuários beta testando o serviço entre 2014 e 2016 – por conta da dificuldade de transformar o processo da “caixa”, íntimo e pessoal, numa entrega que considerassem melhor, porque afinal a tecnologia que o Mappa tinha seria muito melhor como entrega para o usuário do que a da “caixa”.

No Mappa, aquela condução por meio dos bilhetes ocorreria de uma forma muito mais sofisticada, pois são produzidos uma variação enorme de textos para cada um dos conteúdos do acervo. Assim, quando o conteúdo é exibido para alguém tem uma provocação e um objetivo específicos para esse alguém, uma categorização para os conteúdos muito mais complexa do que simplesmente se colocar apenas uma versão do acervo. A Imagem 4 mostra parte dos 46 conteúdos (Imagem 1) experimentados pelo presente autor no período de assinatura, e a Imagem 5 permite a visualização das frases temáticas que marcaram os diversos pontos dessa jornada.

Imagem 4 – Exemplos de conteúdo curados no Mappa

	LM	Diana Vreeland <i>Finalizado em 05/18/2017</i>	1 h 25 min	VER MAIS
	PL	First as Tragedy, then as Farce <i>Finalizado em 05/18/2017</i>	11 min	VER MAIS
	LM	Virunga <i>Finalizado em 05/09/2017</i>	1 h 40 min	VER MAIS
	CM	Making of a Film Score <i>Finalizado em 05/09/2017</i>	13 min	VER MAIS
	CM	Overview <i>Finalizado em 05/09/2017</i>	0 min	VER MAIS
	LM	Mission Blue <i>Finalizado em 05/08/2017</i>	1 h 34 min	VER MAIS
	CM	The Sweat Solution <i>Finalizado em 05/08/2017</i>	17 min	VER MAIS
	CM	Andrew Zuckerman: On Curiosity, Rigor, and Learning As You Go <i>Finalizado em 05/08/2017</i>	28 min	VER MAIS

Fonte: Site do Mappa, disponível em: <https://www.mappa.cc> [11 de dezembro de 2017].

Ultrapassadas as dificuldades de transformação da curadoria de conhecimento em algoritmos, porém, a “Sócia Cientista Social” entende que a expectativa foi totalmente atendida no sentido de a plataforma ser fiel à metodologia e não provocar distorções em relação ao modelo analógico, sendo até uma evolução da Inesplorato. Mas desde o início previa que o mercado demoraria muito para perceber o valor e conseguir usar o Mappa, porque ele vai no contramovimento, não mostra tudo o que se quer ver, desafia seus interesses e afasta o indivíduo de sua zona de conforto. Exige enfim disciplina, para se entrar periodicamente na plataforma e para se consumir todos os conteúdos curados: “Toda a entrega da Inesplorato é 50% nossa e 50% de quem vai receber. Se o cliente não trabalhar em cima do que recebeu de nada terá adiantado o trabalho. Não vai realmente virar conhecimento” (Cientista Social, 2017).

Além disso, a alegada vantagem em relação ao método analógico de curadoria de conhecimento não seria tão perceptível pelo cliente, por haver segundo eles toda uma “magia” no processo pessoal de ir até empresa para a entrevista do diagnóstico e depois para receber a “caixa”. E ela se vale da palavra “magia” com um certo tom crítico, achando engraçado que as pessoas prefiram e atribuam mais valor a essa entrega física por entender

que o Mappa é muito melhor, além de a primeira custar R\$ 1.800,00 e o segundo apenas R\$ 10,00 mensais.

Imagem 5 – Exemplos de conteúdo curados no Mappa



Israel Alves Jorge de Souza

Biblioteca Déjà vu

Explore suas frases

A vida imita a arte? Proibido dançar. "O olhar tem que viajar". Poesia não se traduz em prosa. Joana D'Arc dos oceanos Vai lá e faz! Quão longe precisamos ir para encontrarmos a nós mesmxxs? Ideias em realidade. Veludo Negro. O caminho meteórico da música analógica. Só quero jogar bola. O que ele tem a te ensinar? Dance, dance, ou estaremos perdidos. Um herói por vez. Humanidade nas paredes. Um novo tipo de selfie. A revolução acontece na praça ao lado. Como ser justo na mesa de discussão. Algum líquido que pode ser melhor do que água? Prepare seu "idiotômetro". Sedução por sons. O que te impede de voar? Um oásis para o humor anárquico. Armadilhas do conforto. Entre a luz e a sombra da humanidade. Óleo, gorilas e cobiça. Expectativa é a mãe da frustração. História que liberta. Quanto custa a sua consciência? Uma luta para além do esporte. A busca pela própria cozinha. Retratos indesejados. Dar ouvidos ou não? Tagliatelle pós-moderno. Solda poética. Desafiando com estilo. Jogos mentais. A ansiedade crônica na escalada social. Até onde o medo pode te levar? A autenticidade nem sempre está nos lugares comuns. Não acredite na verdade. Como a arquitetura ajudou na evolução musical. A realidade em xeque. Cada um no seu quadrado. Visões múltiplas. Quantos fracassos compõem um sucesso?

Fonte: Site do Mappa, disponível em: <https://www.mappa.cc> [11 de dezembro de 2017].

De qualquer forma, já durante o período de finalização do presente estudo (explicando em parte talvez as dificuldades de contato já comentadas no Capítulo 4), foi anunciada a falência do Mappa. Buscando aproveitar o momento ao menos para algum aprendizado, então, os sócios criaram uma página exclusivamente para que eles e os curadores extravazassem em textos separados suas percepções sobre aquele fracasso: “A Startup que falhou: terapia coletiva sobre a dor de falir”.⁴³ A “Sócia Cientista Social”

⁴³ Página com diversos textos disponível em: <https://medium.com/a-startup-que-faliu> [17 de junho de 2018].

(2018a), em texto intitulado “O que é o Mappa e a decisão do fim” e ainda com evidente desgosto, atribui o insucesso à imaturidade dos usuários:

Pois bem, apesar da escala de nosso trabalho, o Mappa não chegou no tamanho que precisávamos para que pudesse sustentar a estrutura necessária para sua existência. Nas diferentes fases de beta que tivemos, fomos aprendendo o porquê: nosso produto era tudo que as pessoas gostariam de ter se fossem as pessoas que elas imaginam que são. Em outras palavras, o Mappa é um pote lindo de salada, lembrado toda segunda-feira, por quem comeu Big Mac ao longo de todo fim de semana. As pessoas adoram salada, sabem da sua importância, querem comer mais salada, mas o hamburger é mais viciante – e com ele não conseguimos competir. [...] A gente sentia do lado de cá que, por mais valor que o Mappa pudesse oferecer para a vida de nossos usuários, a maturidade e disciplina que exigimos, em tempos de muito cansaço, não conseguia ser entregue. [...] E assim veio a decisão de parar por aqui. Parar de brigar com a inércia de nossos apaixonados usuários que não aparecem para jantar.

Ela também entende que sua irritação com as modas do universo das *startups* e seu consequente afastamento delas tenha prejudicado o Mappa, que poderia ter mais fôlego se realmente inserido nesse ecossistema de startups (Cientista Social, 2018b). O “Sócio Publicitário” (2018), por sua vez, revela uma das motivações para a criação da plataforma que ainda não havia sido identificada no presente estudo e confirma o já comentado viés ideológico: “O Mappa nasceu durante o crescimento da polarização ideológica no Brasil em 2013”. E não se trata, como pode parecer, de uma neutralidade da plataforma.

As impressões deste autor durante o período de assinatura foram a de uma insistência (muitas vezes em tom absoluto) no politicamente correto. A insistência paradoxal de que a relativização de gostos e opiniões, inclusas as políticas, só vale no âmbito do politicamente correto. E o viés ideológico se confirmou mais uma vez com o anúncio, nesse processo de despedida, de que a plataforma ficará aberta de forma gratuita até as eleições, que ocorrerão no dia 7 de outubro de 2018: “A ideia é oferecer um último fôlego que possa levar à reflexão, num momento em que as pessoas estão cada vez mais fechadas em suas bolhas” (Vivane, 2018).

Além desse enviesamento, que de alguma forma acaba sendo percebido pelo cliente, outro problema identificado pelo presente autor na experiência com o Mappa – nessa mesma linha de “imposição” do acervo – foi a impregnação excessiva do “estilo” dos curadores. Resgatando-se a questão teórica já analisada sobre até onde iria o protagonismo artístico do curador de arte, questão essa que serve muito bem ao caso por sua inspiração direta e confessada nesse universo artístico, é preciso ter cuidado para que a paixão e a visão

do curador não o façam querer ultrapassar a própria obra de arte. No Mappa, buscando escalar e maximizar a forma com que já atuavam na curadoria de conhecimento “analógica”, os curadores criaram o acervo explicitando demais o desejo de que fosse *cult*, inusitado e diferente. O acervo, afinal, tem justamente a assinatura dos curadores, e eles acabaram se esquecendo de que “obras” ou conteúdos não necessariamente de seu gosto pessoal poderiam muitas vezes atender as reais necessidades de conhecimento do assinante.

Em outras palavras, um problema do acervo ou da etapa de “curadoria de informação” que precede a curadoria de conhecimento propriamente dita (Infográfico 8), essa última não sendo culpada pelo fracasso. Na “caixa” analógica esse risco não foi menor apenas pelo aumento de entusiasmo dos curadores, cujo ápice e respectivo prejuízo se deu na expectativa de escala com o Mappa. O risco da “caixa” também é menor porque se trata de uma entrega única, cujos encantos ligados a todo o processo de curadoria tem grande potencial de suplantar possíveis frustrações com os conteúdos curados propriamente ditos. O fracasso do Mappa, assim, não parece ter se dado apenas pela imaturidade ou inatividade dos assinantes, mas também (e talvez principalmente) pelo cansaço diante da oferta insistente de conteúdos num mesmo tom, o tom da assinatura dos curadores e de sua reclusão a uma alegada multiplicidade que na verdade refletia uma escola única de pensamento.

A dificuldade na formação de curadores de conhecimento, de fato, foi uma das questões levantadas pelo questionário do presente estudo – âmbito dos empreendedores (Anexo III). Perguntou-se sobre a efetividade da transmissão da metodologia a futuros curadores que não haviam participado de sua criação e nem da elaboração da respectiva proposta de valor, e a “Sócia Cientista Social” respondeu que seria um “grande desafio” e que seria “preciso muito tempo de prática para aprender o método e aplicá-lo com excelência”. Ora, se a duras penas se transfere uma criação metodológica praticamente individual da “Sócia Cientista Social”, sua visão de mundo individual por trás da criação é ao menos influente (se não efetivamente direcionadora) tanto na seleção dos contratados pela empresa quanto nesse treinamento posterior.

Seu perfil centralizador apenas reforça essa conclusão. E se trata afinal de um perfil honestamente confessado, no âmbito de suas justificativas para um recente afastamento das funções na Inesplorato e foco total e apaixonado no Mappa (o tal entusiasmo que parece ter amplificado os riscos de protagonismo dos curadores, comentados acima). Ela afirma ter decidido ficar apenas no Mappa porque “estava cansada e sempre fui muito centralizadora e

péssima gestora, fazia todas as apresentações da empresa e entregas, não delegava e as outras pessoas acabavam não tendo frente com o mercado”. Diz ainda que chegou a receber *feedbacks* do mercado (confirmados pela Cliente IV, por exemplo), com vários potenciais investidores a alertando sobre a necessidade de descentralização para que a empresa deixasse de ser ela e se tornasse efetivamente um negócio. Um processo pessoal, enfim, de entender que a Inesplorato de fato não se resumia a ela.

Outro possível e talvez principal fator relacionado ao fracasso do Mappa, como já adiantado no item anterior, é a menor percepção de valor do cliente em relação ao processo físico. Apesar de todo o alarde em torno da plataforma digital, compreensível até por conta dos longos anos de incubação e desenvolvimento, entende-se que a curadoria por algoritmos não conseguiu alcançar a qualidade da aplicação presencial e “artesanal”. Parece não ter sido possível reproduzir ou nem mesmo imitar, e entende-se que os usuários não deveriam ser mais uma vez (como o foram nos desabafos dos sócios referentes à baixa assiduidade na plataforma) responsabilizados ou criticados por um possível “fetiche” analógico. Não se pode afinal subestimar completamente a percepção humana, sendo necessário reconhecer que o sucesso da “caixa direcionada” (o respectivo prejuízo se dá apenas pela impossibilidade mercadológica de preços mais elevados) reflete uma vantagem da aplicação física da metodologia.

Perguntado sobre a possibilidade efetiva de reproduzir em formato digital os serviços relacionados à caixa direcionada, o Cliente III (2018) – que já a havia contratado 11 vezes e sido também um dos primeiros usuários do Mappa – confirmou esse fato: “Acho difícil, pois o ritual é importante: é um momento de conexão entre você e a empresa, e essa reunião social é importante. Eles são acolhedores e apaixonados pelo que fazem. Isso se transmite apenas presencialmente. Para mim fez diferença.” Na mesma linha, a Cliente IV (2018) – que representando pessoas jurídicas já contrata a Inesplorato há quase 5 anos e que teve também experiência pessoal de contratação da caixa direcionada – entende com relação ao formato dos conteúdos entregues que “dá sim para a entrega ser digital, mas tenho dúvidas se esta relação pessoal, a troca e a conversa são substituíveis, eu acho que essas não”.

Para além desses problemas, porém, e já adentrando a breves questões de gestão da empresa, a liderança (ao menos formalmente) sempre foi horizontal, sem hierarquia entre os sócios. Os salários são iguais – há apenas percentagens diferentes na distribuição de lucros, sendo majoritária a “Sócia Cientista Social” – e a divisão se dá no âmbito das funções. A

única hierarquia existente, portanto, é entre sócio e funcionário (curador), e cada projeto tem papéis que o curador desempenha no projeto com números de 1 a 5 – a posição variando em cada projeto.

Nesse âmbito, ainda, tiveram que há pouco tempo estabelecer o ponto eletrônico por exigência legal acima de 10 funcionários. Mas buscam um equilíbrio entre isso e o perfil que pretendem manter de cobrança por produtividade. Outra estratégia foi estabelecer que um dos sócios é quem fecha as portas no final do expediente, impedindo que funcionários que chegam muito tarde fiquem também até muito tarde. Sobre as contratações, haveria apenas algumas exceções que acabam concluindo objetivarem prioritariamente ganhar dinheiro, retornando então ao mercado das grandes empresas e agências de publicidade. Mas a maioria seriam contratações acertadas, explicando inclusive a baixa rotatividade e a permanência dos funcionários – cuja média etária é de 30 anos.

Além do prazer do alinhamento ao propósito, ser curador de conhecimento também implica ser pago para ir ao cinema, ao teatro, a shows e a exposições, bem como fazer viagens culturais internacionais, receber verba extra para comprar livros e músicas e poder trabalhar um dia por semana em casa. Para o Curador (2017), é apaixonante também poder trabalhar com a premissa de que qualquer conteúdo pode ser utilizado, não se valorando de forma diferente informações acadêmicas e informações de um gibi, por exemplo. E, no final, a fronteira entre trabalho e entretenimento ficaria cada vez mais tênue (*idem, ibidem*).

Saudável financeiramente desde o primeiro ano, sempre houve crescimento até a crise econômica de 2014 e 2015, quando se deu uma estagnação. Em 2017, então, começaram a recuperar o crescimento,⁴⁴ mas tudo ainda dependente da situação de grandes empresas para as quais prestam serviço. Já houve entre os sócios muitas discussões sobre até onde crescerem, e a percepção ou decisão é a de que o tamanho ideal seria o atual em termos físicos, deixando a evolução daqui em diante para o campo da produtividade e da qualidade – e da escala planejada com o Mappa, não fossem os problemas apresentados e afinal a falência.

Quanto ao modelo de negócios, desde o início se pensava em pessoas físicas e jurídicas, mas de acordo com o “Sócio Financeiro” o modelo foi se ajustando – o que ele considera fundamental, principalmente no Brasil diante de todos os riscos de mudanças em

⁴⁴ O faturamento anual atual se situa entre R\$ 3 e 4 milhões – ou aproximadamente entre 680 mil e 910 mil euros, na cotação de 11 de junho de 2018 –, mas sem grandes margens de lucro.

marcos regulatórios. Apenas depois de 2 anos é que teriam encontrado o modelo ideal. A garantia no início, conforme já apontado e dando inclusive mais segurança aos sócios que embarcaram na ideia, foram os contatos e a reputação da “Sócia Cientista Social” junto a algumas empresas. Para o “Sócio Financeiro”, como complemento, um outro trunfo da Inesplorato nesse contexto de flexibilidade foi sua visão pessoal mais objetiva, desde o início. Eles recebiam nesse início o contato de muitas *startups* que se diziam super seguras e motivadas, mas que de repente se viram falidas.

Atualmente com 99% dos serviços a pessoas jurídicas ocorrendo por demanda (as captações seriam meramente excepcionais), a empresa teria lucros comedidos e ninguém teria salários gigantescos. Os salários dos curadores seriam justos mas muito aquém do que os sócios gostariam de pagar, apesar dos diversos mecanismos que dizem criar para aumentos sucessivos. Todo mundo estaria lá porque gosta, poderiam ganhar bem mais em agências de publicidade mas não teriam esse prazer e viveriam com grande estresse e sobrecarga de trabalho e de prazos.

Para ela os sócios também poderiam ganhar mais, porque atualmente ainda seriam muito conservadores em alguns aspectos e fariam caixa com lucros não esperados para o caso de “tudo dar errado por um longo período”. Outro conservadorismo, esse porém positivo e com pretensão de ser mantido, seria o fato de todos os funcionários terem carteira de trabalho assinada como curador de conhecimento – algo que seria raro nesse setor, no qual a partir de certo valor relativamente baixo as empresas só contratariam por meio de pessoa jurídica.

A Inesplorato, enfim, seria muito pesada financeiramente, e um dos grandes dilemas foi e ainda é a precificação – ou o alcance de um preço justo por uma entrega tão intangível. O valor da “caixa”, o produto final para pessoas físicas, foi calculado inicialmente pelo “Sócio Financeiro” e os outros sócios acharam bastante elevado. De fato era e ainda é um valor considerável, se levada em conta uma perspectiva do cliente que ainda não compreendeu o diferencial da proposta de valor. Um recálculo posterior mais aprofundado no âmbito das horas de trabalho dispendidas, do valor artesanal da própria caixa e dos valores dos itens nela inseridos, porém, demonstrou que a “caixa” custa ainda mais caro à empresa: aproximadamente cinco vezes o valor cobrado, que já era inicialmente considerado alto. Logo de início, perceberam que a “caixa” daria prejuízo.

Caiu por terra assim a premissa original, segundo o “Sócio Financeiro”, de que a demanda de pessoas físicas seria muito grande – atualmente correspondem a apenas 10% do faturamento. Conforme já indicado, porém, a Inesplorato decidiu manter o produto final para pessoas físicas. Além de contribuir à compreensão da proposta de valor da empresa e mesmo representar de forma concreta a sua essência, a manutenção desse produto proporciona constantes intersecções e convergências entre os próprios curadores de conhecimento, alimentando assim as pesquisas em andamento e dando forma à profissão de curadoria de conhecimento.

De acordo com conselhos e observações recebidos no próprio contexto de mercado da Inesplorato, por outro lado, com parceiros mais próximos confidenciando que as propostas que recebiam estavam muito baratas e que era preciso mitigar o risco da fama de “empresa barata”, a Inesplorato foi gradualmente amentando o valor dos produtos para pessoas jurídicas. Os sócios relatam que de forma geral esses clientes reconheceram de bom grado o trabalho realizado e não questionaram os preços mais altos. Com o decorrer do tempo, assim, entendem que hoje já conseguem cobrar um bom valor das pessoas jurídicas e que o dilema da precificação foi ao menos solucionado em parte – a solução efetiva se daria, como já adiantado, quando os sócios conseguirem pagar o que pretendem para os curadores de conhecimento.

Outra ação que também impacta positivamente o equilíbrio financeiro e a própria precificação foi a recente criação da “Escola de Curadores de Conhecimento”⁴⁵ pelos sócios, dada a conclusão já apontada de que sua “invenção” continuaria inédita além de pioneira – diante inclusive da frustração de outros empreendedores em reproduzir a proposta de valor e, como estopim, de um site em que um homem apresentava uma suposta curadoria de conhecimento afirmando ser seu criador. Juntou-se a isso também o fato de haver muitas pessoas querendo trabalhar na empresa, e decidiram então não mais se “esconder”. Valorizando a experiência de 8 anos no mercado, a robustez e os diversos testes da metodologia, criaram inicialmente apenas um curso de formação de curadoria de conhecimento assinado pela Inesplorato, com duração de três meses.

O teste dessa primeira oferta se deu com a cobrança de um valor relativamente alto por pessoa, segundo eles mesmos, mas o sucesso foi imediato e fecharam a primeira turma em uma semana. A oferta nem foi colocada no site a princípio, aparecendo apenas em uma

⁴⁵ Mais informações disponíveis em: <http://www.inesplorato.com.br/escola/> [15 de junho de 2018].

postagem no Facebook e mesmo assim atingindo mais de 200 inscrições para 20 vagas – pelo que logo eles suspenderam a divulgação. O preenchimento extremamente rápido surpreendeu os sócios e lhes evidenciou uma demanda significativa. Além da demanda, porém, a ideia é literalmente formar concorrentes. Se até o momento não foi possível “copiar” a empresa, é preciso formar curadores com a compreensão adequada da proposta de valor. E assim, num mercado com mais opções relacionadas e sem a equivocada equiparação aos serviços tradicionais de publicidade e de pesquisa de mercado, os sócios consideram que poderiam trabalhar melhor a precificação.

Atualmente, nessa linha, há também e já no contexto da escola propriamente dita dois cursos online: “Evoluções de Mercado” e “O que você não sabe que você não sabe”. E, no âmbito do curso presencial, foi elaborado um edital em parceria com instituição social para oferecer curadorias. Os alunos, assim, aplicam gratuitamente a metodologia de curadoria de conhecimento como parte dos próprios exercícios práticos do curso. Para uma das clientes ou alunas entrevistadas (Cliente I), esse viés prático foi intenso e desafiador, comparando-se ao Empretec.⁴⁶ Para outra (Cliente II), no entanto, faltariam correspondências práticas a cada módulo teórico, não sendo suficiente a associação à entrega final: “É pra quem gosta de estudar”.

Quanto à programação de conteúdos, trata-se de uma derivação das já comentadas etapas da metodologia de curadoria de conhecimento (Infográfico 8), sendo interessante notar o acréscimo do citado “repertório” como disciplina – objetivando dotar ou ao menos aproximar os participantes do acúmulo e do olhar multidisciplinar e transversal de conhecimentos dos curadores (Curador, 2018). Reforça-se assim as impressões de uma visão de mundo individual a influenciar ou mesmo direcionar a seleção e o treinamento dos contratados pela empresa, bem como de o tom da assinatura dos curadores e sua reclusão a uma alegada multiplicidade refletirem na verdade uma escola única de pensamento.

⁴⁶ O Empretec é uma metodologia da Organização das Nações Unidas (ONU) que busca desenvolver características de comportamento empreendedor e promover a identificação de novas oportunidades de negócios. Promovido em cerca de 40 países, é aplicada no Brasil pelo Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) desde 1993 e já foram capacitadas 258 mil pessoas no país. O citado caráter de intensidade do curso, por sua vez, se deve ao fato de serem 60 horas de capacitação em seis dias de imersão. Nesse período o participante é desafiado em atividades práticas que apontam como um empreendedor de sucesso age, tendo por base 10 características comportamentais. Mais informações disponíveis em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/empretec-fortaleca-suas-habilidades-como-empreendedor,db3c36627a963410VgnVCM1000003b74010aRCRD> [19 de junho de 2018].

Por fim, com relação a possíveis expansões, a Inesplorato já teria recebido várias propostas para abrir filiais em outros estados do Brasil, mas sem a consistência necessária de um plano de negócios e de evidências de demandas do mercado. Eles reiteram, como descoberto desde o início, que a inovação da “caixa” que muitas vezes motiva essas propostas não basta, sendo preciso haver empresas com porte suficiente para pagar valores significativos para projetos com esse nível de intangibilidade. Se em São Paulo já foi difícil, mesmo sendo um dos mercados mais maduros para esse segmento no Brasil, em outros estados a dificuldade seria provavelmente ainda maior. Até mesmo no Rio de Janeiro, onde na verdade já mantém clientes, ainda não foi viável abrir uma filial, mas fora do Brasil a “Sócia Cientista Social” já aponta Nova York como destino em breve de um escritório. E os principais desafios futuros, para os sócios, serão o aumento do alcance do trabalho da empresa, a chegada em novos setores da economia e a formação de novos curadores.

Enfim, para breve resumo deste quinto capítulo no que toca a uma visão geral da tese e valendo-se da organização visual do Infográfico 9 que segue (como quinta parte do resumo geral apresentado no Infográfico 1), destacam-se algumas contribuições. Baseada justamente no conhecimento, que juntamente com a cultura e a experiência formam os citados pilares da economia criativa, a empresa estudada como caso inovou na expansão da curadoria para além das artes. E demonstrou que isso é possível sem distorções na essência curatorial, e possível ainda numa proposta de valor que tornou a empresa lucrativa e economicamente sustentável. A metodologia de curadoria customizada, portanto (no caso para o conhecimento), bem como a sua oferta tanto para pessoas físicas quanto para pessoas jurídicas, serviram de base para a proposta de valor que se desenvolve no capítulo a seguir – no qual se detalham ainda, em separado, diversas outras contribuições do estudo de caso.

Infográfico 9 – Resumo em infográfico V (Curadoria de conhecimento como estudo de caso)



Fonte: elaborado pelo autor.

6. CURADORIA DE SIGNIFICAÇÃO COMO PROPOSTA DE VALOR

Assim como a curadoria de conhecimento analisada no estudo de caso, uma curadoria de significações se insere na economia criativa de forma muito mais profunda do que o mero enquadramento em um de seus segmentos originais, citados acima na exposição teórica. Trata-se nesse último caso de uma inserção na própria essência dessa nova economia, por transformar literalmente em serviço a significação pessoal – que está geralmente presente nesses segmentos originais “apenas” como valor intangível agregado a suportes físicos ou mesmo como significações alheias que são agregadas ao âmbito subjetivo pelo próprio consumidor. E essa aplicação “literal” ou direta da significação pessoal se dá também nos produtos exclusivamente significativos que essa curadoria pretende oferecer, na linha da analisada relevância psicológica dos objetos analógicos. Antes de mais amarrações das exposições já feitas, porém, importa concretizar de imediato o que seria a curadoria de significações. E, para isso, o conteúdo gerado na citada elaboração da *landing page* (Imagem 6) “fala” por si só.⁴⁷

Imagem 6 – *Landing Page*



Fonte: Elaborado pelo autor e disponível em: <http://sentiero.strikingly.com> [4 de junho de 2018].

Na página “Início”, a proposta é assim definida: “Ligue os pontos de sua trajetória de formas diferentes e criativas, ressignifique suas conquistas e fracassos e amarre tudo sob

⁴⁷ Site disponível em: <http://sentiero.strikingly.com> [4 de junho de 2018].

um novo olhar ou tema. E isso ainda refletido em objetos e criações incríveis, pra você colocar na estante e montar um museu pessoal” (Souza, 2016).

Está aqui, nesse último ponto dos objetos, a síntese dos elementos analisados das três “caixas” destacadas no decorrer do presente estudo: a “caixa” de Duchamp (Foto 1), a “caixa” de Cornell (Foto 2) e a “caixa” da Inesplorato (Foto 4). De Duchamp e de Cornell os vieses de exposição, coleção, curadoria e redes de significação, e da Inesplorato os vieses de conhecimento, economia criativa e expansão da curadoria. Agora, portanto, no contexto do próprio título do estudo – Curadoria de significação na economia criativa: uma proposta de valor –, esses objetos que refletem os serviços curatoriais de ligação ou amarração significativa dos pontos de uma trajetória podem ser oferecidos também no formato de uma quarta “caixa”. Mas retornando-se ao citado site, para mais informações sobre essa proposta, na página “Sobre” – de modo a explicar da forma mais didática possível a relação sugerida entre curadoria e significações – figura a seguinte descrição:

O curador de artes seleciona diversas obras para a exposição de acordo com algum tema, formando assim novas redes de significação. Da mesma forma, como obras de arte, as curvas e retas das nossas trajetórias podem ser ressignificadas em seu conjunto. Elas geralmente se perdem sem muita compreensão, correlação ou sequer registro. O todo do percurso de cada um, assim, e ainda mais no contexto atual de extinção generalizada de significados, aparece meio disforme e desconexo. Faltava mesmo, afinal, uma curadoria de significações, ou a possibilidade de expormos para nós mesmos e para quem quisermos uma coleção organizada e cheia de sentido. Em outras palavras, faltava atender em cheio e de forma mais concentrada a uma das demandas centrais da economia criativa (*idem, ibidem*).

Foi ainda criado na *landing page*, levando até os últimos detalhes esse esforço de linguagem mercadológica – ou se aproximando mais uma vez dos citados limites entre o presente viés acadêmico e a concretização prática de técnicas para a geração de um negócio –, um nome para esse futuro empreendimento, “Sentiero”: “Nosso nome, que significa ‘caminho’ em italiano, brinca justamente com todas essas ideias: sentido como percurso, sentido como sensação, sentido como significado...” (*idem, ibidem*). Nota-se a inspiração direta no nome da empresa estudada acima como caso, a Inesplorato. E por fim, concretizando ainda mais o que seria esse valor proposto, há o seguinte na página “O que fazemos”:

Consultoria e produtos únicos:

- Para você: Serviço de curadoria: construção conjunta com o cliente de nova(s) rede(s) de significação para a sua trajetória de vida, a partir da escolha de um tema ou assunto; Além dos mapas e infográficos gerados no serviço de curadoria, entrega à escolha de um ou mais dos seguintes produtos personalizados (e inspirados no novo olhar sobre a trajetória do cliente): obras de arte (esculturas, pinturas e etc.), objetos de decoração em geral, biografias publicadas em livro, sites pessoais, quadros representativos, etc.
- Para empresas: Serviço de curadoria: construção conjunta com o cliente de nova(s) rede(s) de significação para a trajetória da empresa, tanto para fortalecer e dar mais sentido ao modelo atual quanto para evitar o descarte do histórico em casos de reposicionamento; Curadoria de exposições ou campanhas relacionadas, planejamento de memoriais e produtos personalizados (de acordo com a ressignificação da trajetória da empresa): obras de arte, publicações em livro, etc. (*idem, ibidem*).

Na seqüência dos conteúdos do site há ainda a apresentação da proposta de valor em vídeo,⁴⁸ também produzido pelo autor (Imagem 7). Trata-se de uma animação de apenas 1 minuto que condensa a essência da Sentiero. O conteúdo escrito do vídeo, embora não prescindindo das animações que o acompanham, tem sua transcrição a seguir:

Já parou pra pensar nas “pegadas” da sua trajetória de vida até aqui? O conjunto delas faz sentido? E se a gente conectasse tudo com algum tema? E tudo isso ainda transformado em objetos personalizados, pra colocar na estante e montar um museu pessoal! Muito prazer, pessoas e empresas! Nós seremos o seu curador de significados, pra ressignificar e recontar suas histórias (Souza, 2016).

Imagem 7 – Apresentação em vídeo da proposta de valor



Fonte: Elaborado pelo autor e disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=p6Ggq6mQMsk> [4 de junho].

⁴⁸ Além da presença no site em questão, o vídeo está isoladamente disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=p6Ggq6mQMsk> [4 de junho de 2018].

E por fim, no âmbito dos conteúdos do site que explicam a proposta de valor, figuram mais dois vídeos na página “Laboratório de tendências”: a já citada seleção⁴⁹ de diversos trechos que refletem e exemplificam de forma simples os conceitos envolvidos (Imagem 8) e uma outra seleção (Imagem 9) com o mesmo propósito, mas focada em trechos que abordam práticas pessoais diretamente relacionadas ao que se define aqui como curadoria de significação.⁵⁰ Interessante notar, a propósito, que essas seleções de vídeos para contextualizá-la configuram elas próprias um exercício de curadoria nos mesmos moldes.

Imagem 8 – Seleção em vídeo I, para o laboratório de tendências



Fonte: Seleção feita pelo autor disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=pMOvXHkCVq0> [4 de junho de 2018]. Vídeos originais disponíveis em:
<https://www.youtube.com/watch?v=wC9BsAPdj8I>
<https://www.youtube.com/watch?v=WWH6B2roFkg>
<https://www.youtube.com/watch?v=e5Q-fbxA-tM>
https://www.youtube.com/watch?v=AkodUiQDA_o
<https://www.youtube.com/watch?v=qfd54nYPhXk>

⁴⁹ Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=pMOvXHkCVq0> [31 de maio de 2018].

⁵⁰ O primeiro dos dois trechos presentes no vídeo é novamente o de um “vlog” do “youtuber” norte-americano Casey Neistat, no qual ele afirma que se estivesse escrevendo uma autobiografia o título seria “Faça o que você não pode” – porque essa ideia “encapsularia” tudo o que ele já fez. O outro trecho, por sua vez, é de uma entrevista de Otávio Albuquerque com o “youtuber” brasileiro André Pilli, na qual o entrevistado afirma se apegar a marcos significativos de sua vida – os mais próximos das coisas que gosta – como se ela fosse editada através desses marcos. O vídeo com a seleção desses trechos e com as respectivas fontes em sua descrição está disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=oA_Qa1LOXGk [31 de maio de 2018].

Imagem 9 – Seleção em vídeo II, para o laboratório de tendências



Fonte: Seleção feita pelo autor disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=oA_Qa1LOXGk [4 de junho de 2018]. Vídeos originais disponíveis em:
<https://www.youtube.com/watch?v=WwRGQtsLmRI>
<https://www.youtube.com/watch?v=jG7dSXcfVqE>

Poder-se-ia pensar aqui, a propósito, que “curadoria de significação” seria na verdade um pleonasma ou uma redundância, uma vez que apenas “curadoria” (a verdadeira) já refletiria com essa herança das artes o aspecto da significação. Para fins de ênfase, porém, diferenciando e destacando a proposta de valor em relação à curadoria de conhecimento, por exemplo, é importante a manutenção de “curadoria de significação”. Mais do que isso, importa evitar expressões como “curadoria de vida”, uma vez que o objeto é a amarração significativa de pontos de uma trajetória e não a mera seleção e coleção desses pontos em si. Eles próprios, na verdade, são encarados em sua carga significativa para o sujeito que os protagonizou, fazendo com que o objeto da curadoria não seja apenas o marco da trajetória e sim os traços subjetivos de significação refletidos nele. Daí, portanto, uma curadoria ou amarração ressignificante dessas significações.

Um exemplo inusitado dessa diferença em relação à mera seleção de pontos de uma trajetória é o livro “The museum of me”, de Charlotte Farmer (2017). Trata-se na verdade de um caderno de atividades para adultos, e seria de fato apenas mais um exemplar da moda de rabiscar como passatempo se não fossem os enquadramentos tão alinhados aos conceitos curatoriais, a começar pelo subtítulo: “*an exhibition of the best things in your life curated by you*”. Dentre as seções, há uma de suvenires – que como já apontado podem representar

narrativas pessoais de vida –, uma “*museum store*” com o viés citado acima de objetos significativos e personalizados e até mesmo um gabinete de curiosidades, remetendo à própria origem dos museus em sua essência de coleção particular: “*Cabinet of curiosities. Create a personal collection of extraordinary wonder & weirdness. Choose absolutely anything – a mix of fact, fiction, science, nature, found objects & myth... Whatever takes your fancy*” (*idem, ibidem*: 19).

Essas correlações conceituais do livro (ou caderno) com a proposta em questão – que de forma interessante o tornam ao mesmo tempo uma referência bibliográfica e um vislumbre de possível objeto significativo da Sentiero –, no entanto, não alcançam o citado diferencial de uma amarração significativa dos pontos de uma trajetória, restringindo-se o livro à mera seleção ou coleção desses pontos em si mesmos.

A metodologia dessa curadoria de significação, assim, conforme apresentado aos participantes no trabalho de campo para validação da proposta de valor, envolveria as etapas de narrativa, imersão e tematização, todas em comum para pessoas físicas e jurídicas – ressaltadas as já citadas diferenças de objetivos e entregas. Na etapa de narrativa se dariam as seguintes ações: a entrevista com o cliente, para o diagnóstico; a indução para construção de uma linha do tempo pessoal/organizacional; a dinâmica com “Lego Serious Play”, para dar concretude e proporcionar *insights* com relação à trajetória pessoal/organizacional e com relação a possíveis objetos significativos relacionados; o fechamento da entrevista, para situar o cliente e comunicar os próximos passos; e finalmente a organização dos registros dessa primeira etapa, que terão sido feitos por meio de gravações e fotografias das construções da dinâmica.

Na etapa de imersão, por sua vez, se dariam as seguintes ações: o levantamento de possíveis temas para a amarração significativa dos pontos da trajetória do cliente, a partir das informações coletadas na etapa anterior; o trabalho de pesquisa dos curadores de significação em paralelo, não apenas para esse levantamento de temas mas também para a busca por detalhes e possibilidades (de objetos, de campanhas publicitárias e etc.) relacionadas a esses temas; o desenho das possíveis redes de significação, de modo a efetivamente amarrar com significado e com mais de uma opção os pontos da trajetória do cliente sob o tema escolhido; o encaminhamento a especialistas (ou artistas) terceirizados para projetos de produtos e serviços (objetos, campanhas publicitárias e etc.) relacionados

às diversas possibilidades de redes de significação desenhadas; e finalmente a organização da apresentação ao cliente.

Na etapa de de tematização, por fim, se dariam as seguintes ações: uma nova entrevista com o cliente, para comunicação e recordação de todo o processo das etapas anteriores; a apresentação das possibilidades de redes de significação (temas) desenhadas e dos respectivos produtos e serviços projetados por parceiros especialistas; a escolha do cliente de uma dessas redes de significação desenhadas e dos respectivos produtos e serviços projetados; o encaminhamento aos parceiros especialistas, para execução dos projetos de produtos e serviços; e finalmente a entrega ao cliente. Nessa última ação, inclusive, entregasse também um documento descritivo para que as significações expressas nos produtos e serviços não se percam com o tempo, além de se recordar o cliente das possibilidades de redes de significação pendentes ou não utilizadas, para possível retorno e início de um novo ciclo de curadoria.

E é na entrega também, especificamente no âmbito das pessoas físicas (como na Inesplorato), que pode ser oferecida a comentada “caixa” (no caso a “caixa” da Sentiero) como recipiente peculiar e conferidor de ainda mais tangibilidade para os objetos significativos produzidos. Diz-se que “pode” ser oferecida por não se prever a necessária vinculação a esse formato de entrega em todos os casos, sendo a sequência de “caixas” analisadas no presente estudo mais relevante no tocante aos conceitos que representam – e esses, por sua vez, conferindo profundos distintivos à curadoria de significação.

Se a explosão atual da curadoria, assim, reflete de certa forma a mudança do valor de produção desenfreada para o de seleção do que já existe, da mesma forma a presente proposta de curadoria de significações foca o que já foi realizado e portanto está garantido, destacando-se num contexto de diversos serviços associados a expectativas de futuros diferentes (pessoais ou profissionais) que muitas vezes não passam de repetições circulares de uma esperança mágica. Afinal, assumindo-se que nem sempre é possível já iniciar as ações com um significado ou um “porquê”, como aconselha Sinek (2011) em seu viés motivacional de propósito (e focado no âmbito de lideranças organizacionais), também é proveitoso descobrir, criar e experimentar “porquês” após o desenrolar dos “o quê” e dos “como”. As imposições reais da vida muitas vezes não permitem a inversão ideal desse fluxo natural em que as ações necessárias são executadas sem escolha ou reflexão suficientes, sendo oportuna assim a ressignificação posterior.

6.1 – Intersecções teóricas

Feitas as apresentações da proposta, importa retomar as questões de enquadramento na economia criativa como primeiro aprofundamento de intersecção com a exposição teórica. Após o reforço descritivo na página “Sobre”, pode-se afirmar que o paralelo direto com a curadoria de artes evidencia um “percurso” dinâmico da curadoria de significação pelos extremos do modelo de círculos concêntricos de Throsby (Infográfico 2). É fato, como já detalhado, que em teoria as artes que figuram no círculo central se referem na verdade às indústrias culturais ligadas diretamente à arte (literatura, música, artes cênicas e artes visuais). Mas pode-se afirmar que a presença da essência artística na curadoria de significação a equipara a esse núcleo, ao mesmo tempo em que ela se aproxima pela proposta de valor ao círculo mais externo (publicidade, arquitetura, design e moda) – da publicidade se aproximando pela oferta a pessoas jurídicas de insumos significativos para campanhas e do design se aproximando pela oferta de objetos exclusivamente significativos.

A analisada questão sobre as distintas proximidades dos círculos ao viés de negócio, inclusive, justamente por esse percurso da curadoria de significação entre os extremos, encontra nela um exemplo ambivalente que representa a própria diversidade da economia criativa. Mais do que isso, concretizando o citado resgate das origens culturais e artísticas do fenômeno, a presente proposta materializa muito bem a expressão de Greffe (2015): trata-se efetivamente de um exemplo da “economia artisticamente criativa”.

Em termos de cultura, já compreendida teoricamente num viés dos significados de um acúmulo de experiências, a proposta em questão vem justamente burilar criativamente essa memória por meio de “um novo olhar ou tema” – nas palavras da página “Início”. Em termos de experiência, já compreendida como conhecimento mediante sentidos, a Sentiero os associa pelo próprio nome aos sentidos com viés de percurso e de significado. E muito mais do que o nome, a execução de uma curadoria de significações e a posterior entrega de objetos relacionados proporcionariam de fato experiências cognitivas, visuais e táteis a gerar satisfação pessoal.

No âmbito do cognitivo, por sua vez, e para além dos sentidos – compreendido o conhecimento como apreensão ou subjetivação de informações –, a Sentiero não oferece especificamente a curadoria de conhecimento analisada (Inesplorato) mas proporciona uma apreensão especial da significação oferecida. Essa, afinal, inclui a explicitação e a conexão

criativas de conhecimentos tácitos e portanto intrinsecamente familiares ao indivíduo, que percebe valor justamente ao “revê-los” ressignificados em meio a outros marcos de sua trajetória. Esse é efetivamente o já analisado “consumidor de significados” que Pondé (2017: 10) destaca, embora aqui não necessariamente inserido no âmago profundamente existencial que ele aborda.

Como já adiantado, a Sentiero não foca o aspecto transcendente que figura nas demandas por sentido e muito menos pretende substituí-lo. Privilegia na verdade e de forma desprezenciosa as diversas possibilidades criativas de “conectar os pontos”, em prol de uma realização pessoal mais básica. Repetindo a metáfora também já adiantada, seriam “petiscos” não substancialmente nutritivos diante do alimento (para muitos) principal. E na metáfora irônica mas aqui proveitosa de Pondé (2017: 97), de decoração significativa do próprio interior do indivíduo, a Sentiero não apenas oferece esse prazer cognitivo como também o torna literal em termos de decoração, dada a proposta de objetos significativos a constituir um museu pessoal.

Uma contribuição, enfim, à necessidade contemporânea e refletida nas próprias correntes da Psicologia de construção de uma narrativa criativa e significativa sobre si mesmo (John, 2015: 19), incluindo a reconhecida inevitabilidade de fusão com a ficção. Em outras palavras, uma contribuição ao processo milenar atualmente denominado de storytelling, também utilizado subjetivamente para mudança e ressignificação de autopercepções (McSill, 2014: 28). Da mesma forma, no âmbito das pessoas jurídicas, a Sentiero oferece sob essa metodologia de curadoria a recriação do passado e o alcance de clareza de sentido (Madsbjerg; Rasmussen, 2014: 80), espraiando os citados serviços e produtos no âmbito de memoriais e insumos para peças publicitárias, por exemplo.

A Sentiero olha para o passado mas não no viés da causalidade (como na psicanálise), e sim no da conectividade. Obtém portanto da essência da psicanálise a mistura de elementos de passado e do storytelling ou do approach narrativo a despreocupação e a liberdade em reescrevê-lo das formas mais variadas possíveis. A questão do propósito ficaria então para a psicologia individual (responsabilidade e futuro) e/ou para a logoterapia (valor atemporal e absoluto), e nesta proposta de valor figurariam assim apenas elementos da psicanálise e da logoterapia.

Assim como na curadoria de arte, o resultado é um “veio conceitual” pelo qual os pontos da trajetória do indivíduo se unem num “eixo relacional” (Castillo, 2014: 27). É essa

característica essencial da exposição de arte que compreende o ponto curatorial (Obrist, 2014: 76) presente também na proposta em questão. O curador na Sentiero garante assim o protagonismo do cliente da mesma forma que o curador de artes deve garantir o protagonismo do artista, mas se no último caso a autoria é apenas possível e mesmo provável, no caso da proposta em questão ela é fundamental por representar o próprio valor proposto.

Quanto aos produtos físicos da Sentiero, são da mesma forma que as obras artísticas em uma exposição os responsáveis pela sensorialização dos temas propostos. E o viés de coleção que esses produtos miram, por sua vez, garante a busca contínua dos clientes por novos objetos significativos. Proporcionando sentidos em torno da definição biográfica do indivíduo, esses objetos oferecidos ratificam o fato de o termo final da coleção ser o próprio colecionador (Baudrillard, 2015: 99), no caso o cliente.

6.2 – Contribuições do trabalho de campo prévio sobre o tema

Primeiramente, importa destacar o sucesso da aplicação da metodologia “Lego Serious Play” no tocante ao citado potencial de “pensar com as mãos”. Foram vários os relatos de participantes confirmando não terem tido a ideia primeiro e depois a transformado metaforicamente no modelo tridimensional, e sim terem iniciado a montar sem saber aonde chegariam e terem então se deparado com ideias não imaginadas a partir (metaforicamente) de determinadas peças ou conexões. A contribuição geral dessa metodologia ao presente estudo está visualmente resumida no Infográfico 10, exposto abaixo no final do item 6.4. E a descrição metodológica das dinâmicas comentadas a seguir já foi adiantada no item 4.2.

Na primeira dinâmica com “Lego Serious Play”, no contexto do curso “(Re)pensando a economia criativa” e diante do desafio de se criar uma proposta de valor relacionada à significação, surgiram entre os participantes algumas ideias interessantes antes mesmo da construção dos modelos. Destaque-se aqui, no âmbito da demanda ou oportunidade, a lembrança de empresas que auxiliam os candidatos a vagas em prestigiadas universidades estrangeiras a apresentarem nas entrevistas as suas histórias de vida ou trajetórias de forma cativante. Segundo alguns participantes da dinâmica não haveria nada muito inovador nesse sentido, nada que fosse além da mera *cover letter* (carta motivacional) com elementos de storytelling.

Quanto ao modelo de proposta de valor, o grupo 1 elaborou a construção representativa (Foto 5) de um café de reparação, na linha do que uma das participantes teria conhecido na Holanda. Tratava-se de um café com diversos espaços para restauro de objetos, incluindo serviços e também máquinas para reparos por conta própria. Nessa linha, o modelo incluía também a oferta de aprendizagem dos ofícios de reparo (costura e etc.). Uma fusão, enfim, entre espaço de encontro, sustentabilidade, economia colaborativa, baixo consumo e etc. Quanto à relação efetiva com o desafio, na linha da significação, a ideia de que o reparo de objetos proporcionaria a reparação de peças especiais e insubstituíveis (ou infungíveis) que fazem parte das trajetórias ou museus individuais, além da ideia de filmar ou registrar esses objetos para posterior amarração ou curadoria. A contribuição para a presente proposta de valor, assim, se dá no sentido de que os citados objetos significativos podem não apenas ser elaborados e construídos do zero, mas também consistir em reutilizações e ressignificações de peças antigas e com valor sentimental para o cliente.

Foto 5 – Modelo de proposta de valor relacionada à demanda por significação (Grupo 1, curso “(Re)pensando”)



Fonte: Arquivo pessoal do autor.

O modelo do grupo 2 (Foto 6), por sua vez, representava um “jogo da vida” baseado na própria vida do indivíduo demandante. Interessante notar que a metodologia não foi usada nesse caso apenas como construção metafórica da proposta de valor mas também – e ao mesmo tempo – como espécie de “protótipo” do próprio produto (o jogo de tabuleiro), com exemplificação do percurso ou trajetória de uma história pessoal. Outra ideia surgida nesse grupo, novamente no âmbito dos produtos, foi a de se concretizarem desenhos infantis dos

indivíduos demandantes – na forma de bichos ou personagens de pelúcia, por exemplo. A contribuição para a presente proposta de valor, assim, foi a de se incluírem jogos no rol dos citados objetos significativos, além da possibilidade de transformar em personagens tangíveis (para além dos então já cogitados bonecos representando o cliente, por exemplo) os desenhos infantis.

Foto 6 - Modelo de proposta de valor relacionada à demanda por significação (Grupo 2, curso “(Re)pensando”)



Fonte: Arquivo pessoal do autor.

Já no contexto da primeira turma do curso “Legado: deixe a marca do seu conhecimento”, também com o desafio da construção de propostas de valor relacionadas à significação, o grupo 1 apresentou a ideia (Foto 7) de um parque temático em formato de túnel e baseado na trajetória de vida da pessoa e nas possibilidades futuras de sucesso. Foi imaginada assim uma entrada com um processo de inserção dos perfis de redes sociais, visualização na sequência de grande painel com fotos e outras informações coletadas e então a realização de um momento de coaching com um especialista, para reflexão sobre os aspectos positivos e negativos dessa trajetória de vida. Depois se daria a saída e a visualização (em estruturas e exemplos físicos) das possibilidades futuras de sucesso. A contribuição para a presente proposta de valor, assim, é a de que o próprio espaço físico que a consubstanciará pode oferecê-la, ao invés de consistir em mero e comum escritório. Além disso, no âmbito de viagens, o modelo fez surgir a ideia de oferecer também um turismo temático mais sofisticado, com curadoria dos locais de visitação a partir do tema acordado.

Foto 7 – Construção de proposta de valor relacionada à demanda por significação (Grupo 1 da Turma 1, curso “Legado”)



Fonte: Arquivo pessoal do autor.

Já o grupo 2 (Foto 8) propôs um aplicativo de registro de propósitos de vida. A monetização se daria a partir de indicações de empresas e ofertas relacionadas aos propósitos pessoais dos usuários, que com o aplicativo também teriam avisos sobre ações necessárias para a concretização em tempo dos propósitos inicialmente traçados. A contribuição para a presente proposta de valor, assim, se dá no sentido de possíveis aplicativos relacionados ao exercício de criar redes de significação, aproximando-se também do já comentado Mappa no âmbito do estudo de caso (evitando-se porém os mesmos erros de pretensa equivalência qualitativa entre o “artesanal” e o digital).

Foto 8 - Construção de proposta de valor relacionada à demanda por significação (Grupo 2 da Turma 1, curso “Legado”)



Fonte: Arquivo pessoal do autor.

No contexto da turma 2, o primeiro grupo apresentou a ideia (Foto 9) de um “spa da vida” que incluísse *coaching*, espaço de natureza para reflexão e relaxamento e foco em atacar os problemas. O grupo 2, por sua vez, propôs (Foto 10) um espaço totalmente customizável para festas temáticas de adultos. Não se tratava necessariamente de uma associação com as festas temáticas infantis, mas se aproximava dessa linha. Segundo o principal idealizador, que se preparava para uma comemoração de seus 40 anos, não fazia muito sentido apenas sair para beber com os amigos. Ele gostaria de algo com mais significado, que espelhasse de certa forma a sua trajetória até ali. As contribuições para a presente proposta de valor, assim, além de reforço ao já citado aproveitamento de um futuro espaço físico relacionado, se relacionam a uma nova frente de atuação no âmbito da promoção de eventos, e num viés aparentemente muito interessante em termos de mercado.

Foto 9 - Modelo de proposta de valor relacionada à demanda por significação (Grupo 1 da Turma 2, curso “Legado”)



Fonte: Arquivo pessoal do autor.

Quanto ao desafio de um modelo de significação para o legado desejado pelo participante, o exemplo da turma 1 (Foto 11) girou em torno do “combate ao assédio masculino” e “empoderamento feminino”. A participante proponente afirmou, utilizando o seu modelo tridimensional, que esse tema poderia amarrar significativamente os pontos de sua trajetória – incluindo tanto a atuação no Sebrae quanto a realização de atividades voluntárias. A contribuição para a presente proposta de valor, assim, se dá no sentido de elencar possíveis temas atuais que possam interessar a uma grande gama de pessoas físicas e jurídicas como agregadores de significação, de modo a também oferecer o serviço de

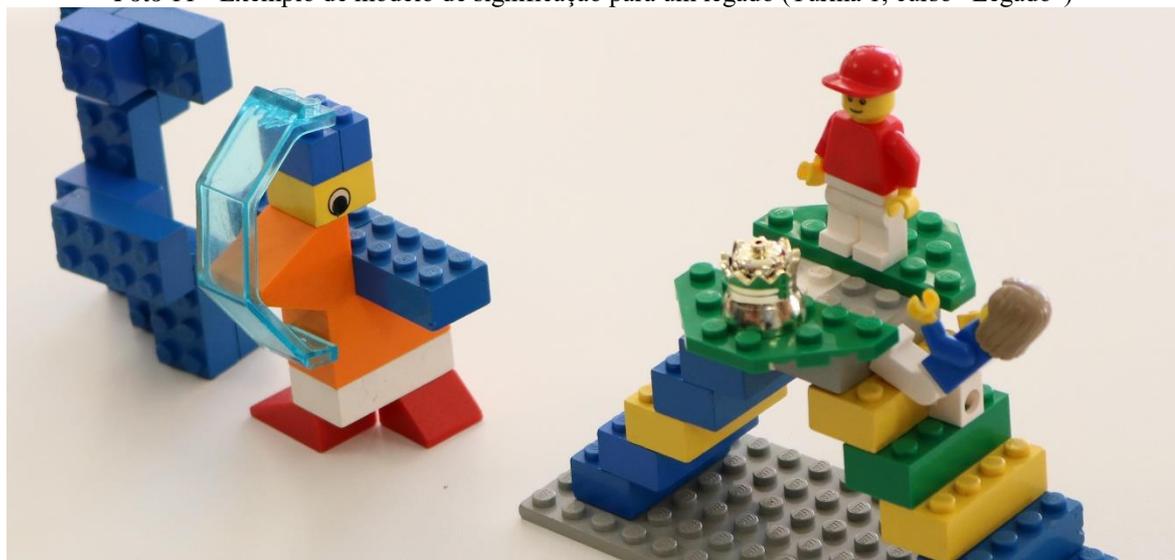
curadoria com possibilidades temáticas prévias – de forma semelhante ao que a Inesplorato, analisado no estudo de caso, desenvolve em termos de estudos contínuos.

Foto 10 - Modelo de proposta de valor relacionada à demanda por significação (Grupo 2 da Turma 2, curso “Legado”)



Fonte: Arquivo pessoal do autor.

Foto 11 - Exemplo de modelo de significação para um legado (Turma 1, curso “Legado”)

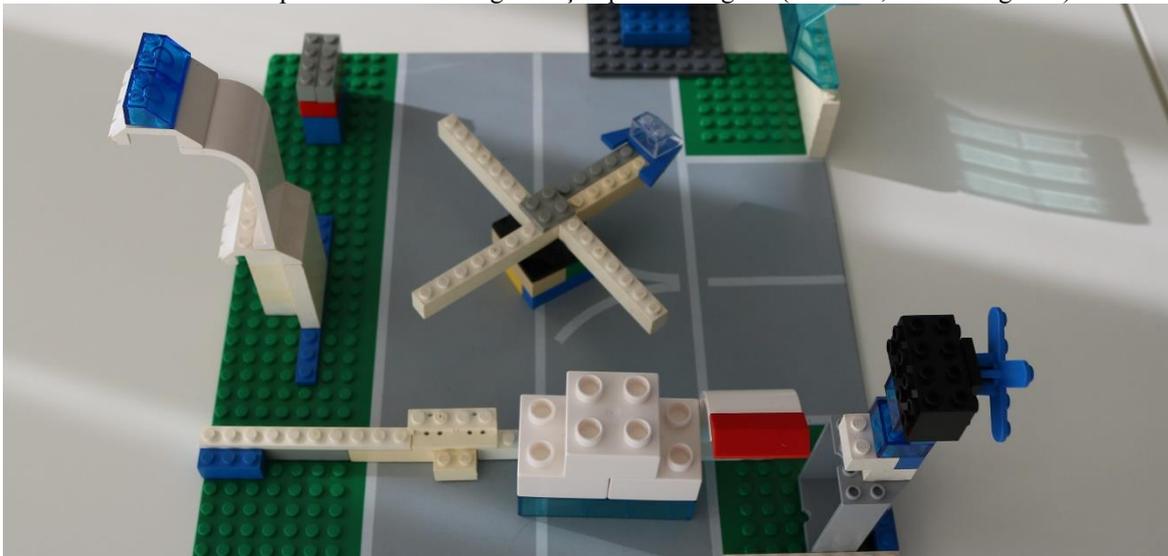


Fonte: Arquivo pessoal do autor.

E um modelo da turma 2 (Foto 12), por fim, girou em torno da autodescoberta como empreendedor. O proponente contou – também a partir da construção – a sua história afirmando que somente naquele momento profissional havia passado a enxergar uma conexão entre o que fazia no Sebrae e o que desejava realizar fora dele: o próprio empreendedorismo, uma vez que já estava vislumbrando oportunidades no mercado e em breve iniciaria um novo caminho de independência laboral. A contribuição para a presente

proposta de valor, assim, é a ideia de que – numa espécie de metalinguagem – a significação oferecida a determinado cliente possa ser a própria busca por significação, cuidando-se porém da manutenção da sofisticação intangível e tangível (objetos significativos) que caracteriza a proposta de valor.

Foto 12 – Exemplo de modelo de significação para um legado (Turma 2, curso “Legado”)



Fonte: Arquivo pessoal do autor.

Por fim, quanto à citada entrevista semiestruturada ao Curador de Arte, reforça-se justamente esse citado exemplo da busca por significação como a própria significação. Inicialmente, como já esperado, o entrevistado considerou ser “perversa” a utilização mercadológica de aspectos da arte, inclusa a curadoria. Também manifestou discordância à ideia do curador como artista e distinguiu a curadoria artística da consultoria em artes visuais, essa última como mero serviço de apoio à formação de acervos e coleções particulares. Por fim, apresentou receio em relação à expressão “curadoria de significação”, afirmando que “o artista pode oferecer o oposto de significação” e que “a arte procura a dúvida, não a resposta” (Curador de Arte, 2017).

As contribuições para a presente proposta de valor, assim, se deram na época no sentido da necessidade de esclarecê-la mais em alguns detalhes da analogia às artes. Em primeiro lugar, como se espera já estar suficientemente claro na apresentação acima da proposta, a possível seleção de obras de arte como entrega de objetos significativos pelo curador de significação apresentaria apenas elementos da consultoria em artes visuais, não pretendendo-se sua equiparação à curadoria de arte.

Em segundo lugar, sobre o receio conceitual em relação a uma “curadoria de significação”, observe-se primeiramente que o Curador de Artes se referiu ao artista e não ao curador. É fato que o artista trilha muitas vezes o caminho inverso ao da significação, mas isso não impede de acordo com a exposição teórica já feita (pelo contrário) que o curador de arte procure atuar como ponte de compreensão e portanto de certa significação entre esse artista e seu espectador. E mesmo que ele não pretenda promover nenhuma compreensão, ainda assim atuará em termos de significação com a mera apresentação das obras, uma vez que o mais simples arranjo delas já agrega explícita ou implicitamente algum significado externo.

Da mesma forma a curadoria de significação, mas ainda mais no sentido de não se enrijecer com a pretensão de conferir significado absoluto ou transcendente à trajetória de vida do cliente, limitando-se na verdade a livres e criativos exercícios temáticos que conectam com possibilidades variadas e alternadas (sem valoração entre elas a não ser o próprio prazer de sentido pelo indivíduo) os diversos pontos de uma trajetória.

6.3 – Contribuições do estudo de caso

Primeiramente, reforce-se a ressalva já apresentada no Capítulo 4 de que no presente estudo a aproximação dos limites entre o viés acadêmico e a concretização prática de técnicas para o desenho de uma proposta de valor figura apenas como complemento. Os detalhes do estudo de caso referentes à trajetória empreendedora e à gestão, portanto, servem para uma compreensão aprofundada da Inesplorato mas não serão replicados aqui como contribuições à ideia de curadoria de significação, centrada como está na proposta de valor.

Passando então à proposta de valor da Inesplorato, a primeira inspiração para a Sentiero se deu pela crítica ao uso indiscriminado do termo curadoria e à sua mera associação à ideia de seleção, resgatando-se e adotando-se então a essência da curadoria de arte sem inovar no conceito (apenas expandindo-a a outras áreas). Nessa linha, a criação de uma metodologia específica para essa “invenção” de curadoria de conhecimento também foi reproduzida na criação de metodologia específica para a curadoria de significação, e com inspiração direta na lógica essencial do processo: diagnóstico, pesquisa e ideação e entrega.

Outra reprodução se deu no sentido de atender tanto a pessoas físicas quanto jurídicas, e também com uma possível maior facilidade de clareza da proposta para as

pessoas físicas – embora as entregas para as pessoas jurídicas estejam aqui mais próximas de modelos já existentes no mercado. E até mesmo quanto ao nome do empreendimento houve evidente e direta inspiração na utilização de palavra do idioma italiano. Chegou-se no presente estudo a avaliar a sonoridade de palavras relacionadas à proposta de valor em outros idiomas, o que já seria uma reprodução da experiência do estudo de caso. Voltou-se porém justamente ao italiano ao se encontrar essa ambiguidade interessante e muito significativa na associação à língua portuguesa, já que *sentiero* representa ao mesmo tempo o “sentido” como percurso, como sensação e como significado.

Embora não pretenda a distinção tão alarmada da Inesplorato entre sua curadoria de conhecimento e a consultoria, a proposta da Sentiero também faz a distinção. Se o fato de se contratarem aqui parceiros especialistas para a entrega efetiva de “soluções” (apesar de a proposta não se enquadrar perfeitamente nessa expressão) poderia caracterizar uma consultoria, fica evidente nas etapas da metodologia que a curadoria figura à parte nos mesmos moldes da Inesplorato (até mesmo pelo próprio fato de se delegar a terceiros o que vêm após a curadoria). E, na curadoria propriamente dita, quaisquer possíveis ênfases na etapa de apresentação das possibilidades de redes de significação não a descaracterizaria, da mesma forma que a Inesplorato justifica a prática de possibilidades orientativas utilizando a metáfora de um menu gastronômico: não dizem o que o cliente deve fazer mas oferecem um “Menu do Chef” com sugestões.

Se para os sócios da Inesplorato as dores atacadas pela curadoria de conhecimento são funcionais, sociais e emocionais, as atacadas pela Sentiero seriam apenas emocionais, com reflexos indiretos nas sociais. Nota-se assim que se a Inesplorato já tem uma proposta de valor completamente intangível e oferece produtos não objetivos, pressupõe por outro lado uma ação posterior do cliente (apesar de não indicar qual deva ser e apenas prepará-lo para poder executá-la). A Sentiero, por sua vez, da mesma forma com uma proposta de valor completamente intangível, não abarca o aspecto funcional ou de tarefas e ações mas por outro lado oferece produtos e serviços mais objetivos com a parceria de especialistas em outras áreas.

Apesar de a Sentiero replicar assim a peculiaridade da Inesplorato (típica do próprio conceito de curadoria) de ter como matéria-prima o que já foi produzido (no caso os pontos da trajetória do cliente) e inovar assim nas conexões e não na produção, acaba por produzir por meio dos parceiros especialistas produtos e serviços que representam essas conexões. E

a Inesplorato, por sua vez, se diferencia da Sentiero ao potencializar a entrega dessas conexões no sentido de uma ação futura do cliente, ao passo que essa última entrega as conexões prioritariamente (afinal não se impedem e não se olvidam atitudes do cliente a partir disso) no sentido de um benefício presente de equilíbrio e organização (ou prazer) mental ao cliente. Há obviamente exceções no âmbito das pessoas jurídicas, já que quando se trata de campanhas publicitárias, por exemplo, o aspecto funcional também é alcançado na Sentiero.

Aos bilhetes inseridos na “caixa” da Inesplorato para conduzir sua utilização, por sua vez, corresponde o documento descritivo entregue na Sentiero juntamente com os produtos e serviços, para que as significações neles expressas não se percam com o tempo. Outra possível contribuição é a frente proativa de atuação da Inesplorato no âmbito das pessoas jurídicas, de modo que a Sentiero não apenas aguarde a demanda de empresas por redes temáticas de significação mas também desenvolva estudos contínuos em possíveis temas, que poderão posteriormente ser oferecidos em captação de clientes.

Da mesma forma que os sócios da Inesplorato entendem haver elementos de diversas outras áreas (Biblioteconomia, pesquisas de mercado, consultoria, coaching e etc.) na essência da curadoria de conhecimento, na curadoria de significação (como resta claro pela exposição teórica e apontamento no item 6.1 das respectivas intersecções com essa proposta de valor) também há (Psicologia, storytelling, sensemaking, colecionismo e etc.). Há ainda na Inesplorato e da mesma forma na Sentiero a clara percepção sobre atender pessoas físicas e jurídicas de forma completamente customizada e individualizada como vantagem competitiva em meio às características do indivíduo contemporâneo, já apontadas no presente estudo.

No âmbito da ideologia, recordando-se que a presente proposta de valor busca justamente não se atrelar a aspectos transcendentais de sentido ou significação, é interessante notar que a Inesplorato valorizaria o conhecimento numa perspectiva de se dar sentido à produção que se tem na humanidade. A Sentiero, da mesma forma, busca proporcionar sensações (mesmo que superficiais ou momentâneas) de prazer diante de amarrações significativas do que já se tem ou já se viveu.

Sobre o enquadramento na economia criativa, já se adiantou no início deste capítulo o fato de que, assim como a curadoria de conhecimento, uma curadoria de significações se insere na economia criativa de forma muito mais profunda do que o mero enquadramento

em um de seus segmentos originais – por se tratar de uma inserção na própria essência dessa nova economia ao transformar literalmente em serviços e produtos (e não apenas conter ou agregar) a significação pessoal. Mais do que isso, é interessante notar que as considerações já citadas da “Sócia Cientista Social” (Inesplorato) sobre economia criativa coadunam muito bem com a respectiva exposição teórica feita no presente estudo. Se ela entende que a criatividade em um sentido ou uso específico e com associação à arte caracteriza o conceito em questão (numa espécie de rótulo para compreensão de um momento específico com traços porém que sempre existiram na economia), aproximando-o portanto da Inesplorato, da mesma forma a Sentiero se enquadra na economia criativa.

Por fim, como já apontado no item anterior – no âmbito das contribuições ideativas do trabalho de campo prévio (Foto 8) –, a experiência do Mappa e de seu próprio insucesso contribuem para reflexões futuras sobre possível digitalização do processo de curadoria de significação, embora o detalhamento de funções e algoritmos relacionados não sejam o objetivo do presente estudo. Mais do que isso, a identificação crítica feita acima (de que um dos problemas do Mappa pode ter sido o enviesamento ou protagonismo opinativo dos curadores) reforça a importância já destacada no desenvolvimento teórico de a curadoria, em seu trânsito entre a interpretação e a própria autoria, não deixar de garantir a integridade da obra do artista e apenas potencializá-la.

Se no âmbito da curadoria de conhecimento isso significaria uma pesquisa que alcançasse conteúdos para além do que os curadores consideram politicamente correto e realmente privilegiasse as necessidades do cliente, na curadoria de significação pode representar o cuidado em não impor gostos pessoais nas redes de significação ofertadas. E, no tocante as críticas ao Mappa referentes à sua superestima ou a uma subestima da curadoria original e física, espera-se evitar os erros de pretensa equivalência qualitativa entre o “artesanal” e o digital nesse âmbito específico.

6.4 – Contribuições do trabalho de campo relacionado à proposta de valor

No contexto da descrição metodológica do item 4.4, acima, seguem as contribuições das dinâmicas realizadas para simulação e validação da proposta de valor em questão, que como já ressaltado também foram aplicadas como complementação ao presente objetivo acadêmico. Por meio dos questionários de validação para pessoas físicas, foram

identificados diversos detalhes (Anexo VII)⁵¹ e o que mais importa ao presente estudo: as impressões sobre a proposta de valor. Com relação aos hobbies, as atividades mais citadas foram a leitura, o cinema e os exercícios físicos. Com relação ao colecionismo, considerando o total de sete pessoas físicas, três afirmaram já terem colecionado alguma coisa, uma coleciona atualmente, outra pretende colecionar e duas afirmaram não ter interesse em colecionar nada. Quanto a um tema ou “perfil” pessoal, questão em que se poderia escolher mais de uma alternativa, todas afirmaram já terem associado algum filme ou música à sua trajetória de vida e cinco gostam de pensar no estilo de vida e no perfil que “me tornam único”.

Quanto à importância da experiência e da significação no contexto de produtos e serviços, quatro afirmaram preferir produtos e serviços que tenham “a minha cara” e representem “o meu estilo de vida” e três afirmaram avaliá-los mais pelo preço e pela funcionalidade. Com relação à agregação ou “amarração” de experiências, todas afirmaram achar interessante a ideia de “ajuntar minhas experiências de vida sob um tema que me atrai”, sendo esta a outra opção: “Não me interessa pensar num tema para a minha trajetória de vida”. E sobre o processo ou metodologia da curadoria de significação, previamente especificado em suas etapas (já comentadas) de narrativa, imersão e tematização, todas também afirmaram ter gostado da ideia de curadoria e achado que ela faz sentido na proposta de valor apresentada (as outras opções, como em todos os casos acima, podem ser visualizadas no Anexo VII).

Quanto à utilização da metodologia “Lego Serious Play” (Foto 13), com o desafio e as respectivas construções, todas também afirmaram ter gostado da dinâmica e achado que ela faz sentido na proposta de valor apresentada. Ainda nesse tema, quatro acharam que suas montagens ou modelos apenas representaram suas trajetórias e não lhes deram ideias sobre objetos relacionados, ao passo que três afirmaram que suas montagens lhes deram essas ideias sobre objetos que gostariam de ter (exemplo na Foto 14, que registra possíveis materializações de uma rede de significações em torno de uma vida de serviço como policial

⁵¹ Observe-se primeiramente que todas as sete pessoas físicas responderam. Com relação à idade, três se situaram na faixa entre 20 e 29 anos, duas na faixa entre 30 e 39 anos e duas na faixa entre 40 e 49 anos. As mesmas duas com mais idade, inclusive, foram as que apresentaram maior renda, uma na faixa entre R\$ 5 e 10 mil e outra na faixa entre R\$ 10 e 20 mil. Entre R\$ 1 e 2 mil também foram duas pessoas, outras duas sem rendimentos e uma entre R\$ 3 e 5 mil. Quanto à escolaridade, três afirmaram ter pós-graduação completa, outras três ensino superior completo e uma ensino médio completo. Quanto à situação profissional, duas se declararam desempregadas, quatro empregadas e uma aposentada.

e soldado do exército brasileiro, em missões internacionais de paz). Especificamente sobre tais objetos de significação, quatro ficaram “interessadas” em ter objetos físicos que signifiquem a sua trajetória de vida, ao passo que três não ficaram interessadas.

Foto 13 – Dinâmica de validação da metodologia de curadoria de significação



Fonte: Arquivo pessoal do autor.

Foto 14 – Exemplo I de modelo de significação da dinâmica de validação



Fonte: Arquivo pessoal do autor.

De forma geral, então, quanto à verificação nos participantes da potencialidade efetiva de se tornarem clientes, seis afirmaram que pagariam um preço justo pelos serviços e produtos da proposta de valor apresentada e apenas um afirmou que, apesar de não estar disposto a pagar, aceitaria participar de testes da proposta de valor para receber esses

serviços e produtos. E por fim, no campo para opiniões abertas sobre a proposta de valor e num contexto apenas de elogios, foi interessante notar a recorrência de referências às pessoas jurídicas, como nestes exemplos destacados: “ótima forma de dar uma alma à empresa, criando assim uma identidade ao negócio”; “interessante como nicho para empresas do ramo de publicidade”.

Nota-se assim que a grande maioria das pessoas físicas se enquadra no perfil contemporâneo já analisado de busca por uma personalidade ou distintivo individual. Apesar de na rotina utilitária de consumo o fator preço ainda pesar, permitindo apenas pequena vantagem percentual das que privilegiam produtos e serviços com essa agregação de sentido pessoal, a totalidade delas já vivenciou a tentativa de associação de algum tema (ao menos cinematográfico ou musical) à sua história de vida, achando interessante assim a ideia de uma rede de significação a ligar os pontos de suas trajetórias. Como reflexo disso, a maioria absoluta pagaria pelo valor proposto no presente estudo.

Especificamente com relação aos objetos, também presentes nessa proposta de valor, uma maioria significativa se insere de alguma forma no universo do colecionismo, embora o caráter majoritário quase se extinga no tocante ao interesse efetivo por objetos significativos. Conclui-se assim que se os serviços oferecidos pela curadoria de significação são consenso na demanda, especificamente os produtos não o são ou mesmo não puderam ser suficientemente vislumbrados pelos clientes (pessoas físicas) em potencial – uma vez que no MVP ou produto mínimo viável a aproximação maior da realidade se deu no aspecto da metodologia aplicada. E justamente com relação a essa metodologia, assim, a totalidade das pessoas físicas manifestou aprovação e concordância com a sua associação à curadoria.

No âmbito dos questionários para pessoas jurídicas (Anexos VIII), da mesma forma meramente complementares ao objetivo acadêmico, também foram identificados alguns detalhes⁵² dos perfis antes das perguntas principais. Primeiramente, com relação à

⁵² Observe-se primeiramente que apenas um dos sete representantes das pessoas jurídicas não respondeu. Confirmou-se então nas respostas que todas eram Empresas de Pequeno Porte (conforme o critério já citado de maior porte possível dentro das bases de dados de clientes do Sebrae) e apenas uma era do setor de agronegócios, com todas as outras enquadradas no setor de comércio e serviços. Com relação à idade delas, duas apresentavam mais de 20 anos, duas se situaram entre 10 e 20 anos, uma entre 5 e 10 anos e outra entre 2 e 5 anos. Quanto ao faturamento, metade declarou o enquadramento entre R\$ 360 mil e R\$ 1 milhão (aproximadamente entre 80 e 222 mil euros na cotação de 12 de junho de 2018), uma empresa entre R\$ 1 e 2 milhões (aproximadamente entre 222 e 444 mil euros), outra entre R\$ 2 e 3 milhões (aproximadamente entre 444 e 667 mil euros) e outra entre R\$ 4 e 4,8 milhões (aproximadamente entre 888 mil e 1,07 milhão de euros). Quanto à situação financeira, quatro dos representantes afirmaram que a empresa estava estável e com boa margem de lucro e dois que operava no prejuízo mas com boas perspectivas.

comunicação, dois dos representantes afirmaram que a empresa não distinguia o marketing comercial do institucional, trabalhando sua imagem juntamente com a divulgação dos produtos e serviços, dois que a empresa investia em marketing comercial e institucional e dois que a empresa investia apenas em marketing comercial. Especificamente com relação a percentuais do faturamento investidos em marketing, dois declararam 2%, um não respondeu, um declarou 0,01%, outro 1% e o último 10%.

Sobre o posicionamento, quatro afirmaram que a empresa pretende ampliar e/ou modificar o seu posicionamento atual no mercado e dois que a empresa pretende mantê-lo e reforçá-lo. Com relação a atividades paralelas, quatro afirmaram que a empresa não as mantém em paralelo à sua atividade principal, um que a empresa mantém atividades paralelas mas apenas as relacionadas à responsabilidade social e um que a empresa mantém atividades paralelas relacionadas à responsabilidade social e também a outras questões ou temas.

Especificamente sobre a memória, quatro afirmaram que a empresa não tem um memorial mas mantém práticas de preservação de sua memória, tendo interesse em organizar um memorial futuramente. Um representante afirmou que a empresa não tinha memorial e nem interesse em ter mas que mantinha práticas de preservação de sua memória, enquanto outro afirmou que a empresa não tinha memorial e que também não mantinha essas práticas, embora com pretensão de iniciar ações futuras nessa linha. Quanto à significação, cinco afirmaram que a empresa gostaria de conferir mais significado à sua marca e/ou ressignificá-la utilizando um “tema” agregador, e apenas um representante afirmou que a empresa gostaria dessa significação ou ressignificação mas sem a utilização de um tema agregador.

Sobre a expressão disso na oferta, quatro afirmaram que a empresa realiza marketing comercial buscando associar seus produtos e serviços a experiências e/ou significações para o cliente, e os dois que afirmaram não o fazer desejam começar. Sobre a simulação da metodologia de curadoria de significação (entrevista, mapa e proposição de temas), cinco gostaram da proposta e acharam que a metodologia faz sentido na proposta de valor apresentada. Especificamente sobre a dinâmica com “Lego Serious Play”, todos os representantes gostaram e acharam que ela faz sentido na proposta de valor apresentada. E com relação aos modelos construídos, havendo a possibilidade de escolher uma ou mais alternativas, quatro afirmaram que suas construções lhes deram ideias sobre objetos que significassem a trajetória da empresa, três que lhes deram ideias sobre peças publicitárias

que a empresa poderia elaborar e dois que as construções apenas representaram a trajetória da empresa, não gerando ideias sobre objetos, produtos ou peças publicitárias.

Já no âmbito do interesse, e observando-se que apesar de não haver nesse caso a possibilidade de escolha de mais de uma alternativa dois participantes o fizeram, quatro afirmaram ter ficado interessados em objetos que signifiquem a trajetória de “vida” da empresa e quatro também ficaram interessados em peças publicitárias para a empresa que tragam essas significações e ressignificações construídas. Quanto à potencialidade efetiva de os participantes se tornarem clientes, quatro investiriam um valor justo pelos serviços e produtos da proposta de valor apresentada e dois, apesar de não estarem dispostos a esse investimento, topariam participar de testes dessa proposta para receber esses serviços e produtos. Por fim, no campo aberto para opiniões sobre a proposta de valor, destaquem-se os seguintes comentários: “importante para a empresa entender seu espaço/tempo e se possível otimizar seus talentos e reprogramar trajetórias”; “faz o empreendedor repensar a forma do negócio e reformular sua empresa como um todo”.

Nota-se assim com relação aos esforços tradicionais de comunicação das empresas com os seus clientes, apesar de não haver em geral um destaque para o marketing institucional, que a maioria delas realiza marketing comercial buscando associar seus produtos e serviços a experiências e/ou significações. É importante notar também que a maioria pretende uma ampliação ou mudança de posicionamento no mercado, e uma maioria ainda mais significativa demonstrou interesse em significar mais ou ressignificar a marca mediante “temas” agregadores.

E estando esse processo de significações relacionado à memória das empresas, como já apontado teoricamente, não é de se admirar o fato de a maioria dos representantes em questão ter afirmado que a empresa mantém práticas de preservação da memória apesar de não ter memorial, demonstrando inclusive interesse em organizar um no futuro. No âmbito das atividades paralelas, porém, como outro elemento para as significações da empresa na sociedade e para ampliação das possibilidades de “temas” agregadores, a maioria não as mantém e nas restantes se destacam as atividades relacionadas à responsabilidade social.

Especificamente sobre a utilização da metodologia “Lego Serious Play” (Foto 13), da mesma forma que no contexto das pessoas físicas, a totalidade manifestou aprovação e concordância com a sua associação à curadoria. A percepção de utilidade para ideias sobre

objetos significativos (acrescidos nesse caso de peças publicitárias) e o próprio interesse em tê-los, inclusive, foi maior do que no âmbito das pessoas físicas e conformou maioria mais significativa (exemplo na Foto 15, que registra possíveis materializações de uma rede de significações em torno de uma trajetória empresarial inovadora no ramo de bicicletaria). E sobre a metodologia de curadoria de significação, como um todo, a maioria absoluta aprovou e concordou com sua inserção na proposta de valor apresentada. Refletindo isso em termos de interesse, a maioria – embora não tão significativa como no caso das pessoas físicas – confirmou a potencialidade de serem clientes. E se no âmbito das pessoas físicas os comentários destacados captaram bem a questão da identidade nas próprias pessoas jurídicas, nos comentários advindos efetivamente delas o destaque se deu no sentido de futuro, da importância da proposta de valor em questão para “reprogramação” (e não apenas ressignificação) de trajetórias.

Foto 15 – Exemplo II de modelo de significação da dinâmica de validação



Fonte: Arquivo pessoal do autor.

Resgatando-se assim a contextualização feita no Capítulo 4 sobre o uso da metodologia “Lego Serious Play”, reforça-se que se tratou de duas etapas complementares ao estudo de caso propriamente dito, esse sim a inspiração principal (em todo o Capítulo 5 e no item 6.3) à proposta de valor apresentada no início do presente capítulo. Para clarear ainda mais essa complementaridade e ao mesmo tempo sintetizar a contribuição da metodologia em questão, o Infográfico 10 que segue ilustra a agregação inicial de ideias e tendências (descrição acima no item 6.2) e a agregação derradeira da simulação ou validação

(descrição no presente item, 6.4). O infográfico traz ainda listas resumidas das notas conclusivas de cada uma dessas duas etapas complementares.

Infográfico 10 – Contribuição da metodologia “Lego Serious Play”



Fonte: Elaborado pelo autor.

Enfim, para breve resumo deste sexto capítulo no que toca a uma visão geral da tese e valendo-se da organização visual do Infográfico 11 que segue (como sexta e última parte do resumo geral apresentado no Infográfico 1), destacam-se algumas contribuições. Da mesma forma que na curadoria de conhecimento estudada como caso, a presente curadoria de significação mantém a essência curatorial advinda do universo artístico e cultural e se consubstancia como potencial proposta de valor no universo dos negócios. Trata-se afinal da ligação significativa dos pontos de uma trajetória pessoal ou empresarial, que captados sob a compreensão do que representam para os seus protagonistas tornam-se significações em si. Daí, portanto, a aparente redundância de uma curadoria que tem por objeto a própria significação.

Ficam evidentes assim as intersecções com o desenvolvimento teórico apresentado, compondo-se finalmente a titular “Curadoria de significação na economia criativa: uma proposta de valor”. Por se tratar de um tema e de correlações complexas e não usuais,

reflexões de terceiros especialistas em negócios foram importantes como fruto de trabalho de campo prévio. E, pelo mesmo motivo, a experiência de simulação dos serviços apresentados na proposta de valor foi também importante como complemento à sustentação deste capítulo, que pretendeu ultrapassar a usual amarração conclusiva entre teoria e campo e propor uma contribuição equivalente ao próprio caso estudado.

Infográfico 11 – Resumo em infográfico VI (Curadoria de significação como proposta de valor)



Fonte: Elaborado pelo autor.

CONCLUSÕES

Tendo por objetivo a identificação do potencial de uma curadoria de significação como proposta de valor, no contexto da economia criativa, apresentou-se no presente estudo uma série de conceitos concatenados juntamente com um estudo de caso e outras atividades de campo. Foi analisada assim a trajetória teórico-prática da economia criativa desde as indústrias culturais e sua relação com a cultura, a experiência e o conhecimento, destacando-se afinal o conhecimento e a significação. Na sequência, o conceito de curadoria foi apresentado e analisado sob algumas perspectivas que compõem sua trajetória, incluindo questões sobre museus, exposições, coleções e objetos – todas elas perpassando a significação.

Após a conceituação de proposta de valor, então, no universo do empreendedorismo e dos respectivos planos e modelos de negócios, passou-se para uma série de atividades de campo que não só consubstanciaram o estudo de caso como também levantaram ideias e tendências prévias à proposta e uma simulação ou validação posterior. Concluiu-se primeiramente, nessa linha, que de fato o caso estudado foi fundamental ao desenho da proposta de valor de curadoria de significação. As ideias prévias a ela agregadas, por sua vez, proporcionaram não só o seu encorporamento como também a sinalização de que teria mesmo potencial, algo finalmente ratificado pela experiência de validação.

Sobre a aproximação dos limites entre o viés acadêmico e a concretização prática de técnicas para o desenho da proposta de valor, concluiu-se pelos mesmos motivos que esses passos adicionais no âmbito do empreendedorismo foram oportunos primeiramente para confirmar (ao menos num primeiro momento) as hipóteses iniciais. A extensão do conceito de curadoria para além das artes é mesmo possível (sem a recorrência a distorções ou banalizações de sua essência) e os princípios essenciais da curadoria se aplicam bem à demanda por significações, no contexto da economia criativa. Em segundo lugar, tais passos adicionais ou complementares no âmbito do empreendedorismo também foram oportunos para possíveis passos adiante no mesmo terreno. Se a empresa do caso estudado enfrentou dificuldades para apresentar ao mercado a curadoria de conhecimento, aprofundamentos acadêmicos como este podem amenizar futuras dificuldades na apresentação real de uma curadoria de significação.

A propósito, conclui-se com relação a esses aprofundamentos (recomendendo-se revisita ao Infográfico 1, no capítulo introdutório) que a essência da economia criativa decorre de sua origem, na esteira de estudos sobre a relação da arte e da cultura com a economia. Não há portanto que se confundir ou se diferenciar as advindas “indústrias criativas” das já anteriormente denominadas indústrias culturais, bem compreendidas essas numa ampla gama de segmentos com maior ou menor viés de negócio mas sem prescindir de uma delimitação, que impede a inflação e o conseqüente esvaziamento do conceito. É por meio desse resgate da essência artística e cultural da economia criativa, inclusive, que se torna possível compreender o cerne da relação entre seus três pilares: as dimensões intangíveis da cultura, da experiência e do conhecimento.

Um dos elementos desse cerne é justamente a significação, que se torna ainda mais relevante no contexto contemporâneo e paradoxal de excesso de informações e produtos e ao mesmo tempo de carência de significados ou sentidos. A economia criativa vem ao encontro dessa situação envolvendo aspectos de diversos outros esforços atenuantes, como a proliferação de produtos e serviços com agregação de significados, as terapias e evoluções psicológicas como ressignificação da trajetória de vida, as experiências milenares de contar e ressignificar histórias e a própria curadoria.

Consolidada em associação à organização de exposições no contexto dos museus modernos e públicos, a essência da curadoria se manifesta desde os anteriores e privados gabinetes de curiosidade no sentido atemporal da organização e preservação de objetos, que proporcionam ao ser humano a concretude sensível de significações e identidades. Uma organização que avança porém para a correlação e a amarração significativas, ressignificando os itens envolvidos e ultrapassando em muito a mera seleção. Trata-se nesse viés, como demonstrado no estudo de caso, de um processo que se expande potencialmente para além das artes e que vem ao encontro não apenas da citada realidade de excessos mas também da correlata realidade de carência e demanda por significados.

Mais do que a formação no universo cultural e artístico e a execução no segmento de museus e galerias, portanto, os traços de economia criativa presentes na curadoria são a própria subjetividade e a imaginação. É preciso, contudo, diante inclusive da tendência de distorção e alargamento indiscriminado do conceito de economia criativa, que a amplitude dessa subjetividade e dessa imaginação não seja utilizada para banalização do termo “curadoria”. Não se trata de simplesmente selecionar a partir de gostos pessoais, não se trata

de simplesmente separar a partir de critérios previamente definidos. Se a confirmação de ineditismo em curadoria de conhecimento do caso aqui estudado (pelos clientes e empreendedores ouvidos e pelas prospecções realizadas) ratifica a sua escolha e embasa a inovação na curadoria de significação proposta, por outro lado também demonstra a necessidade de novos estudos para que a crescente utilização do conceito preserve suas raízes e por consequência o seu verdadeiro potencial.

Ainda sobre a citada inovação na curadoria de significação proposta – para além da importância central do estudo de caso como exemplo de aplicação da curadoria fora do universo artístico, sem distorções e de forma economicamente sustentável –, é oportuno registrar que a utilização complementar da metodologia “Lego Serious Play” para levantamento prévio de ideias e tendências e para posterior simulação e validação da proposta foi bem aceita e gerou resultados de forma interessante. Trata-se assim de uma possibilidade a ser mais explorada no trabalho de campo acadêmico, na medida em que já é bastante experimentada no universo corporativo para fins semelhantes de dinâmicas de grupo.

Especificamente sobre a proposta apresentada – cuja aparente redundância por curadoria já pressupor significação se desfaz diante da compreensão de que parte de seu escopo são os próprios significados atribuídos aos marcos de uma trajetória –, conclui-se que a significação pura e concentrada em produtos e serviços (e não apenas agregada a eles) pode ter um mercado promissor e crescente no contexto da economia criativa. E conclui-se também que no âmbito dessa significação pura e concentrada em produtos e serviços se fazem necessários mais estudos.

Importa observar nesse sentido que os problemas de contato com a empresa estudada, em determinada fase do trabalho de campo, representaram no início uma preocupação quanto à riqueza de detalhes desejada. Mas, de forma inesperada – já evidenciado que muitos desses detalhes não seriam sequer utilizados na análise –, o ajuste metodológico negociado e centralizado na sócia fundadora proporcionou afinal (além da suficiência descritiva) a rica percepção de que nessa espécie de empreendimentos a proposta de valor fica por demais sujeita ao seu idealizador.

Trata-se não apenas de uma dificuldade de delegação dos serviços relacionados ou de disseminação da missão e dos propósitos, mas principalmente de um risco de enviesamento em torno de visões de mundo particulares. Algo que poderia parecer mera

repercussão de motivações pessoais, assim, levanta na verdade a questão dos limites da curadoria, em seu delicado mas necessário equilíbrio entre os papéis de interpretação e de autoria. A citada necessidade de mais estudos, assim, se relaciona não apenas a uma melhor compreensão dessas questões no viés empreendedor de proposta de valor mas também, já em outro viés que não fez parte do presente escopo, a desdobramentos e implicações sociais da extensão da curadoria além das artes. Ora, se a proposta de valor fica por demais sujeita ao seu idealizador, surge a questão de a condução de terceiros pelo curador se tornar muito enviesada. E isso no âmbito das significações, em que pese a presente proposta não tocar a dimensão de sentidos absolutos e transcendentais, é ainda mais relevante.

Enfim, além de serem envolvidos conceitos ainda em construção, trata-se também de um tema com questões interdisciplinares a se intrincarem constantemente, gerando uma complexidade cada vez maior. Espera-se, portanto, que o presente estudo tenha ao menos contribuído com passos suficientes para um avanço na compreensão da relação real e potencial entre economia criativa, significação e curadoria, bem como com instigações a essas outras questões relacionadas.

REFERÊNCIAS

AAKER, D. A. (2007). *Construindo marcas fortes* (M. L. Badejo, Trad.). Rio de Janeiro: Bookman.

ADORNO, T. W. (2003). *Sobre a indústria da cultura* (M. Resende *et al.*, Trad.). Coimbra: Angelus Novus.

_____; HORKHEIMER, M. (1977[1944]). “The culture industry: enlightenment as mass deception” in Curran, James; Gurevitch, Michael; Wollacott, Janet (eds.) *Mass communication and society*. Londres: Edward Arnold, 349-383.

ALMEIDA, I. C., RODRIGO, A. L. (1992). *O rinoceronte: pegadas na torre: exposição Torre de Belém*. Lisboa: Mosteiro dos Jerônimos e Torre de Belém.

ANDERSON, C. (2013). *Makers: a nova revolução industrial* (J. Araújo, Trad.) Coimbra: Actual Editora.

AUSTRALIA (2013). “*Creative Australia*”, <http://creativeaustralia.arts.gov.au/> [28 de julho de 2015].

AUSTRALIA (1994). “*Creative Nation: Commonwealth Cultural Policy*”, <http://pandora.nla.gov.au/pan/21336/20031011-0000/www.nla.gov.au/creative.nation/contents.html> [28 de julho de 2015].

BAUDRILLARD, J. (2015). *O sistema dos objetos* (Z. R. Tavares, Trad.). São Paulo: Perspectiva.

BELL, D. (1974) *The coming of the post industrial society: a venture in social forecasting*. New York: Basic Books.

BELK, R. W. (1995). *Collecting in a consumer society*. London, Routledge.

BELTING, H. (2012). *O fim da história da arte: uma revisão dez anos depois* (R. Nascimento, Trad.). 1. ed. São Paulo: Cosac Naify.

BOECHAT, L. (2016). *Entre a memória e o Mercado: identidade, (re)significação e cultura empresarial*. 1. ed. Rio de Janeiro: Gramma. Não paginado.

BONK, E. [et al] (1998) *Joseph Cornell/Marcel Duchamp: In Resonance*. Ostfildern-Ruit, Germany: Hatje Cantz Publishers.

BOP CONSULTING (2010). *Guia prático para o mapeamento das indústrias criativas* (D. M. Rey e J. Loureiro, Trans.). Londres: British Council.

BOTTALLO, M. (2004). A curadoria de exposições de arte moderna e contemporânea e sua relação com a museologia e os museus. *CONCINNITAS*. Rio de Janeiro: UDUERJ ano 5, número 6, julho.

BROWN, T. (2009). *Change by Design: How Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation*. New York: Harper Business.

_____ (2009). The Making of a Design Thinker. *Metropolis*, p. 60-62.

BUCHANAN, R. (1992). Wicked Problems in Design Thinking. *Design Issues*, v. 8, n. 2, p. 5-21.

BURGI, P., ROOS, J. e JACOBS, C. (2001). From metaphor to practice in the crafting of Strategy. *Imagination Lab Working Paper*, Lausanne, n. 9.

CAEIRO, M. (2014). *Arte na cidade: história contemporânea*. Lisboa: Temas e Debates – Círculo de Leitores.

CASTILLO, S. S. del (2014). *Arte de expor: curadoria como exopoesis*. 1 ed. Rio de Janeiro: Nau Ed.

CASTRO, M. (2014). *Empreendedorismo criativo: como a nova geração de empreendedores brasileiros está revolucionando a forma de pensar conhecimento, criatividade e inovação*. 1 ed. São Paulo: Portfolio-Penguin.

CAVES, R. (2000). *Creative industries: contracts between art and commerce*. Cambridge: Mass.; London: Harvard University Press.

CHANDLER, A. D. Jr. (1962 [1988]). *Strategy and structure chapters in the history of the american industrial enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press.

CHESTERTON, G. K. (2008). *Ortodoxia* (A. Pissetta, Trad.). São Paulo: Mundo Cristão.

CIENTISTA SOCIAL, S. (2017). *Entrevista*. Entrevistador: Israel Alves Jorge de Souza. São Paulo.

_____ (2018a). *O que é o Mappa e a decisão do fim*. São Paulo. 11 de maio, <https://medium.com/a-startup-que-faliu/o-que-%C3%A9-o-mappa-e-os-motivos-do-fim-4d700c54bfcf> [17 de junho de 2018].

_____ (2018b). *5 motivos que levaram o Mappa à falência*. São Paulo, 10 de maio, <https://medium.com/a-startup-que-faliu/5-motivos-que-levaram-o-mappa-%C3%A0-fal%C3%A7%C3%A3o-74c889afbfc2> [17 de junho de 2018].

CLIENTE I (2018). *Entrevista*. Entrevistador: Israel Alves Jorge de Souza. São Paulo.

CLIENTE II (2018). *Entrevista*. Entrevistador: Israel Alves Jorge de Souza. Belo Horizonte.

- CLIENTE III (2018). *Entrevista*. Entrevistador: Israel Alves Jorge de Souza. São Paulo.
- CLIENTE IV (2018). *Entrevista*. Entrevistador: Israel Alves Jorge de Souza. São Paulo.
- COCCO, G. (2014). “Territórios da paz: territórios produtivos?” *Cadernos IHU Ideias*. 12 (207), 4-36.
- CORTELLA, M. S., DIMENSTEIN, G. (2015). *A era da curadoria: o que importa é saber o que importa: educação e formação de pessoas em tempos velozes*. Campinas: Papirus 7 Mares.
- CUCHE, D. (2002). *O conceito de cultura nas Ciências Sociais* (V. Ribeiro, Trad.) 2 ed. Bauru: EDUSC.
- CURADOR (2017). *Entrevista*. Entrevistador: Israel Alves Jorge de Souza. São Paulo.
- CURADOR (2018). *Entrevista*. Entrevistador: Israel Alves Jorge de Souza. São Paulo.
- CURADORA (2017). *Entrevista*. Entrevistador: Israel Alves Jorge de Souza. São Paulo.
- CURADOR DE ARTE (2017). *Entrevista*. Entrevistador: Israel Alves Jorge de Souza. São Paulo.
- DE BOTTON, A. (2014). *Arte como terapia* (D. Bottmann, Trad.). 1. ed. Rio de Janeiro: Intrínseca.
- DEES, J. G. (2001). “The meaning of social entrepreneurship” [?] Kansas City: Kauffman Foundation and Stanford University, <http://community-wealth.org/content/meaning-social-entrepreneurship> [12 de fevereiro de 2015].
- DERVIN, B. (1992). From the mind's eye of the user: the sense-making qualitative-quantitative methodology. In: Glazier, Jack D; Powell, Ronald R. *Qualitative Research in Information Management*. Englewood, CO: Libraries Unlimited, pp. 61-84.
- DRUCKER, P. (1969) *The Age of discontinuities*. London: Transaction Publications.
- DUHAMEL, F., REBOUD, S. e SANTI, M. (2014). Capturing value from innovations: the importance of rent configurations. *Management Decision*, 52 (1), 122-143.
- FARMER, C. (2017). *Museum of me: an exhibition of the best things in your life curated by you*. London: Ilex.
- FAUSTINO, P. (2013). *Indústrias criativas, media e clusters*. 1. ed. Lisboa: MediaXXI.
- FELGUEIRAS, M. L. (2013). Inventariando a escola do futuro e revisitando o passado. In: Figueiredo, Betania Gonçalves; Vidal, Diana Gonçalves (Org.) *Museus: dos gabinetes de curiosidades à museologia moderna*. 2. ed. Belo Horizonte: Fino Traço.

- FINANCEIRO, S. (2017). *Entrevista*. Entrevistador: Israel Alves Jorge de Souza. São Paulo.
- FLAUBERT, G. (2011). *Madame Bovary: costumes de província* (M. Laranjeira, Trad.). São Paulo: Penguin Classics Companhia das Letras.
- FLORIDA, R. (2011[2002]). *A ascensão da classe criativa: e seu papel na transformação do trabalho, do lazer, da comunidade e do cotidiano* (A. L. Lopes, Trad.). Porto Alegre: L&PM.
- FRANCE, A. (1971). *O crime de Sylvestre Bonnard, membro do Instituto*. (A. Moreyra, Trad.). Rio de Janeiro: Editora Opera Mundo.
- FRANKL, V. E. (2014). *Logoterapia e análise existencial: textos de seis décadas* (M. A. Casanova, Trad.). Rio de Janeiro: Forense Universitária.
- GARCÍA MÁRQUEZ, G. (2007). *Vivir para contarla*. 5. ed. Buenos Aires: Debolsillo.
- GILLIS, J. R. (1994). Memory and identity: the history of a relationship. In: Gillis, John R., ed., *Commemorations. The politics of national identity*. Princeton, Princeton University Press, 1994: p. 3-24.
- GILMORE, J. e PINE, J. (1999). *The Experience Economy*. Boston, Harvard Business Press.
- GONÇALVES, L. R. (2004). *Entre cenografias: o museu e a exposição de arte no século XX*. São Paulo: Edusp, Fapesp.
- GREFFE, X. (2015). *A economia artisticamente criativa: arte, mercado, sociedade* (A. Goldberger, Trad.). 1. ed. São Paulo: Iluminuras: Itaú Cultural.
- GROCCO, L. e GUTTMANN, E. (2010). *Consultoria empresarial*. 2. ed. São Paulo: Saraiva.
- GROYS, B. (2008). On the Curatorship. In: *Art Power*. Cambridge, Massachusetts; London, England: The MIT Press.
- HASHIMOTO, M. e BORGES, C. (2014). *Empreendedorismo: plano de negócios em 40 lições*. 1. ed. São Paulo: Saraiva.
- HAUGELAND, J. (1985). *Artificial Intelligence: The Very Idea*. Cambridge, Mass.: MIT Press.
- HESMONDHALGH, D. (2013). *The cultural industries*. 3. ed. Los Angeles, London, New Delhi, Singapore, Washington DC: SAGE.
- HISRICH, R. D., PETERS, M. P. e SHEPHERD, D. A. (2009). *Empreendedorismo*. (T. F. Souza, Trad.). Porto Alegre: Bookman.
- HOUAISS, A. e VILLAR, M. de S. (2009). *Dicionário Houaiss da língua portuguesa*. 1.ed. Rio de Janeiro: Objetiva.

HOWKINS, J. (2013[2001]). *Economia criativa: como ganhar dinheiro com ideias criativas* (A. Griesi, Trad.). São Paulo: M. Books do Brasil.

HULTEN, P. (Ed.) (1993). *Marcel Duchamp: work and life. Ephemerides on and about Marcel Duchamp and Rose Sélavy. 1887-1968*. Cambridge, Massachusetts: The MIT Press.

JENSEN, R. (2001). *The Dream Society*. New York: McGraw-Hill.

JEUDY, H. (1990). *Memórias do social* (M. Cavalcanti, Trad.). Rio de Janeiro: Forense Universitária.

JOHN, D. (2015). *Reinventar a vida: narrativa e ressignificação na análise*. São Paulo: Ideias & Letras.

JOHNSON, M. W., CHRISTENSEN, C. M. e KAGERMANN, H. (2008). Reinventing your business model, *Harvard Business Review*, vol. 86, n. 12, pp. 59-67.

KAO, J. J. (2008). *Nação inovadora: como a América está perdendo seu poder de inovação, porque isso é importante e o que podemos fazer para reconquistá-lo* (C. Paschoa, Trad.). Rio de Janeiro: Qualitymark.

KAPLAN, S. (2013). *Modelos de negócios imbatíveis* (L. E. T. Frazão Filho, Trad.). 1. ed. São Paulo: Saraiva.

KNELL, J. e OAKLEY, K. (2007). “London’s creative economy: an accidental success? Provocation Series.” 3 (3), 1-29, http://www.theworkfoundation.com/assets/docs/publications/63_creative_london.pdf [30 de julho de 2015].

KOTLER, P. (2000). *Administração de Marketing* (Bazán Tecnologia e Linguística, Trad.). 10. ed. São Paulo: Prentice Hall.

_____ e LANE, K. (2006). *Dirección de Marketing*. (C. E. Rivera, Trad.). Madrid: Pearson Educación.

KRISTIANSEN, P., e RASMUSSEN, R. (2014). *Building a better business using the Lego Serious Play Method*. New Jersey: Wiley.

KRZNNARIC, R. (2012). *Como encontrar o trabalho da sua vida* (D. Estill, Trad.). Rio de Janeiro: Objetiva.

LANDRY, C. (2008[2000]). *The creative city: a toolkit for urban innovators*. 2nd ed. Nova York: Routledge.

LE BRETON, D. (2007). *El sabor del mundo: una antropología de los sentidos*. Buenos Aires: Ediciones Nueva Visión.

LEGO (2014). *LSP Open-Source: Introduction to Lego Seriou Play*. Disponível em: <[https://dl.dropboxusercontent.com/u/5032997/LEGO%20Serious%20Play%20OS/LEGO®_SERIOUS_PLAY_OpenSource.pdf](https://dl.dropboxusercontent.com/u/5032997/LEGO%20Serious%20Play%20OS/LEGO%20SERIOUS_PLAY_OpenSource.pdf)>. Acesso em 3 nov.

LEITE, C. S. (2012). *Cidades sustentáveis, cidades inteligentes*. Rio Grande do Sul: Bookman.

LEVY, L. (2010). O dualismo cartesiano. In: Altmann S.; Wolf, E. (Orgs.) *Lições de história da Filosofia*. Porto Alegre: Secretaria de Estado da Cultura: Editora da Cidade, 2010.

LIMA, S. F. e CARVALHO, V. C. (2013). Cultura material e coleção em um museu de história: as formas espontâneas de transcendência do privado. In: Figueiredo, Betania Gonçalves; Vidal, Diana Gonçalves (Org.) *Museus: dos gabinetes de curiosidades à museologia moderna*. 2. ed. Belo Horizonte: Fino Traço.

LIPOVETSKY, G. e SERROY, J. (2014). *O capitalismo estético na era da globalização* (L. F. Sarmiento, Trad.). Lisboa: Edições 70.

MADSBJERG, C. e RASMUSSEN, M. B. (2014). *A filosofia nos negócios: como as ciências humanas podem resolver os problemas mais complexos da gestão* (A. M. Araújo, Trad.). 1 ed. Rio de Janeiro: Elsevier.

MAINARDI, D. (2012). *A queda: as memórias de um pai em 424 passos*. 3. ed. São Paulo: Record.

MARGOLIN, V. (2014). *Design e risco de mudança* (H. Branco, Trad.). Vila do Conde: Verso da História.

MASI, D. De (2017). *Alfabeto da sociedade desorientada: para entender o nosso tempo* [Cobucci, S., Trad.]. 1. ed. São Paulo: Objetiva.

MASLOW, A. H. (1987). *Motivation and Personality*. 3rd ed. New York: Longman.

MERLEAU-PONTY, M. (1999). *Fenomenologia da Percepção* (C. A. R. de Moura, Trad.). 2. ed. São Paulo: Martins Fontes.

MCSILL, J. (2014). *5 lições de Storytelling: factos, ficção e fantasia*. Lisboa: Topbooks.

MENESES, U. T. B. (2013). A exposição museológica e o conhecimento histórico. In: Figueiredo, Betania Gonçalves; Vidal, Diana Gonçalves (Org.) *Museus: dos gabinetes de curiosidades à museologia moderna*. 2. ed. Belo Horizonte: Fino Traço.

_____ (1994). Do teatro da memória ao laboratório da História: a exposição museológica e o conhecimento histórico. *Anais do Museu Paulista*. História e cultura material. Nova Série, vol. 2.

_____ (1980). “O objeto material como documento” In: *Patrimônio cultural: políticas e perspectivas*. São Paulo, Brasil 1980. São Paulo: IAB/ CONDEPHAAT.

MOREIRA, M. A. (2011). Aprendizagem significativa: um conceito subjacente. *Aprendizagem significativa em revista*, v. 1(3), p. 25-46.

NASCIMENTO, S. S. (2013). O desafio de construção de uma nova prática educativa para os museus. *In: Figueiredo, Betania Gonçalves; Vidal, Diana Gonçalves (Org.) Museus: dos gabinetes de curiosidades à museologia moderna*. 2. ed. Belo Horizonte: Fino Traço.

OBRIST, H. U. (2014). *Caminhos da curadoria* (A. Azuma, Trad.). 1 ed. Rio de Janeiro: Cobogó.

_____ (2010). *Uma breve história da curadoria* (A. Resende, Trad.). São Paulo: BEI Comunicação.

OSTERWALDER, A. [et al] (2014). *Value proposition design: como construir propostas de valor inovadoras* (B. Alexander, Trad.). São Paulo: HSM do Brasil.

_____ e PIGNEUR, Y. (2011). *Business model generation: inovação em modelos de negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários* (R. Bonelli, Trad.). Rio de Janeiro: Alta Books.

OUDEN, E. D. (2012). *Innovation design: creating value for people, organizations and society*. London: Springer.

PÁÍN, S. (2009). *Fundamentos da arte terapia* (G. Unti, Trad.). Petrópolis, RJ: Vozes.

PALACIOS, F. e TERENCEZZO, M. (2016). *O guia completo do storytelling*. Rio de Janeiro: Alta Books.

PINTO, F. (2007). *Balanced Scorecard: alinhar mudança, estratégia e performance nos serviços públicos*. Lisboa: Edições Sílabo.

PONDÉ, L. F. (2017). *Marketing existencial: a produção de bens de significado no mundo contemporâneo*. São Paulo: Três Estrelas.

POSSAS, H. C. G. (2013). Classificar e ordenar: os gabinetes de curiosidades e a história natural. *In: Figueiredo, Betania Gonçalves; Vidal, Diana Gonçalves (Org.) Museus: dos gabinetes de curiosidades à museologia moderna*. 2. ed. Belo Horizonte: Fino Traço.

PUBLICITÁRIO, S. (2017). *Entrevista*. Entrevistador: Israel Alves Jorge de Souza. São Paulo.

_____ (2018). *A dificuldade de comunicar um serviço complexo*. São Paulo, 10 de maio, <https://medium.com/a-startup-que-faliu/a-dificuldade-de-comunicar-um-servi%C3%A7o-complexo-13791aea86c0> [17 de junho de 2018].

REINO UNIDO (2001). “Monitoring report of the Creative Industries Mapping Document”, https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/183544/2001part1-foreword2001.pdf [29 de julho de 2015].

REIS, A. C. F. (2012). *Cidades criativas*. São Paulo: Editora SESI-SP.

REIS, A. C. F. (Org.) (2008). *Economia criativa como estratégia de desenvolvimento: uma visão dos países em desenvolvimento*. São Paulo: Itaú Cultural: Garimpo de Soluções.

_____ e DE MARCO, K. (Orgs.) (2009). *Economia da cultura: ideias e vivências*. Rio de Janeiro: Publit.

REIS, A. C. F. (2011). “Introdução” in Reis, Ana C. F.; Kageyama, Peter (Orgs.) *Cidades criativas: perspectivas*. São Paulo: Garimpo de Soluções: Creative Cities Productions, 24-29.

RESTREPO, F. B. e MÁRQUEZ, I. D. (2013). *La economía naranja: una oportunidad infinita*. Washington: Banco Interamericano de Desarrollo.

ROSA, C. A., COUTO, G. M. e LAGE, M. G. (2015). *Guia essencial para novos empreendedores: descoberta*. Belo Horizonte: Sebrae/MG.

ROWE, G. P. (1987). *Design Thinking*. Cambridge: The MIT Press.

ROY, W. (2012). *A invenção da cultura* (M. C. Souza; A. Morales, Trans.) 1. ed. São Paulo: Cosac Naify.

SANTOS, J. L. (1986). *O que é cultura*. 5. ed. São Paulo: Editora Brasiliense.

SARAIVA, P. M. (2011). *Empreendedorismo: do conceito à aplicação, da ideia ao negócio, da tecnologia ao valor*. 2. ed. Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra.

SAX, D. (2017). *A vingança dos analógicos: porque os objetos de verdade ainda são importantes* (A. Matias, Trad.). 1. ed. Rio de Janeiro: Anfiteatro.

SCHUMPETER, J. A. (1994). *Capitalism, Socialism and Democracy*. Londres: Routledge.

_____ (2002). “New translations: Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung” *American Journal of Economics and Sociology*. 61 (2), 405–437 (M. Becker and T. Knudsen, Trans.).

_____ (1997). *Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico* (M. S. Possas, Trad.). São Paulo: Nova Cultural.

SERRES, M. (2013). *Polegarzinha* (J. Bastos, Trad.). Rio de Janeiro: Bertrand Brasil.

SINEK, S. (2011). *Start with Why: How great leaders inspire everyone to take action*. New York: Portfolio/Penguin.

SOLEDADE, S. (2015). *Gestão e empreendedorismo: Módulo 1*. São Paulo: APRO.

SOUZA, I. A. J. (2017). A economia criativa do mundo antigo. *Diálogo com a Economia Criativa*, Rio de Janeiro, v. 2, n. 4, p. 26-38, jan./abr. Disponível em: <http://dialogo.espm.br/index.php/revistadcec-rj/article/view/93/67> [11 de junho de 2018].

_____ (2015). *Desenvolturas empreendedoras na economia criativa: casos em Portugal e no Brasil como potencial ao desenvolvimento de regiões urbanas de baixa renda*. Dissertação (Mestrado em Intervenção Social, Inovação e Empreendedorismo) – Faculdade de Economia, Universidade de Coimbra. Coimbra. Disponível em: https://estudogeral.sib.uc.pt/bitstream/10316/29673/1/Dissertação%20de%20mestrado_Israel%20Alves%20Jorge%20de%20Souza.pdf [11 de junho de 2018].

_____ (2016). *Sentiero*. Disponível em: <http://sentiero.strikingly.com> [11 de junho de 2018].

_____ (2012). *40 Rinocerontes*. São Carlos: Riani Costa.

TAKEUCHI, H. e NONAKA, I. (2008). *Gestão do conhecimento* (A. Thorell, Trad.). Porto Alegre: Bookman.

THROSBY, D. (2001). *Economics and culture*. Cambridge: Cambridge University Press.

_____ (2010). *The economics of cultural policy*. Cambridge: Cambridge University Press.

UNCTAD (2008). *Creative Economy Report 2008 – The challenge of assessing the creative economy: towards informed policy-making*. Genebra: United Nations, http://unctad.org/en/Docs/ditc20082cer_en.pdf [29 de julho de 2015].

_____ (2010). *Creative Economy Report 2010 – Creative economy: a feasible development option*. Genebra: United Nations, http://unctad.org/en/Docs/ditctab20103_en.pdf [29 de julho de 2015].

UNESCO (2013). *Creative Economy Report 2013 – Special edition: widening local development pathways*. Paris: United Nations, <http://www.unesco.org/culture/pdf/creative-economy-report-2013.pdf> [29 de julho de 2015].

UNITED KINGDOM INSTITUTE OF MANAGEMENT CONSULTANTS (1974) *Guide to Membership*. London: IMC.

VENÂNCIO, L. e NASSIF, M. E. (2008). O comportamento de busca de informação sob o enfoque da cognição situada: um estudo empírico qualitativo. *Ciência da Informação*, Brasília, v. 37, n. 1, p. 95-106, jan./abr.

VIANNA, M. J. [et. al.] (2012). *Design thinking: inovação em negócios*. Rio de Janeiro: MJV Press.

VIVANE, Gladis (2018). *Quando você abraça seu propósito e ele não te abraça de volta*. São Paulo, 10 de maio, <https://medium.com/a-startup-que-faliu/quando-voc%C3%AA-abra%C3%A7a-seu-prop%C3%B3sito-e-ele-n%C3%A3o-te-abra%C3%A7a-de-volta-eee37b41e13a> [17 de junho de 2018].

WEBER, M. (2001). *A ética protestante e o espírito do capitalismo* (M. Moraes, Trad.). São Paulo: Martin Claret (Obra original publicada em 1905).

WEN, W. e LI, H. S. (2014). “Future forming: a rethink on the creative economy” *Cultural Science*. 7 (1), 68-82.

WORCMAN, K. (2013). História oral, histórias de vida e transformação In: Santhiago, Ricardo; Magalhães, Valeria Barbosa de (orgs.). *Depois da Utopia: a história oral em seu tempo*. São Paulo: Letra e Voz, FAPESP. pp. 143-157.

ANEXO I – LISTA DAS ATIVIDADES DE CAMPO

Conforme indicado no Capítulo 4, sobre a metodologia, seguem os detalhes e os períodos das etapas do trabalho de campo.

1 – Atividades de contextualização

- Dinâmica com “Lego Serious Play” junto a especialistas em pequenos negócios para prospecção de ideias de propostas de valor relacionadas à demanda por significação, durante o curso “(Re)pensando a economia criativa” (Brasília, 2 de agosto de 2016).
- Elaboração e publicação de *Landing Page* da proposta de valor (dezembro de 2016).
- Entrevista presencial e semiestruturada com um curador de artes do Espaço Cultural Porto Seguro, para percepções sobre o tema no seio da curadoria artística (São Paulo, 31 de maio de 2017).
- Dinâmica com “Lego Serious Play” junto a especialistas em pequenos negócios para percepções sobre a significação de trajetórias de vida, durante a primeira turma do curso “Legado: deixe a marca do seu conhecimento” (Brasília, 11 de setembro de 2017).
- Dinâmica com “Lego Serious Play” junto a especialistas em pequenos negócios para percepções sobre a significação de trajetórias de vida, durante a segunda turma do curso “Legado: deixe a marca do seu conhecimento” (Brasília, 16 de outubro de 2017).
- Divulgação da *Landing Page* por anúncios do Google AdWords e direcionamento a um questionário específico, para mensuração quantitativa do perfil dos potenciais clientes (5 de maio a 5 de junho de 2018).

2 – Atividades do estudo de caso

- Prospecção de empresas para o estudo de caso (2016).

- Pesquisa de entrevistas, notícias e publicações relacionadas à Inesplorato (janeiro a março de 2017).
- Visita ao empreendimento e entrevista presencial e semiestruturada com o “Sócio Publicitário” (São Paulo, 20 de abril de 2017).
- Visita ao empreendimento e entrevista presencial e semiestruturada com o “Sócio Financeiro” (São Paulo, 31 de maio de 2017).
- Assinatura e experimentação da plataforma virtual “Mappa” (junho a outubro de 2017).
- Visita ao empreendimento e entrevista presencial e semiestruturada com a “Sócia Cientista Social” e com dois funcionários, ou curadores de conhecimento (São Paulo, 28 de novembro de 2017).
- Entrevista presencial e semiestruturada com a Cliente I (São Paulo, 19 de março de 2018).
- Visita ao empreendimento e entrevista presencial e semiestruturada com um curador de conhecimento responsável por atividades educacionais (São Paulo, 20 de março de 2018).
- Elaboração da tabela de correlação entre conceitos e dimensões do caso para a construção dos indicadores – âmbito dos empreendedores (abril de 2018) (Anexo II).
- Elaboração do questionário para entrevista estruturada – âmbito dos empreendedores (abril de 2018) (Anexo III).
- Resposta final do questionário pela empresa (13 de junho de 2018).
- Entrevista semiestruturada por telefone com a Cliente II (18 de julho de 2018).
- Elaboração da tabela de correlação entre conceitos e dimensões do caso para a construção dos indicadores – âmbito dos clientes (julho de 2018) (Anexo IV).
- Elaboração do questionário para entrevista estruturada – âmbito dos clientes (julho de 2018) (Anexo V).
- Contatos com o Cliente III e com a Cliente IV (julho de 2018).
- Resposta final do questionário pelo Cliente III (31 de julho de 2018).
- Resposta final do questionário pela Cliente IV (14 de agosto de 2018).

3 – Atividades para validação da proposta de valor

- Elaboração da tabela de correlação entre conceitos e dimensões do caso para a construção dos indicadores (fevereiro de 2018) (Anexo VI).
- Elaboração do questionário de pessoas físicas para entrevista estruturada (fevereiro de 2018) (Anexo VII).
- Elaboração do questionário de pessoas jurídicas para entrevista estruturada (fevereiro de 2018) (Anexo VIII).
- Dinâmica com “Lego Serious Play” junto a pessoas físicas e jurídicas para percepções sobre a significação de trajetórias de vida ou de empresa (Brasília, 6 de março de 2018).
- Preenchimento presencial dos questionários para validação da proposta de valor (Brasília, 6 de março de 2018).

ANEXO II – ELABORAÇÃO DE INDICADORES PARA O ESTUDO DE CASO (EMPREENDEDORES)

CONCEITO	DIMENSÕES	INDICADORES (ou seja, onde é que na realidade empírica se vê o conceito)	OBJETIVOS
Perfil econômico do empreendimento e do empreendedor	Características do empreendimento	<ul style="list-style-type: none"> - Natureza jurídica do empreendimento/porte (múltipla escolha). - Segmento. - Idade da empresa. - Faixa de faturamento anual (múltipla escolha). - Situação financeira atual (múltipla escolha). - Percentual de serviços e/ou produtos da empresa inicial/principal em relação ao total. - Percentual de serviços e/ou produtos de outras “empresas” do grupo em relação ao total. - Percentual do faturamento por produtos e/ou serviços da empresa inicial/principal. - Percentual do faturamento por produtos e/ou serviços de outras empresas do grupo. - Percentual do faturamento com pessoas físicas. - Percentual do faturamento com pessoas jurídicas. - Perspectiva de ampliação da estrutura/funcionários atual. 	Identificar em detalhes o perfil e as características do empreendimento.

		<ul style="list-style-type: none">- Perspectiva de expansão/outras unidades ou filiais.- Faixa etária dos empreendedores no início.- Situação profissional dos empreendedores no início.- Situação econômica dos empreendedores no início.- Situação educacional dos empreendedores no início.- Hobbies dos empreendedores.- Perfil predominante dos empreendedores e curadores (dinheiro, status, fazer a diferença, seguir paixões, usar talentos).- Influência da busca por realização pessoal na criação de nova profissão.	
--	--	--	--

<p>Modelo de negócio (Foco na Proposta de Valor)</p>	<p>Características do empreendimento</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Elaboração de plano de negócios. - Elaboração de modelo de negócio. - Utilização do Canvas ou de alguma outra ferramenta/metodologia para elaboração do modelo de negócio. - Desenho da proposta de valor em separado do restante do modelo de negócio. - Atenção especial à definição da proposta de valor ou outro componente do Canvas, nesse processo. - Idas e vindas no processo de elaboração do modelo de negócio e em especial da proposta de valor (duração e início do processo). - Compreensão atual da proposta de valor. - Percepção inicial e atual sobre ineditismo e novidade ou mera adaptação. - Variação ou permanência do modelo de negócio nas outras empresas do “grupo”. - Percepção sobre a criação de nova profissão representar de fato ou não um modelo de negócio completamente novo. - Importância da proposta de valor para pessoas físicas para a evolução e burilamento da proposta de valor para pessoas jurídicas. - Delimitação inicial precisa do segmento de clientes/nicho de mercado. - Utilização de ferramentas para delimitação do cliente (mapa de empatia e personas, etc.). 	<p>Identificar as principais características do modelo de negócio, com foco na proposta de valor.</p>
--	--	---	---

	<ul style="list-style-type: none">- Delimitação inicial dos canais.- Fontes de receita (pagamentos únicos/renda recorrente).- Garantia/indução de compras continuadas (ou cada venda como novo esforço).- Existência e modelo de fidelização.- Facilidade/dificuldade de os clientes mudarem de empresa.- Relacionamento com clientes.- Recursos principais (físicos, intelectuais, humanos e financeiros).- Atividades-chave (produção/resolução de problemas/plataforma).- Parcerias principais.- Vantagem de que outros façam o trabalho (clientes ou terceirizados criando valor).- Estrutura de custo (direcionada pelo valor).- Diferenciação significativa da concorrência.- Proteção contra a concorrência.- Dificuldade de cópia.- Evolução da compreensão sobre a dificuldade de cópia.- Identificação prévia dos atores principais (incluindo concorrentes).- Identificação prévia de tendências econômicas, de mercado, sociais, educacionais, tecnológicas, políticas, de regulação, etc.	
--	--	--

		<ul style="list-style-type: none">- Ponto de partida do planejamento (identificação de dores do cliente, propostas de valor existentes, modelos de negócio e propostas de valor de outras indústrias e setores, novos modelos de negócio/propostas de valor, design guiado por cenários).- Gênero das dores do cliente que a empresa se propõe a amenizar (funcionais, sociais, emocionais, secundárias ou mais de uma delas).- Gravidade da dor do cliente atacada pela proposta de valor.- Gênero dos ganhos oferecidos ao cliente (funcionais, sociais, emocionais, economia de custos).- Nível do foco em dores e ganhos bem especificados.- Expectativa em relação aos ganhos (necessários, esperados e desejados ou surpreendentes).- Importância das dores e ganhos.- Tangibilidade das dores e ganhos (podem ser sentidos ou vivenciados imediata ou frequentemente).- Embasamento para o início (o que se julgava importante para os clientes potenciais (pessoas físicas) ou pesquisas).- Embasamento para o início (o que se julgava importante para os clientes potenciais (pessoas jurídicas) ou pesquisas).	
--	--	--	--

		<ul style="list-style-type: none">- Evolução posterior para aproximação das verdadeiras prioridades e perspectivas do cliente.- Lucratividade potencial (muitos ou poucos dispostos a pagar preços elevados).- Realização e técnicas de pesquisas/prospecções anteriores ao início.- Realização de prototipações.- Realização de validações/experimentos.- Utilização de MVP (incluindo landing page, vídeo explicativo e/ou outros).- Formatos para apresentação clara da ideia, no início (storytelling, etc.).- Reação inicial dos clientes (pessoas físicas).- Reação inicial dos clientes (pessoas jurídicas).- Primeiro cliente (pessoa física ou jurídica).- Como foram alcançados os primeiros clientes?- Oferta gratuita de serviços para gerar depoimentos.- Pilotos com amigos/parentes.- Tempo de retorno do investimento.- Tempo necessário para sustentabilidade financeira.- Foram geradas receitas antes da incorrência em custos?- Tempo necessário para início da lucratividade.- Diferenciação na estrutura de custos.	
--	--	--	--

		<ul style="list-style-type: none">- Continuidade do processo de elaboração/reelaboração/substituição do modelo de negócio e em especial da proposta de valor.- Mudança no foco e especificação de dores e ganhos (outras empresas do grupo).- Designação e objetivo/proposta de valor das outras empresas do grupo.- Escalabilidade.- Percepção de demanda mais pelo caráter inusitado, pela novidade e pela grife no campo do conhecimento do que pelo próprio valor funcional proposto (pessoas físicas e jurídicas).- Influência da profundidade/imersão no nível de customização, no contexto do diferencial competitivo (para além da customização dirigida).- Papel, planejamento e forma da publicidade.- Revisão constante/periódica do modelo de negócio.- Ameaças e oportunidades (SWOT).	
--	--	---	--

<p>Analógico x digital</p>	<p>Características do empreendimento</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Razões da presença do analógico nos produtos/serviços, ao invés de mera utilização do digital. - Percepção sobre vantagens e desvantagens do analógico em relação ao digital na busca por conhecimento. - Percepção sobre possíveis benefícios do limite (conforto referencial e possibilidade de encerramento) oferecido pela entrega em formato físico, como toda a limitação presente nos analógicos em comparação aos digitais. - Percepção sobre possíveis benefícios da sinestesia envolvida na entrega em formato físico, em comparação ao digital. - Percepção sobre credibilidade das entregas físicas em comparação ao digital (livros impressos). - Percepção sobre a convergência entre o analógico e o digital, ao invés da escolha de apenas um. - Preferência do cliente por entregas tangíveis/físicas. - Utilização da entrega em objetos físicos para tangibilizar melhor um mundo de necessidades e dores abstratas. - Utilização do viés artesanal como forma de tangibilizar melhor ainda. - Utilização de viés retrô e do contraste presente e passado como forma de tangibilizar melhor ainda. 	<p>Identificar a dinâmica de preferências entre o analógico e o digital na experiência do empreendimento.</p>
----------------------------	--	--	---

		<ul style="list-style-type: none">- Utilização do viés de customização e unicidade como agregador por si só de sentido ao cliente.- Percepção de que o cliente utiliza (emocionalmente e/ou socialmente) os objetos físicos entregues como agregadores/encerradores por si só de significação (da agregação de conhecimento) e contemplação artística, para além de seus valores funcionais e numa abstração que os remete ao indivíduo.- Percepção de que clientes encaram os objetos físicos também como itens de coleção, para além de sua função literal.- Percepção de que os clientes encaram os objetos físicos também como forma de arte, para além de sua função literal.- Percepção de que a concretização em objetos físicos e respectivo possível carácter colecionável colabora para a fidelização/retorno por novos produtos/serviços.- Importância das entregas em objetos físicos para a própria compreensão interna da proposta de valor.- Importância das entregas em objetos físicos para a compreensão externa (mercado) da proposta de valor.- Percepção de vantagens dos serviços analógicos em relação aos algoritmos e outros digitais.	
--	--	--	--

<p>Trajectoria do empreendimento</p>	<p>Características do empreendimento e do empreendedor</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Motivos da ideação e da implementação do empreendimento. - Exercício de atividade relacionada ao empreendimento antes da sua implementação. - Três dificuldades principais enfrentadas desde a ideação. - Três desafios principais já superados. - Três desafios principais a serem enfrentados. - Presença e histórico de outras empresas no grupo. - Presença do objetivo de ampliação do empreendimento. - Presença do objetivo de replicação do empreendimento por terceiros. - Índice total de satisfação dos clientes/beneficiários. - Índice de satisfação dos clientes/beneficiários com os serviços/produtos artísticos/culturais ofertados. - Índice de satisfação dos clientes/beneficiários com os serviços/produtos relacionados à academia e/ou ao conhecimento sobre o território. - Índice de satisfação dos clientes/beneficiários com as experiências ofertadas. - Total aproximado de pessoas físicas já atendidas. - Total aproximado de pessoas jurídicas já atendidas. - Índice de satisfação dos clientes com os serviços/produtos da empresa inicial/principal. 	<p>Identificar os detalhes da trajetória do empreendimento (dificuldades enfrentadas e superadas, desafios, etc.).</p>
--------------------------------------	--	---	--

		<ul style="list-style-type: none"> - Índice de satisfação dos clientes com os serviços/produtos das outras empresas do grupo. - Percepção de sentido na trajetória, incluindo agregação de outras empresas e objetivos iniciais. - Percepção de possíveis ganhos com serviço de curadoria de significação. 	
Ações paralelas / responsabilidade social	Características do empreendimento	<ul style="list-style-type: none"> - Ações de responsabilidade social. - Ações sociais no âmbito dos funcionários. - Parcerias ou outras ações realizadas no próprio contexto da atividade principal. - Parcerias ou outras ações realizadas fora do contexto da atividade principal. 	Identificar possibilidades de associação da marca a outras atividades.
Outras empresas associadas	Características do empreendimento	<ul style="list-style-type: none"> - Planejamento desde o início. - Descrição e objetivos. - Perspectiva de novas empresas associadas. - Complemento ou peso à sustentabilidade do modelo de negócio. 	Identificar a dinâmica de outros “braços” da empresa.
Economia criativa	Características do empreendimento	<ul style="list-style-type: none"> - Conhecimento sobre os conceitos de economia criativa. - Auto-enquadramento no âmbito da economia criativa. - Presença dos conceitos de economia criativa na fase de ideação do empreendimento. 	Identificar a relação do empreendimento com os conceitos de economia criativa.

		<ul style="list-style-type: none">- Associação dos conceitos de economia criativa ao empreendimento atualmente.- Percepção de alguma inovação ou necessidade de inovação nos conceitos de economia criativa.- Centralidade de valores intangíveis nos produtos e/ou serviços oferecidos.- Importância de valores de significação ou sentido.- Centralidade da inovação e da criatividade nos produtos e/ou serviços oferecidos.- Presença de valor artístico nos produtos e/ou serviços oferecidos.- Presença de valor cultural nos produtos e/ou serviços oferecidos.- Presença de inovação e criatividade nas transações econômicas.- Associações externas/pesquisas/publicações da empresa à economia criativa.- Premiações/candidaturas em seleções/projetos relacionados aos conceitos de economia criativa.- Segmento do empreendimento de acordo com o empreendedor.- Segmento do empreendimento de acordo com a observação.- Enquadramento dos produtos e/ou serviços oferecidos em algum dos segmentos clássicos da economia criativa.- Associação de algum conceito de arte ao empreendimento, na fase de ideação ou posteriormente (além da possível associação ao conceito de curadoria).	
--	--	--	--

Curadoria	Características do empreendimento e do empreendedor	<ul style="list-style-type: none"> - Número de anos de conhecimento/atuação dos empreendedores sobre os conceitos de curadoria. - Formação relacionada ao conceito de curadoria. - Presença dos conceitos de curadoria na fase de ideação do empreendimento. - Associação ao conceito de curadoria de arte. - Associação de determinado conceito de curadoria ao empreendimento atualmente. - Percepção de alguma inovação ou necessidade de inovação no conceito de curadoria. - Compreensão/definição de curadoria. - Percepção sobre a banalização do termo curadoria. - Posição sobre vantagens e desvantagens dessa banalização. - Percepção sobre a banalização do termo curadoria de conhecimento. - Posição sobre vantagens e desvantagens dessa banalização. - Compreensão/definição de consultoria (diferenciação). - Percepção de alteração do distanciamento do conceito de consultoria. - Percepção sobre cada etapa da curadoria aplicada. - Definição da “curadoria de conhecimento”. - Percepção sobre a curadoria como “catalisador” ou acelerador do percurso entre pessoa e conhecimento. 	Identificar a percepção dos empreendedores sobre o conceito de curadoria e suas relações com a economia criativa.
-----------	---	--	---

	<ul style="list-style-type: none">- Percepção sobre a curadoria como proporcionadora em si mesma do conhecimento, no sentido da absorção pela experiência;- Percepção da existência de clientes que encaram os seus e novos conhecimentos como itens de coleção.- Compreensão sobre “sensemaking”.- Presença de elementos de “sensemaking”/resgate das ciências humanas na gestão empresarial/decodificação da linguagem empresarial na construção/aplicação de metodologia de curadoria.- Importância do resgate das ciências humanas para a apresentação da criatividade com novos conhecimentos como estranha e disruptiva.- Percepção do risco de as ciências humanas definitivamente trabalharem para o marketing.- Importância para o modelo de negócio e/ou metodologia da autoproclamação de criação de nova profissão.- Presença de metáforas ou temas na metodologia (organização do mapa de curadoria).- Importâncias respectivas do passado, presente e futuro dos clientes na metodologia.- Elementos de sentido, fluxo e liberdade na demanda e na oferta dos serviços.	
--	--	--

	<ul style="list-style-type: none"> - Perfil dos clientes pessoas físicas predominante (dinheiro, status, fazer a diferença, seguir paixões, usar talentos). - Importâncias respectivas de novas informações ou conhecimentos e de informações já disponíveis. - Percepção sobre a curadoria de conhecimento como ressignificação de informações. - Compreensão sobre design thinking. - Presença de elementos de design thinking na construção/aplicação de metodologia de curadoria. - Presença de elementos de “art thinking” na construção/aplicação de metodologia de curadoria. - Presença de elementos de “storytelling” na construção/aplicação/entrega de metodologia de curadoria. - Percepção sobre a relação entre curadoria e significação/ressignificação. - Percepção sobre a relação entre curadoria de conhecimento e significação/ressignificação. - Percepção da entrega de sentido/caminho/significado/sensemaking/autocompreensão como possível valor da curadoria de conhecimento (pessoas físicas). 	
--	---	--

		<ul style="list-style-type: none">- Percepção da entrega de sentido/caminho/significado/sensemaking/autocompreensão como possível valor da curadoria de conhecimento (pessoas jurídicas).- Percepção sobre a aparência de presunção da proposta de entrega do que nem mesmo o cliente tinha ciência.- Presença de elementos de terapia/narrativa na metodologia de curadoria de conhecimento.- Presença de elementos de coaching na metodologia de curadoria de conhecimento.- Inclusão na metodologia/prática da possibilidade de apenas se curar/relacionar/ressignificar conhecimentos já adquiridos pelo cliente, de modo a apresentar novos caminhos sem novos conhecimentos.- Percepção sobre a possibilidade de a metodologia induzir o cliente por caminhos que não foram listados pela própria empresa na entrega.- Percepção sobre possível artificialidade de conhecimento “curado” e substituição da essência do cliente, diante do protagonismo da subjetividade inerente ao conhecimento.- Percepção sobre possibilidade de posterior autocuradoria de conhecimento ou de imposição da respectiva dependência.	
--	--	---	--

		<ul style="list-style-type: none"> - Percepção sobre a efetividade de transmissão ou aplicação da metodologia por outros que não os seus criadores. - Percentual dos serviços e/ou produtos de curadoria. - Percentual de outros serviços e/ou produtos. - Percentual do faturamento por serviços e/ou produtos de curadoria. - Percentual do faturamento por outros serviços e/ou produtos. - Mensuração de resultados dos clientes (transferência efetiva de conhecimento) para além da satisfação, e organização dos respectivos insumos para melhoria da metodologia de curadoria. 	
Cultura, experiência e conhecimento	Características do empreendimento e do empreendedor	<ul style="list-style-type: none"> - Associação de algum conceito de economia da cultura ao empreendimento, na fase de ideação ou posteriormente. - Associação de algum conceito de economia da experiência ao empreendimento, na fase de ideação ou posteriormente. - Associação de algum conceito de economia do conhecimento ao empreendimento, na fase de ideação ou posteriormente. - Percepção de inovação ou necessidade de inovação nos conceitos de economia da cultura, economia do conhecimento, economia da experiência, etc. - Compreensão/definição de “cultura”. - Compreensão/definição de “experiência”. - Compreensão/definição de “conhecimento”. 	Identificar a percepção dos empreendedores sobre os conceitos de economia da cultura, economia do conhecimento e economia da experiência, no âmbito da economia criativa.

		<ul style="list-style-type: none">- Compreensão/definição de “informação” (diferenciação).- Percepção de possíveis diferenças entre conhecer e produzir conhecimento (p. 194 expoiesis).- Percepção sobre a relação entre curadoria de conhecimento e produção de conhecimento/possível diferenciação entre conhecimento e produção de conhecimento.- Percepção de relação entre cultura e os serviços/produtos ofertados.- Percepção de relação entre experiência e os serviços/produtos ofertados.- Inovação ou percepção de inovação no conceito de experiência.- Percepção de inovação ou necessidade de inovação no conceito de conhecimento.- Desenvolvimento de nova tecnologia/metodologia.- Oferta de ensino/capacitação.- Motivações da oferta de ensino/capacitação.- Inovação no ensino/capacitação.- Percepção de benefícios para a gestão do conhecimento da empresa com a experiência de ensino/capacitação.- Presença do objetivo de geração de direitos de propriedade intelectual e/ou direitos autorais.	
--	--	---	--

		<ul style="list-style-type: none"> - Existência de iniciativas de gestão/registo do conhecimento desenvolvido na empresa. - Existência de iniciativas de gestão/registo da memória da empresa. - Inovação na gestão/registo de conhecimento. 	
Redes	Redes do empreendimento	<ul style="list-style-type: none"> - Número aproximado de empresas em comum com os quais se mantém contato e/ou parcerias, transações, etc. - Número aproximado total de empreendimentos e organizações com os quais se mantém contato e/ou parcerias, transações, etc. - Número aproximado total de empreendimentos e organizações locais (mesmo município ou estado) com os quais se mantém contato e/ou parcerias, transações, etc. - Número aproximado total de empreendimentos e organizações de outros estados do Brasil com os quais se mantém contato e/ou parcerias, transações, etc. - Número aproximado total de empreendimentos e organizações de outros países com os quais se mantém contato e/ou parcerias, transações, etc. - Número aproximado de fornecedores. 	Identificar a relação do empreendimento com outros atores.

HIPÓTESES

- A extensão do conceito de curadoria para além das artes é possível, e sem a recorrência a distorções ou banalizações de sua essência.
- Os princípios essenciais da curadoria se aplicam bem à demanda por significações, no contexto da economia criativa.

**ANEXO III - QUESTIONÁRIO DO ESTUDO DE CASO
(EMPREENDEDORES)**

- Qual é a natureza jurídica (porte) da empresa?
 - MEI (Microempreendedor Individual)
 - ME (Microempresa)
 - EPP (Empresa de Pequeno Porte)
- **Qual é o segmento da empresa?**
- Qual é a idade da empresa?
- Qual é a faixa de faturamento anual?
 - Até R\$ 360 mil
 - Entre R\$ 360 mil e R\$ 1 milhão
 - Entre R\$ 1 e 2 milhões
 - Entre R\$ 2 e 3 milhões
 - Entre R\$ 3 e 4 milhões
 - Entre R\$ 4 e 4,8 milhões
- Qual é a situação financeira atual?
 - Estável e com boa margem de lucro
 - Estável mas sem boa margem de lucro
 - Operando no prejuízo mas com boas perspectivas
 - Operando no prejuízo e com perspectivas ruins
- **Quais são as outras empresas ou “braços” associados (Mappa, etc.) e como descrevê-los brevemente?**
- **Todas essas outras empresas se inserem na mesma estrutura financeira ou há sócios diferentes e outros detalhes distintivos?**
- De todos os serviços/produtos, qual é o percentual dos que são oferecidos pelos outros “braços” da empresa (Mappa, etc.)?
- De todo o faturamento, qual é o percentual obtido pelos outros “braços” da empresa (Mappa, etc.)?
- De todo o faturamento, qual é o percentual obtido junto a clientes pessoas físicas e o percentual obtido junto a pessoas jurídicas?
- Há perspectiva de ampliação da estrutura atual e/ou do número de funcionários?

- Há perspectiva de expansão para outras unidades ou filiais?
*
- Quantos anos você tinha quando participou da fundação ou quando tornou-se funcionário da empresa?
- Qual é a média etária dos funcionários da empresa?
- Qual era a sua situação profissional quando participou da fundação ou quando tornou-se funcionário da empresa?
 - Empregado
 - Autônomo
 - Desempregado
 - Aposentado
- **Qual era a sua situação educacional quando participou da fundação ou quando tornou-se funcionário da empresa?**
 - Sem instrução ou fundamental incompleto
 - Fundamental completo
 - Médio completo
 - Superior completo
 - Pós-graduação completa
 - Mestrado completo
 - Doutorado completo
- **Quais são os seus hobbies/passatempos?**
- **Qual é sua maior ambição profissional?**
 - Ganhar dinheiro
 - Alcançar status
 - Fazer a diferença
 - Seguir minhas paixões
 - Usar os meus talentos
- Você participou da ideação ou se candidatou à profissão “curador de conhecimento” em busca de realização pessoal?
*
- **Quais foram em sua opinião os principais motivos da ideação e da implementação da empresa?**

- Você já realizava alguma atividade relacionada ao perfil da empresa antes da fundação ou antes de se tornar funcionário?
- **Quais foram em sua opinião as três dificuldades principais enfrentadas desde a ideação?**
- **Quais são em sua opinião os três desafios principais a serem enfrentados?**
- Houve participação/parceria de outras empresas no processo inicial de consolidação da empresa?
- Há a expectativa de replicação do modelo de negócios da empresa por terceiros?
- Qual é o índice de satisfação dos clientes pessoas físicas?
- Qual é o índice de satisfação dos clientes pessoas jurídicas?
- Qual é o índice de satisfação dos clientes com os serviços/produtos da empresa inicial/principal?
- Qual é o índice de satisfação dos clientes com os serviços/produtos dos outros “braços” da empresa?
- Qual é o total aproximado de pessoas físicas já atendidas?
- Qual é o total aproximado de pessoas jurídicas já atendidas?
- **Você percebe a manutenção de um sentido/propósito claro na trajetória da empresa, incluindo a agregação dos outros “braços”?**
- **Você enxerga ganhos para a empresa com uma possível e futura contratação de serviços inovadores de “curadoria de significação”?**

*

- **Foi elaborado um plano de negócios?**
- **Foi elaborado um modelo de negócios?**
- Foi utilizado o Canvas ou alguma outra ferramenta/metodologia para elaboração do modelo de negócios?
- A proposta de valor foi elaborada separadamente do restante do modelo de negócios ou recebeu atenção especial no processo de elaboração?
- Houve “idas e vindas” no processo de definição do modelo de negócios e em especial da proposta de valor?
- Quanto tempo durou a elaboração da proposta de valor, aproximadamente?
- **Como você definiria atualmente a proposta de valor da empresa?**

- Como você entendia inicialmente o ineditismo e a novidade da proposta de valor e como você entende hoje?
- Você já encarou alguma vez a proposta de valor como mera adaptação de outras já existentes no mercado?
- A “criação da profissão de curador de conhecimento” reflete a existência de um modelo de negócios completamente novo?
- **Os outros “braços” da empresa (Mappa, etc.) nasceram com um modelo de negócios diferente/autônomo?**
- Com esse outros “braços” da empresa (Mappa, etc.), houve alguma variação do modelo de negócios geral?
- Esses outros “braços” da empresa são atualmente:
 - Autônomos financeiramente
 - Um “peso” financeiro à empresa principal
 - Um complemento financeiro positivo
- **Qual é a a proposta de valor de cada um dos outros “braços” da empresa (Mappa, etc.)?**
- Esses outros “braços” foram planejados desde o início da empresa?
- Há perspectiva de novos “braços”/empresas associadas?
- **Qual foi a importância da elaboração da proposta de valor para pessoas físicas para a evolução e o aperfeiçoamento da proposta de valor para pessoas jurídicas?**
- Houve delimitação inicial precisa do segmento de clientes ou do nicho de mercado?
- Foram utilizadas ferramentas ou metodologias específicas para delimitação do público-alvo? Quais?
- Os canais de apresentação e distribuição dos serviços foram delimitados/planejados desde o início?
- Quais são as fontes de receita da empresa?
- Há garantia ou indução de compras continuadas ou cada venda é um novo esforço?
- Qual o percentual aproximado no faturamento dos pagamentos únicos e qual o percentual das rendas recorrentes (assinaturas, por exemplo)?
- Há ou haverá algum modelo de fidelização?
- Qual é o grau de facilidade ou dificuldade de os clientes mudarem de empresa?

- Como se dá o relacionamento com os clientes antes e depois da compra?
- Os recursos principais (físicos, intelectuais, humanos e financeiros) foram planejados desde o início?
- Em qual destas atividades-chave você enquadraria a empresa e/ou seus “braços” associados (Mappa, etc.)? Escolha uma ou mais alternativas.
 - Produção
 - Resolução de problemas
 - Plataforma
- Quais são as principais parcerias?
- Há a vantagem competitiva de outros fazerem o “trabalho da empresa” por ela (clientes ou terceirizados criando valor)?
- A estrutura de custos é direcionada pelo valor ou por outro fator (preços baixos, por exemplo)?
- Qual é a diferenciação mais significativa da concorrência?
- Qual é maior proteção contra a concorrência?
- **É difícil copiar e executar a proposta de valor da empresa?**
- Houve mudança de pensamento na empresa sobre a importância de dificultar ou não a cópia?
- Os atores principais (incluindo concorrentes) foram identificados desde o início?
- Houve identificação prévia de tendências econômicas, de mercado, sociais, educacionais, tecnológicas, políticas, de regulação e etc.?
- **Qual foi o ponto de partida do planejamento da empresa?**
 - Identificação de dores do cliente
 - Propostas de valor já existentes (para inovação e/ou replicação)
 - Modelos de negócio e propostas de valor de outras indústrias e setores (para adaptação)
 - Novos modelos de negócio/propostas de valor
 - Design guiado por cenários
- **Qual é o gênero das dores do cliente que a empresa se propõe a amenizar?**
Escolha uma ou mais alternativas.
 - Funcionais (cumprimento de uma tarefa ou resolução de um problema)

- Sociais (tarefas relacionadas ao modo com que os clientes querem ser percebidos pelos outros)
- Emocionais (relacionadas à busca por um estado emocional específico, como sentir-se bem ou dar fim a frustrações)
- Outras
- Qual é a gravidade ou intensidade da dor do cliente atacada pela proposta de valor da empresa?
- Você considera que há foco em dores e ganhos bem especificados?
- Qual é a expectativa média dos clientes em relação aos ganhos?
 - Necessários
 - Esperados e desejados
 - Surpreendentes
- **Qual é a tangibilidade das dores e dos ganhos, eles podem ser sentidos ou vivenciados imediata ou frequentemente?**
- Houve e/ou há mudança no foco e na especificação de dores e ganhos com os outros “braços” da empresa (Mappa, etc.)?
- **O que mais embasou a empresa no início em relação aos potenciais clientes pessoas físicas:**
 - O que se julgava importante para eles
 - A realização de pesquisas
- **O que mais embasou a empresa no início em relação aos potenciais clientes pessoas jurídicas:**
 - O que se julgava importante para eles
 - A realização de pesquisas
- **Houve evolução posterior para aproximação das “verdadeiras” prioridades e perspectivas do cliente?**
- Qual é a principal vertente da lucratividade potencial? Muitos potenciais pagantes ou poucos dispostos a pagar preços elevados?
- **Foram realizadas pesquisas e prospecções anteriores ao início da empresa? Quais técnicas foram utilizadas?**
- **Foram realizadas prototipações dos serviços/produtos que seriam oferecidos?**
- **Foram realizadas validações/experimentos?**

- **Foi utilizado algum MVP (incluindo landing page, vídeo explicativo e/ou outros)?**
- Quais foram os formatos para apresentação clara da ideia no início (storytelling, etc.)?
- Qual foi a reação inicial dos clientes pessoas físicas?
- Qual foi a reação inicial dos clientes pessoas jurídicas?
- Os primeiros clientes foram pessoas físicas ou jurídicas?
- **Como foram alcançados os primeiros clientes?**
- Houve oferta gratuita de serviços para gerar avaliações/depoimentos?
- Foram realizados pilotos com amigos/parentes?
- Qual foi o tempo de retorno do investimento inicial?
- Qual foi o tempo necessário para alcance da sustentabilidade financeira?
- Foram geradas receitas antes da incorrência em custos?
- Qual foi o tempo necessário para início da lucratividade?
- Há algum diferencial da empresa na estrutura de custos?
- **Houve e/ou há continuidade do processo de elaboração/reelaboração/revisão do modelo de negócios e em especial da proposta de valor?**
- Com que facilidade a empresa pode crescer sem encarar bloqueios (escalabilidade)?
- Você considera que parte da demanda de pessoas físicas existe mais pelo caráter inusitado, pela novidade e pela “grife” no campo do conhecimento do que pelo próprio valor funcional proposto?
- Você considera que parte da demanda de pessoas jurídicas existe mais pelo caráter inusitado, pela novidade e pela “grife” no campo do conhecimento do que pelo próprio valor funcional proposto?
- Como você enxerga o papel, o planejamento e a forma da publicidade na empresa?
- Quais são os principais pontos fortes do modelo de negócios?
- Quais são os principais pontos fracos do modelo de negócios?
- Quais são as principais oportunidades para o modelo de negócios?
- Quais são as principais ameaças ao modelo de negócios?

- Quais são as razões da presença do analógico na entrega dos serviços/produtos, ao invés de mera utilização do digital?
- Quais são para você as vantagens e as desvantagens do analógico em relação ao digital na busca por conhecimento?
- Quais são para você os benefícios da limitação imposta pelas entregas em formato físico (como toda a limitação presente nos analógicos em comparação aos digitais) e outras possíveis vantagens dos analógicos?
- **Você percebe que os clientes preferem e associam entregas tangíveis/físicas a uma maior credibilidade, em comparação às digitais? Há diferenças com relação a isso entre pessoas físicas e pessoas jurídicas?**
- Você acredita que a entrega em objetos físicos tangibiliza melhor um mundo de necessidades e dores abstratas? Por quê?
- Você acredita que a utilização de um viés artesanal na entrega em objetos físicos tangibiliza ainda mais? Por quê?
- Você acredita que a utilização de um viés retrô e do contraste “presente e passado” tangibiliza ainda mais? Por quê?
- **Você percebe que o viés de customização e de “peça única” agrega por si só sentido ao cliente? Por quê?**
- Você percebe que alguns clientes utilizam (emocionalmente e/ou socialmente) os objetos físicos entregues como agregadores por si só de significação, para além de seus valores funcionais?
- Você percebe que alguns clientes também encaram os objetos físicos como itens de coleção, para além de sua função literal?
- Você percebe que alguns clientes também encaram os objetos físicos como forma de arte, para além de sua função literal?
- **Você acha que essa concretização em objetos físicos e um possível caráter colecionável colaboram para a fidelização/retorno dos clientes?**
- **Qual foi a importância das entregas em objetos físicos para a própria compreensão interna (entre os sócios e funcionários) da proposta de valor?**
- **Qual foi a importância das entregas em objetos físicos para a compreensão externa (mercado) da proposta de valor?**

- Qual é na sua opinião a importância da convergência entre o analógico e o digital, ao invés do foco em apenas um deles?
- **Você entende que há vantagens dos serviços analógicos prestados pela empresa em relação aos algoritmos e outros serviços digitais? Quais vantagens?**

*

- Você conhece (ao menos em parte) os conceitos de economia criativa?
- Você já conhecia (ao menos em parte) os conceitos de economia criativa na ideiação da empresa ou quando se tornou funcionário?
- **Você entende que a empresa se enquadra no âmbito da economia criativa?**
- Você acha que a empresa trouxe alguma inovação à compreensão sobre economia criativa?
- Você acha que são necessárias mudanças e inovações na compreensão geral sobre a economia criativa?
- Há centralidade de valores intangíveis nos serviços/produtos oferecidos?
- Há centralidade da inovação e da criatividade nos serviços/produtos oferecidos?
- **Qual é a importância de valores de significação ou sentido nos serviços/produtos oferecidos?**
- Há valor artístico nos serviços/produtos oferecidos?
- Há valor cultural nos serviços/produtos oferecidos?
- Há alguma inovação/criatividade nas transações econômicas efetuadas?
- Há associações externas/pesquisas/publicações da empresa ao conceito de economia criativa?
- Foram recebidas premiações ou realizadas candidaturas em seleções/projetos relacionados aos conceitos de economia criativa?
- Você enquadraria os serviços/produtos oferecidos em algum dos grupos clássicos de segmentos da economia criativa? Escolha uma ou mais alternativas:
 - Não enquadraria
 - Grupo que abrange publicidade, arquitetura, design e moda
 - Grupo que abrange serviços relacionados ao patrimônio, à edição e à mídia impressa, à gravação musical, ao rádio e à televisão e aos jogos de vídeo e computador
 - Grupo que abrange cinema, museus, galerias, livrarias e fotografia

- Grupo que abrange literatura, música, artes cênicas e artes visuais
- Você associou/associa alguma ideia de arte à empresa, na fase de ideação ou posteriormente?

*

- Você já conhecia ou atuava de alguma forma com conceitos relacionados à curadoria antes do início da(na) empresa?
- Você tem alguma formação relacionada aos conceitos de curadoria?
- Houve utilização de conceitos de curadoria na fase de ideação da empresa?
- **Houve/há associação da empresa ao conceito de curadoria de arte?**
- **Você entende que a empresa inovou na própria compreensão do que é curadoria?**
- Você entende que é ainda necessária alguma inovação no conceito geral e atual de curadoria?
- Como você definiria “curadoria” (em geral)?
- O que você entende a respeito de possível banalização do termo “curadoria” e quais seriam as possíveis vantagens e desvantagens disso?
- O que você entende a respeito de possível banalização do termo “conhecimento” e quais seriam as possíveis vantagens e desvantagens disso?
- Como você definiria “consultoria” (em geral) e como a diferenciaria da curadoria oferecida pela empresa?
- Você entende que essa diferenciação diminuiu com o decorrer da trajetória da empresa?
- **Quais são e como você descreveria brevemente as etapas da curadoria de conhecimento oferecida pela empresa?**
- **Como você definiria “curadoria de conhecimento”?**
- Como você entende a curadoria como “catalisador” ou acelerador do percurso entre a pessoa e o conhecimento?
- Você entende que essa curadoria tem relação com o fator da experiência, no sentido de absorção do conhecimento pela própria vivência da metodologia, ou ela é apenas a indicação de caminhos a serem percorridos pelo cliente?
- Há clientes que encaram os seus conhecimentos e novos conhecimentos quase como itens de coleção?

- Você conhece ou já ouviu falar sobre “sensemaking”?
- Há elementos de “sensemaking” ou de “resgate das ciências humanas para a gestão empresarial” na construção/aplicação da metodologia de curadoria do conhecimento?
- Você entende que há algum risco no fato de as ciências humanas trabalharem cada vez mais para o marketing?
- Qual foi/é a importância para a empresa da autoproclamação de “criação de nova profissão”?
- **Há utilização de metáforas ou temas na metodologia, para agregar e relacionar informações colhidas?**
- **Na proposta de valor para o cliente, importa mais o passado, o presente ou o futuro dele?**
- Há elementos de sentido, fluxo e liberdade na demanda dos clientes e/ou na proposta de valor oferecida?
- Qual é o perfil predominante dos clientes pessoas físicas em termos da motivação para obter conhecimento:
 - Ganhar mais dinheiro
 - Alcançar status
 - Fazer a diferença
 - Seguir suas paixões
 - Usar seus talentos
- Qual é a importância de trabalhar com informações já existentes ao invés de produzir novos conteúdos?
- **Na sua visão, há relação entre curadoria de forma geral e significação/ressignificação?**
- **Em que medida você entende que a curadoria de conhecimento pode funcionar como “ressignificação” de informações?**
- **Há percepção por parte dos clientes (pessoas físicas) de que a curadoria de conhecimento também entrega sentido/caminho/significado/autocompreensão como valores?**

- **Há percepção por parte dos clientes (pessoas jurídicas) de que a curadoria de conhecimento também entrega sentido/caminho/significado/autocompreensão como valores?**

*

- Como você definiria o “design thinking”?
- Há elementos de design thinking na construção/aplicação da metodologia de curadoria de conhecimento?
- Há elementos de “art thinking” (pensar como um artista nas atividades da empresa) na construção/aplicação da metodologia de curadoria de conhecimento?
- Como você definiria “storytelling”?
- Há elementos de “storytelling” na construção/aplicação/entrega da metodologia de curadoria de conhecimento?
- Como você encara a possibilidade de a proposta de entregar o que cliente “não sabia que não sabia” soar como presunção?
- Há elementos de terapia/narrativa na metodologia de curadoria de conhecimento?
- Há elementos de coaching na metodologia de curadoria de conhecimento?
- **Está prevista na metodologia/prática a possibilidade de apenas se curar/relacionar/ressignificar conhecimentos já adquiridos pelo cliente, de modo a apresentar novos caminhos sem necessariamente indicar novos conhecimentos?**
- Como você, de acordo com a metodologia, encara a possibilidade de ela induzir o cliente por caminhos que não foram listados ou percebidos pela própria empresa na entrega?
- Como você responderia as críticas de que “conhecimento curado” é artificial e de que contraria o protagonismo e a subjetividade que são tão inerentes ao conhecimento?
- **Há a possibilidade de após a experiência com a metodologia o cliente passar a realizar uma “autocuradoria de conhecimento” ou dependerá sempre de um curador de conhecimento para continuar a ser surpreendido?**
- **Como você julgaria a efetividade da transmissão da metodologia a funcionários/curadores que não participaram da sua criação e nem da fundação dessa proposta de valor?**

- Qual é o percentual dos serviços/produtos de curadoria em relação ao total de serviços/produtos?
- Qual é o percentual dos serviços/produtos de curadoria no total do faturamento?
- Há mensuração de resultados dos clientes (transferência efetiva de conhecimento) para além da satisfação, e organização dos respectivos insumos para melhoria da metodologia de curadoria?

*

- Houve/há associação de algum conceito de economia da cultura à empresa?
- Houve/há associação de algum conceito de economia da experiência à empresa?
- Houve/há associação de algum conceito de economia do conhecimento à empresa?
- Você entende que a empresa inovou de alguma forma na linha dos conceitos de economia da cultura, economia do conhecimento e economia da experiência?
- Você entende que ainda é preciso inovar na compreensão de economia da cultura, economia do conhecimento e economia da experiência?
- **O que você entende por “cultura”?**
- **O que você entende por “experiência”?**
- **O que você entende por “conhecimento”?**
- O que você entende por “informação” e como a diferenciaria do conhecimento?
- **Mediante a metodologia, os curadores de conhecimento apenas “conhecem” para/pelo cliente ou também acabam produzindo conhecimento?**
- Qual seria a relação entre cultura e os serviços/produtos ofertados?
- Qual seria a relação entre experiência e os serviços/produtos ofertados?
- Você entende que a empresa inovou de alguma forma no conceito de experiência?
- Você entende que ainda é preciso inovar no conceito de experiência?
- Você entende que a empresa inovou de alguma forma no conceito de conhecimento?
- Você entende que ainda é preciso inovar no conceito de conhecimento?
- Quais foram as motivações da oferta de ensino/capacitação?
- Você entende que a empresa inovou ou pretende inovar no ensino/capacitação?
- Quais seriam os benefícios da experiência de ensino/capacitação para a gestão do conhecimento?

- Há no modelo de negócios o objetivo claro de geração de direitos de propriedade intelectual e/ou direitos autorais?
- Há iniciativas de gestão/registo do conhecimento desenvolvido na empresa?
- Há iniciativas de gestão/registo da memória da empresa?
- Você entende que há alguma inovação na gestão/registo de conhecimento?

*

- São desenvolvidas ações de responsabilidade social?
- São desenvolvidas ações sociais/culturais no âmbito dos funcionários?
- Há parcerias ou outras ações realizadas no próprio contexto da atividade principal?
- Há parcerias ou outras ações realizadas fora do contexto da atividade principal?

*

- Qual é o número aproximado de empresas de mesmo perfil com as quais se mantém contato e/ou parcerias, transações, etc.?
- Qual é o número aproximado total de empreendimentos e organizações com os quais se mantém contato e/ou parcerias, transações, etc.?
- Qual é o número aproximado total de empreendimentos e organizações locais (mesmo município ou estado) com os quais se mantém contato e/ou parcerias, transações, etc.?
- Qual é o número aproximado total de empreendimentos e organizações de outros estados do Brasil com os quais se mantém contato e/ou parcerias, transações, etc.?
- Qual é o número aproximado total de empreendimentos e organizações de outros países com os quais se mantém contato e/ou parcerias, transações, etc.?

ANEXO IV – ELABORAÇÃO DE INDICADORES PARA O ESTUDO DE CASO (CLIENTES)

CONCEITO	DIMENSÕES	INDICADORES (ou seja, onde é que na realidade empírica se vê o conceito)	OBJETIVOS
Perfil do público (pessoas físicas)	Características de clientes (pessoas físicas)	<ul style="list-style-type: none"> - Faixa etária - Escolaridade - Situação profissional - Hobbies - Relação ou não com o colecionismo 	Identificar alguns dos perfis de pessoas físicas que foram atraídas pela proposta de valor da empresa
Perfil do público (pessoas jurídicas)	Características de clientes (pessoas jurídicas)	<ul style="list-style-type: none"> - Natureza jurídica do empreendimento - Segmento de atuação - Mudanças e perspectivas quanto ao posicionamento da empresa - Histórico de publicidade e de contratações na área 	Identificar alguns dos perfis de pessoas jurídicas que foram atraídas pela proposta de valor da empresa
Dores do cliente e proposta de valor	Motivações do cliente, expectativas e resultados	<ul style="list-style-type: none"> - Contato inicial com a Inesplorato (ativo ou passivo) - Problemas ou questões que motivaram a contratação - Ponderação sobre custos e benefícios - Percepção de valor/diferencial - Expectativas de ganho - Resultados e impressões 	Identificar as dores e a percepção de valor do cliente diante da proposta da empresa

Economia criativa	Características da empresa	<ul style="list-style-type: none"> - Relação da demanda e/ou da proposta com cultura, conhecimento e/ou experiências - Relação da demanda e/ou da proposta com significação - Enquadramento da empresa à economia criativa - Existência de inovações e/ou diferenciais em relação a outras empresas supostamente correlatas 	Identificar a aproximação da demanda e da percepção sobre a proposta aos conceitos de economia criativa
Curadoria	Metodologia utilizada	<ul style="list-style-type: none"> - Avaliação da metodologia de curadoria de conhecimento - Sensação de proximidade ao conceito de curadoria de arte - Sensação de novidade, inovação ou diferencial por conta do viés de curadoria 	Identificar a percepção do cliente sobre a expansão e a aplicação do conceito de curadoria
Apelo dos produtos analógicos	Entrega dos serviços e produtos	<ul style="list-style-type: none"> - Relevância e impacto das entregas em formato físico - Percepção sobre a tentativa de equiparação digital - Disponibilidade para investimentos maiores no caso de entregas físicas 	Identificar possíveis vantagens do analógico em relação ao digital, na percepção de valor

ANEXO V – QUESTIONÁRIO DO ESTUDO DE CASO (CLIENTES)

PESSOA FÍSICA

Faixa etária (anos)

- Menor de 19
- Entre 20 e 29
- Entre 30 e 39
- Entre 40 e 49
- Entre 50 e 59
- Maior de 60

Escolaridade

- Sem instrução ou fundamental incompleto
- Fundamental completo
- Médio completo
- Superior completo
- Pós-graduação completa
- Mestrado completo
- Doutorado completo

Situação profissional

- Empregado
- Autônomo
- Desempregado
- Aposentado

Hobbies (passatempos)

Colecionismo

- Já colecionei alguma coisa
- Coleciono atualmente
- Pretendo colecionar alguma coisa
- Não tenho interesse em colecionar nada

PESSOA JURÍDICA

Natureza jurídica

- MEI
- ME
- EPP

Setor

- Indústria
- Comércio e Serviços
- Agronegócios

Segmento

Mudanças e perspectivas quanto ao posicionamento

Histórico de publicidade e de contratações na área

- O contato inicial com a empresa foi buscado ou se deu por oferta dela?
- Quais foram os problemas ou questões que motivaram a contratação?
- No balanço entre custos e benefícios, qual foi o principal fator para a contratação?
- Que valor, diferencial e/ou inovação a empresa oferece?
- Quais eram as expectativas de ganho?
- Quais foram as impressões sobre os serviços e/ou produtos?
- A contratação gerou resultados concretos?
- Você identifica alguma relação da sua demanda e/ou da proposta da empresa com cultura, conhecimento e/ou experiências?
- Você identifica alguma relação da sua demanda e/ou da proposta da empresa com significação?
- O que você diria sobre o enquadramento da empresa à economia criativa?
- Você considera que há mais empresas no mercado oferecendo exatamente os mesmos serviços?
- O que achou da metodologia de curadoria de conhecimento?
- Você considera o viés de curadoria nesse universo como novidade, inovação ou diferencial?
- Você considera que esse viés de curadoria trouxe sensações e/ou impressões do universo da arte?
- Qual é a relevância e o impacto das entregas em formato físico?
- Você considera ser possível reproduzir os serviços oferecidos em formato digital?
- Você disponibilizaria investimentos maiores para entregas físicas em comparação a entregas digitais?

ANEXO VI – ELABORAÇÃO DE INDICADORES PARA A VALIDAÇÃO

CONCEITO	DIMENSÕES	INDICADORES (ou seja, onde é que na realidade empírica se vê o conceito)	OBJETIVOS
Perfil do público-alvo (pessoas físicas)	Características dos potenciais clientes (pessoas físicas)	<ul style="list-style-type: none"> - Faixa etária - Nível socioeconômico - Escolaridade - Situação profissional - Hobbies - Relação ou não com o colecionismo 	Identificar o perfil das pessoas físicas que participarão da validação (possíveis maiores interesses de determinado perfil)
Perfil do público-alvo (pessoas jurídicas)	Características dos potenciais clientes (pessoas jurídicas)	<ul style="list-style-type: none"> - Natureza jurídica do empreendimento - Segmento de atuação - Idade da empresa - Faixa de faturamento - Situação financeira da empresa - Percentual de investimentos em marketing institucional - Percentual de investimentos em marketing comercial - Perspectivas quando ao posicionamento da empresa (manutenção ou previsão de mudanças) 	Identificar o perfil das pessoas jurídicas que participarão da validação (possíveis maiores interesses de determinado setor/segmento)

		<ul style="list-style-type: none"> - Associação da marca a atividades distintas da principal (gestão de pessoas e/ou reponsabilidade social) - Existência de “memorial” e/ou de práticas de preservação da memória organizacional - Interesse em “memorial” e/ou início de práticas de preservação da memória organizacional 	
Economia criativa	Demanda por significações e ressignificações (pessoas físicas)	<ul style="list-style-type: none"> - Interesse pela construção de “tema” ou perfil pessoal - Interesse por produtos e serviços com viés de experiência e agregação de significado - Suscetibilidade a peças publicitárias com viés de experiência e agregação de significado - Interesse pela agregação das experiências pessoais sob um “tema” - Disponibilidade financeira para possíveis aquisições 	Identificar a aproximação de demandas das pessoas físicas aos conceitos de economia criativa
Economia criativa	Oferta de significações e ressignificações (pessoas jurídicas)	<ul style="list-style-type: none"> - Interesse pela significação ou ressignificação da marca - Interesse pela significação ou ressignificação da marca sob um “tema” - Realização de marketing comercial com viés de experiência e agregação de significado 	Identificar a aproximação de demandas das empresas aos conceitos de economia criativa

		- Interesse em realizar marketing comercial com viés de experiência e agregação de significado	
Curadoria	Organização sob determinado “tema”	- Avaliação do processo de entrevista - Avaliação do mapa de curadoria - Avaliação da proposição de possíveis “temas”	Validar a metodologia de curadoria de significações, no âmbito das etapas de curadoria
Metodologia “Lego Serious Play”	Potencial de estímulo à organização mental e às correlações	- Avaliação do processo de desafio e construção - Avaliação das construções como protótipos dos objetos significativos (pessoas físicas e jurídicas) ou das peças publicitárias e dos produtos com design associado (pessoas jurídicas)	Validar a metodologia de curadoria de significações, no âmbito do LSP
Apelo dos produtos analógicos	Percepção de valor em relação a produtos virtuais	- Interesse pela perspectiva de objetos significativos (pessoas físicas) ou de produtos com design associado às significações construídas (pessoas jurídicas) como materialização do processo de curadoria - Percentual de ideias dos próprios participantes sobre possíveis objetos significativos	Validar a metodologia de curadoria de significações, no âmbito da materialização e entrega final de objetos significativos

HIPÓTESES

- Há uma demanda potencial, por parte de pessoas físicas e jurídicas, de significações e ressignificações no contexto da análise e visualização de suas trajetórias.
- O conceito e a prática de curadoria se aplicam bem à seleção de pontos da trajetória de vida de pessoas e organizações e à ressignificação do conjunto selecionado.
- A metodologia “Lego Serious Play” otimiza os processos de diagnóstico e de prototipação da curadoria de significações.
- Há significativa percepção de valor dos produtos analógicos em relação aos produtos virtuais.

ANEXO VII – QUESTIONÁRIO DE VALIDAÇÃO PARA PESSOAS FÍSICAS

Faixa etária (anos)

- Menor de 19
- Entre 20 e 29
- Entre 30 e 39
- Entre 40 e 49
- Entre 50 e 59
- Maior de 60

Renda mensal (pessoal)

- Sem rendimentos
- Até R\$ 1.000
- Entre R\$ 1.000 e 2.000
- Entre R\$ 2.000 e 3.000
- Entre R\$ 3.000 e 5.000
- Entre R\$ 5.000 e 10.000
- Entre R\$ 10.000 e 20.000
- Acima de R\$ 20.000

Escolaridade

- Sem instrução ou fundamental incompleto
- Fundamental completo
- Médio completo
- Superior completo
- Pós-graduação completa
- Mestrado completo
- Doutorado completo

Situação profissional

- Empregado
- Autônomo
- Desempregado
- Aposentado

Hobbies (passatempos)

Colecionismo

- Já colecionei alguma coisa
- Coleciono atualmente
- Pretendo colecionar alguma coisa

- Não tenho interesse em colecionar nada

Tema ou perfil pessoal (escolha uma ou mais alternativas)

- Já associei algum filme ou música à minha trajetória de vida
- Gosto de pensar no estilo de vida e no perfil que me tornam único
- Não tenho interesse em pensar no meu perfil como pessoa

Produtos e serviços (experiências e significados)

- Prefiro produtos e serviços que tenham “a minha cara” e representem o meu estilo de vida
- Avalio produtos e serviços mais pelo preço e pela funcionalidade

Agregação de experiências

- Acho interessante a ideia de juntar minhas experiências de vida sob um tema que me atrai
- Não me interessa pensar num tema para a minha trajetória de vida

Processo de curadoria (entrevista, mapa e proposição de temas)

- Gostei da proposta de curadoria e acho que ela faz sentido na proposta de valor apresentada
- Gostei da proposta de curadoria, mas acho que ela não faz sentido na proposta de valor apresentada
- Não gostei da proposta de curadoria, mas acho que ela faz sentido na proposta de valor apresentada
- Não gostei da proposta de curadoria e acho que ela não faz sentido na proposta de valor apresentada

Desafio e construção

- Gostei da dinâmica com “Lego Serious Play” e acho que ela faz sentido na proposta de valor apresentada
- Gostei da dinâmica com “Lego Serious Play”, mas acho que ela não faz sentido na proposta de valor apresentada
- Não gostei da dinâmica com “Lego Serious Play”, mas acho que ela faz sentido na proposta de valor apresentada
- Não gostei da dinâmica com “Lego Serious Play” e acho que ela não faz sentido na proposta de valor apresentada

Construções como protótipos (objetos significativos)

- Minha montagem da dinâmica com Lego me deu ideias sobre objetos que gostaria de ter
- Minha montagem só representou a minha trajetória, e não me deu ideias sobre objetos relacionados

Objetos significativos

- Fiquei interessado em ter objetos físicos que signifiquem a minha trajetória de vida
- Não fiquei interessado em ter objetos físicos que signifiquem a minha trajetória de vida

Interesse

- Eu pagaria um preço justo pelos serviços e produtos da proposta de valor apresentada
- Eu não pagaria de forma alguma pelos serviços e produtos da proposta de valor apresentada
- Eu não pagaria pelos serviços e produtos apresentados, mas toparia participar em testes da proposta de valor para recebê-los

Opiniões sobre a proposta de valor

ANEXO VIII – QUESTIONÁRIO DE VALIDAÇÃO PARA PESSOAS JURÍDICAS

Natureza jurídica

- MEI
- ME
- EPP

Setor

- Indústria
- Comércio e Serviços
- Agronegócios

Segmento

Idade da empresa (anos)

- Até 2
- Entre 2 e 5
- Entre 5 e 10
- Entre 10 e 20
- Acima de 20

Faixa de faturamento (anual)

- Entre R\$ 360 mil e R\$ 1 milhão
- Entre R\$ 1 e 2 milhões
- Entre R\$ 2 e 3 milhões
- Entre R\$ 3 e 4 milhões
- Entre R\$ 4 e 4,8 milhões

Situação financeira atual

- Estável e com boa margem de lucro
- Estável mas sem boa margem de lucro
- Operando no prejuízo mas com boas perspectivas
- Operando no prejuízo e com perspectivas ruins

Marketing

- A empresa investe em marketing comercial e também em marketing institucional
- A empresa não distingue marketing comercial de institucional, e trabalha sua imagem juntamente com a divulgação dos produtos e serviços
- A empresa investe apenas em marketing comercial
- A empresa investe apenas em marketing institucional

Percentual aproximado de investimento em marketing (percentual do faturamento)

Posicionamento

- A empresa pretende manter e reforçar seu posicionamento atual no mercado
- A empresa pretende ampliar e/ou modificar o seu posicionamento atual no mercado

Atividades paralelas

- A empresa mantém atividades paralelas, mas apenas as relacionadas à responsabilidade social
- A empresa mantém atividades paralelas relacionadas à responsabilidade social e também a outras questões ou temas
- A empresa mantém atividades paralelas, mas apenas as relacionadas a outros temas que não a responsabilidade social
- A empresa não mantém atividades paralelas à sua atividade principal

Preservação da memória

- A empresa tem um memorial
- A empresa não tem um memorial, mas mantém práticas de preservação de sua memória e tem interesse em organizar um memorial futuramente
- A empresa não tem um memorial e não tem interesse em ter, mas mantém práticas de preservação de sua memória
- A empresa não tem um memorial e não mantém práticas de preservação de sua memória, mas pretende iniciar ações nessa linha futuramente
- A empresa não tem um memorial, não mantém práticas de preservação de sua memória e não pretende iniciar ações nessa linha futuramente

Significação da marca

- A empresa gostaria de conferir mais significado à sua marca e/ou ressignificá-la utilizando um “tema” agregador
- A empresa gostaria de conferir mais significado à sua marca e/ou ressignificá-la, mas sem a utilização de um “tema” agregador
- A empresa não pretende conferir mais significado à sua marca e/ou ressignificá-la

Marketing comercial

- A empresa realiza marketing comercial buscando associar seus produtos e serviços a experiências e/ou significações para o cliente
- A empresa não realiza marketing comercial buscando associar seus produtos e serviços a experiências e/ou significações para o cliente, mas gostaria de realizar
- A empresa não realiza e não pretende realizar marketing comercial buscando associar seus produtos e serviços a experiências e/ou significações para o cliente

Processo de curadoria (entrevista, mapa e proposição de temas)

- Gostei da proposta de curadoria e acho que ela faz sentido na proposta de valor apresentada
- Gostei da proposta de curadoria, mas acho que ela não faz sentido na proposta de valor apresentada
- Não gostei da proposta de curadoria, mas acho que ela faz sentido na proposta de valor apresentada
- Não gostei da proposta de curadoria e acho que ela não faz sentido na proposta de valor apresentada

Desafio e construção

- Gostei da dinâmica com “Lego Serious Play” e acho que ela faz sentido na proposta de valor apresentada
- Gostei da dinâmica com “Lego Serious Play”, mas acho que ela não faz sentido na proposta de valor apresentada
- Não gostei da dinâmica com “Lego Serious Play”, mas acho que ela faz sentido na proposta de valor apresentada
- Não gostei da dinâmica com “Lego Serious Play” e acho que ela não faz sentido na proposta de valor apresentada

Construções como protótipos (escolha uma ou mais alternativas)

- Minha montagem da dinâmica com Lego me deu ideias sobre objetos que significassem a trajetória de vida da empresa
- Minha montagem da dinâmica com Lego me deu ideias sobre produtos da empresa que tivessem um design associado aos significados construídos
- Minha montagem da dinâmica com Lego me deu ideias sobre peças publicitárias que a empresa poderia realizar
- Minha montagem só representou a trajetória da empresa, e não me deu ideias sobre objetos, produtos ou peças publicitárias

Objetos significativos

- Fiquei interessado em objetos que signifiquem a trajetória de vida da empresa
- Fiquei interessado em planejar produtos da empresa que tenham um design associado aos significados construídos
- Fiquei interessado em peças publicitárias para a empresa que tragam essas significações e ressignificações construídas
- Não fiquei interessado em objetos, planejamento de produtos ou peças publicitárias

Interesse

- A empresa investiria um valor justo pelos serviços e produtos da proposta de valor apresentada
- A empresa não investiria de forma alguma pelos serviços e produtos da proposta de valor apresentada

A empresa não investiria pelos serviços e produtos apresentados, mas toparia participar em testes da proposta de valor para recebê-los

Opiniões sobre a proposta de valor
