

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

ROSANA CÓRDOVA GUIMARÃES

**RELAÇÕES ENTRE TRABALHO, CONSUMO E CRIAÇÃO DE VALOR
PARA AS ORGANIZAÇÕES: O CASO TRENDWATCHING**

SÃO PAULO

2016

ROSANA CÓRDOVA GUIMARÃES

**RELAÇÕES ENTRE TRABALHO, CONSUMO E CRIAÇÃO DE VALOR
PARA AS ORGANIZAÇÕES: O CASO TRENDWATCHING**

Tese apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito parcial para obtenção do título de Doutor em Administração de Empresas.

Área de Conhecimento:
Estudos Organizacionais

Orientadora: Profa. Dra. Isleide Arruda Fontenelle

SÃO PAULO

2016

Guimarães, Rosana Córdova.

Relações entre trabalho, consumo e criação de valor para as organizações : o caso Trendwatching / Rosana Córdova Guimarães. - 2016. 162 f.

Orientador: Isleide Arruda Fontenelle

Tese (doutorado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Consumo (Economia). 2. Valor (Economia). 3. Marketing. 4. Comportamento do consumidor. I. Fontenelle, Isleide Arruda. II. Tese (Doutorado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Título.

CDU 658.89

ROSANA CÓRDOVA GUIMARÃES

**RELAÇÕES ENTRE TRABALHO, CONSUMO E CRIAÇÃO DE VALOR
PARA AS ORGANIZAÇÕES: O CASO TRENDWATCHING**

Tese apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito parcial para obtenção do título de Doutor em Administração de Empresas.

Área de Conhecimento:
Estudos Organizacionais

Data da Aprovação: __/__/__

Banca Examinadora:

Profa. Dra. Isleide Arruda Fontenelle
(orientadora) – FGV-EAESP

Profa. Dra. Maria José Tonelli
FGV-EAESP

Prof. Dr. José Roberto Heloani
UNICAMP

Prof. Dr. Vander Casaqui
ESPM-SP

Para Júlio Arnaldo de Andrade Wels (*in memoriam*),
um homem de inestimável valor.

AGRADECIMENTOS

Certa vez escutei a seguinte frase: “o tempo não passa, nós é que passamos por ele”. Neste momento, tomo a liberdade de fazer uma pequena alteração para “o Doutorado não passa, nós é que passamos por ele”. Passei pelo Doutorado como quem atravessa por debaixo de uma imensa cachoeira, às vezes extasiada, às vezes com a impressão que iria me afogar, mas, acima de tudo, sentindo-me grata por esta vivência de 4 anos e meio. E o mais bonito é que, quando olhei para os lados, percebi que não estive sozinha durante este percurso. Eis meus agradecimentos:

Aos meus pais, Antonio e Marília, agradeço pelos valores que me foram ensinados, pela presença, pela confiança nas minhas decisões, pelo apoio incondicional.

À professora Isleide, que me apresentou um assunto de pesquisa inquietante e desafiador, fazendo com que eu abrisse portas que sequer imaginava que poderiam existir. Agradeço também pela (imensa) paciência, por sua dedicação inspiradora, e por fazer o que estava ao seu alcance para que eu me tornasse uma acadêmica melhor. Os ensinamentos certamente transcendem esta etapa.

Aos professores Maria José Tonelli e Rafael Alcadipani, que estiveram presentes na etapa de qualificação do projeto, agradeço às colocações que me fizeram refletir e que auxiliaram nos rumos desta pesquisa.

Aos professores José Roberto Heloani e Vander Casaqui, que, juntamente com a professora Maria José Tonelli, aceitaram o convite para compor a banca de defesa de Tese e, com certeza, irão contribuir para o aperfeiçoamento final deste trabalho.

À professora Renata Salecl, agradeço a acolhida durante o Doutorado Sanduíche em *Birkbeck College – University of London*, período fundamental para a coleta de dados deste estudo.

À Trendwatching, por oportunizar que meu estudo fosse realizado na matriz em Londres, e aos entrevistados, que disponibilizaram seu tempo e foram generosos comigo e com a pesquisa.

À Mari Betz e Reetu Rupal, agradeço a amizade e o companheirismo durante o período vivido no exterior.

Aos amigos que conheci em São Paulo e que nadaram comigo nestas águas profundas, agradeço todas as conversas, risadas, desesperos e piadas. Vocês trouxeram luz e esperança durante muitos dias desta jornada. São eles: André Luís Silva, Cristina Moura, Cyntia Calixto, Flávia Plutarco, Lorena Matos, Márcia de Freitas Duarte, Maria Fernanda Cavalcanti, Marina Gama, Miriam Vale, Nayara Noronha, Nicole Spohr, Paula Tanure, Paulo Henrique Curzio e Rodolfo Jakov Lôbo.

Aos amigos que conheço de longa data, agradeço a disponibilidade em me ouvir, não importando o quão distante eu estivesse. Aida Lovison, Deise Rambo, Larissa Bucco e Simone Macedo, obrigada!

Ao CNPq e à CAPES, meu agradecimento pelas bolsas, respectivamente, nas modalidades nacional e sanduíche (PDSE), que foram imprescindíveis para a viabilização desta pesquisa.

À energia divina, cósmica, conhecida por tantos nomes e que eu aprendi quando criança a chamar de Deus, agradeço por alimentar meu espírito e me dar força todos os dias.

***Spoon boy:** Do not try to bend the spoon. That's impossible. Instead...
only try to realize the truth.*

***Neo:** What truth?*

***Spoon boy:** There is no spoon.*

***Neo:** There is no spoon?*

***Spoon boy:** Then you'll see, that it is not the spoon that bends, it is only
yourself.*

(Diálogo retirado do filme Matrix)

RESUMO

O objetivo desta tese é compreender, a partir das categorias trabalho e consumo, como se constituem as relações das redes de colaboração da empresa de tendências de consumo Trendwatching. No âmbito acadêmico, literatura recente revela o aparecimento de novos conceitos, como *prosumer*, co-criação e públicos produtivos para explicar as transformações no mundo do trabalho que envolvem cada vez mais a participação do consumidor para que o valor se realize. Dessa forma, os fundamentos teóricos que embasam esta tese providenciam elementos sobre os conceitos de valor, trabalho imaterial, consumo e suas interrelações. A coleta de dados ocorreu, em sua maior parte, na matriz da empresa em Londres durante o ano de 2015, sendo composta por: (1) realização de 31 entrevistas semi-estruturadas com *spotters*, funcionários e clientes da empresa; (2) observação em campo durante 3 meses, período este registrado em um diário de campo; (3) dados obtidos por meios virtuais, através do site da Trendwatching. Os dados foram analisados por meio da Análise de Conteúdo, onde, a partir de um processo de derivação, foram encontradas 49 categorias iniciais, 10 intermediárias e 3 finais. Por meio de um processo de derivação, chegou-se em 10 categorias intermediárias: (1) quem é o spotter; (2) busca de informações pelo spotter; (3) motivação e recompensa dos spotters; (4) spotters e a comunidade TW:IN; (5) formação dos spotters; (6) imagem da Trendwatching; (7) Ambiente de trabalho; (8) O que a Trendwatching vende; (9) base de dados; (10) tendências. Com estas categorias intermediárias em mãos, realizou-se novamente um processo de derivação para chegar nas categorias finais, que são: (1) spotters; (2) trabalho; (3) informação. Os resultados da pesquisa permitem mostrar que o *spotter* – assim chamado o indivíduo que compõe a rede a colaboração da Trendwatching – é o principal produto/serviço vendido pela empresa. A partir das categorias finais, retorna-se à pergunta de pesquisa, de modo a providenciar contribuições da tese para o campo, que são: (a) ampliar a discussão sobre criação de valor em Estudos Organizacionais, identificando diferentes conceitos e novas formas de apropriação do valor pelo capital implicados nas interações e interfaces entre trabalho e consumo; (b) demonstrar como a operacionalização da Análise de Conteúdo pode auxiliar na organização de dados empíricos virtuais (análise do site); (c) estimular que Estudos de Caso sejam, com mais frequência, realizados em organizações cujo trabalho seja imaterial por excelência.

Palavras-Chave: Valor; Trabalho Imaterial; Consumo; Co-criação.

ABSTRACT

The goal of this thesis is to understand, from the work and consumption categories, how the relation of collaboration networks from a consumer trends firm named Trendwatching are established. Academically, recent literature reveals the emergence of new concepts such as *prosumer*, co-creation and productive publics in order to explain the changes in the working world that increasingly involve consumer participation so that the value is accomplished. Thus, the theoretical foundations that support this thesis provide details on the concepts of value, immaterial labor, consumption and their interrelations. Data collection occurred mostly at the company's headquarters in London during the year 2015, consisting of: (1) 31 semi-structured interviews with spotters, employees and customers of the company; (2) Field observation for three months, the period recorded in field notes; (3) Data obtained by virtual means, through the website of Trendwatching. Data were analyzed using content analysis where, from a derivation process, 49 initial, 10 intermediate and 3 final categories were found. Through a derivation process 10 intermediate categories were reached: (1) who the spotter is; (2) search for information by the spotter; (3) motivation and reward of spotters; (4) spotters and TW:IN community; (5) formation of spotters; (6) Trendwatching image; (7) Working environment; (8) What Trendwatching sells; (9) database; (10) trends. With these intermediate categories in hand, a derivation process was held once again to reach the final categories, which are: (1) spotters; (2) work; (3) information. The survey results show that the spotter - the individual that makes up the network collaboration of Trendwatching - is the main product / service sold by the company. From the final categories, we turn back to the question of the research, in order to provide contributions from this thesis to the field, which are: (a) to broaden the discussion about value creation in organizational studies, identifying different concepts and new forms of ownership of the capital value involved in the interactions and interfaces between work and consumption; (b) demonstrate how the operationalization of content analysis can assist in organizing virtual empirical data (site analysis); (c) encourage the performance of case studies more frequently in organizations where the work is immaterial by excellence.

Keywords: Value; Immaterial Labor; Consumption; Co-creation.

GLOSSÁRIO

FOMO – Fear of missing out

LIVE – Espaço dedicado a workshops e palestras

TW:IN – Comunidade de Spotters

LISTA DE FIGURAS

| | |
|---|-----|
| Figura 1 – Email enviado em 25/05/15 pelo <i>Manager Director</i> | 61 |
| Figura 2 – Interface da base de dados da <i>Trendwatching</i> | 62 |
| Figura 3 – Newsletter recebida em 27/09/2015..... | 62 |
| Figura 4 – TW:IN..... | 63 |
| Figura 5 – Perfil Online..... | 76 |
| Figura 6 – Claim a gift..... | 80 |
| Figura 7 – New Trend: Immigreat..... | 83 |
| Figura 8 – Badges: Getting Started..... | 85 |
| Figura 9 – Levels..... | 86 |
| Figura 10 – Star <i>Spotter</i> | 87 |
| Figura 11 – Newsletter TW:IN..... | 90 |
| Figura 12 – Números da Trendwatching..... | 93 |
| Figura 13 – Anúncio de emprego no site da Trendwatching..... | 97 |
| Figura 14 – Valores das assinaturas <i>premium</i> | 99 |
| Figura 15 – Ambiente interno da Trendwatching I..... | 101 |
| Figura 16 – Ambiente interno da Trendwatching II..... | 101 |
| Figura 17 – Ambiente interno da Trendwatching III..... | 102 |
| Figura 18 – <i>Spotting</i> enviado pela autora..... | 109 |
| Figura 19 – <i>Spotting</i> formatado e incluído na base de dados..... | 109 |
| Figura 20 – Serviços do conteúdo <i>premium</i> | 112 |
| Figura 21 – Powerpoint..... | 117 |
| Figura 22 – <i>Local Love</i> | 119 |
| Figura 23 – <i>Mapmania</i> | 120 |
| Figura 24 – <i>Digital Map</i> | 120 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|--|-----|
| Quadro 1 – Quadro-síntese..... | 36 |
| Quadro 2 – Entrevistas na <i>Trendwatching</i> | 57 |
| Quadro 3 – Entrevistas com <i>Spotters</i> | 58 |
| Quadro 4 – Entrevistas com funcionários da empresa <i>Memethic Lab</i> | 59 |
| Quadro 5 – Entrevistas com clientes do conteúdo <i>premium</i> da <i>Trendwatching</i> | 60 |
| Quadro 6 – Derivação de categorias..... | 72 |
| Quadro 7 – Categoria Final 1 - <i>Spotters</i> | 124 |
| Quadro 8 – Categoria Final 2 - Trabalho..... | 128 |
| Quadro 9 – Categoria Final 3 - Informação..... | 132 |

SUMÁRIO

| | |
|--|----|
| CAPÍTULO I - Introdução | 16 |
| CAPÍTULO II - Fundamentos teóricos: valor, trabalho e consumo | 23 |
| 2.1 Valor: principais correntes nos Estudos Organizacionais | 23 |
| 2.1.1 Questões conceituais sobre valor | 23 |
| 2.1.2 O valor pensado dentro dos Estudos Organizacionais | 25 |
| 2.2 Trabalho e informação: abordagens contemporâneas | 30 |
| 2.3 As interfaces entre trabalho e consumo | 35 |
| 2.3.1 Prosumer | 39 |
| 2.3.2 Públicos produtivos e Economia ética | 40 |
| 2.3.3 Trabalho Organizacional e <i>Free Labor</i> | 42 |
| 2.3.4 <i>Sharing Economy</i> , Consumo Colaborativo e Co-criação | 44 |
| 2.3.5 Crowdsourcing | 45 |
| CAPÍTULO III - Aspectos metodológicos | 47 |
| 3.1 Orientação da pesquisa | 47 |
| 3.2 Explorando o campo de pesquisa e a busca pelo acesso | 48 |
| 3.2.1 A busca por uma empresa de tendências de consumo | 48 |
| 3.2.2 O objeto empírico: a <i>Trendwatching</i> | 49 |
| 3.2.3 De PhD Student a Seminar Manager | 50 |
| 3.2.4 Principais atribuições como <i>Seminar Manager</i> | 52 |
| 3.2.5 Principais atribuições como <i>spotter</i> | 53 |
| 3.3 Coleta de dados | 55 |
| 3.3.1 Observação participante | 55 |
| 3.3.2 Entrevistas | 56 |
| 3.3.3 Dados obtidos por meios virtuais | 61 |
| 3.4 Análise de dados | 64 |
| CAPÍTULO IV - Achados da pesquisa e discussão dos dados | 67 |
| 4.1 O contexto: a <i>Trendwatching</i> | 67 |
| 4.1.1 Trend Report 2015 | 70 |
| 4.1.2 Megatendências identificadas pela <i>Trendwatching</i> | 71 |
| 4.2 Processo de construção das categorias de análise | 72 |
| 4.3 As categorias intermediárias | 74 |
| 4.3.1 Quem é o <i>spotter</i> | 74 |
| 4.3.2 Busca de informações pelo <i>spotter</i> | 76 |
| 4.3.3 Motivação e recompensa dos <i>spotters</i> | 79 |
| 4.3.4 <i>Spotters</i> e a Comunidade TW:IN | 82 |

| | |
|--|-----|
| 4.3.5 Formação dos <i>spotters</i> | 88 |
| 4.3.6 Imagem da Trendwatching | 93 |
| 4.3.7 Ambiente de trabalho..... | 101 |
| 4.3.8 O que a Trendwatching vende | 108 |
| 4.3.9 Base de dados | 114 |
| 4.3.10 Tendências | 119 |
| 4.4 Categorias finais..... | 125 |
| 4.4.1 Categoria Final 1 – <i>Spotters</i> | 125 |
| 4.4.2 Categoria Final 2 – Trabalho | 129 |
| 4.4.3 Categoria Final 3 – Informação | 133 |
| CONSIDERAÇÕES FINAIS | 136 |
| REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 140 |
| APÊNDICES | 151 |
| Apêndice 1 – Roteiro de entrevista | 152 |
| Apêndice 2 - Informações sobre empresas de tendências internacionais e nacionais | 154 |
| ANEXOS | 158 |
| Anexo 1 – Autorização para uso do nome da organização..... | 159 |
| Anexo 2 – Ideation Exercises | 160 |
| Anexo 3 – Consumer Trend Radar | 161 |
| Anexo 4 – Consumer Trend Canvas..... | 162 |

CAPÍTULO I

INTRODUÇÃO

Há 20 anos, Knights e Morgan (1993) escreveram um artigo com a proposta de trazer para o campo organizacional os estudos sobre consumo. Eles partiram do pressuposto de que as transformações sociais ocorridas no final do século XX estão, de alguma forma, relacionadas com a centralidade do consumo, e que os estudos do consumo têm muito a contribuir para uma melhor compreensão do que acontece dentro e fora das organizações. No Brasil, estudos relacionados ao consumo pensado para além da esfera do Marketing e do Marketing Crítico, privilegiando mais a questão organizacional do que o comportamento do consumidor, pouco têm sido focados em pesquisas nesta área, com exceção de alguns trabalhos (FONTENELLE, 2011, 2015b; ITUASSU; ABREU; FICHE, 2013; ABDALA; MISOZCKY, 2012; FARIA; GUEDES, 2004, SANTOS; FONTENELLE, 2015; SANTOS, 2015).

Ao trazer o debate para o ano de 2016, faz refletir sobre quais transformações sociais Knights e Morgan (1993) estão falando, e como elas aparecem em pesquisas recentes. Ao pensar nas imbricações entre trabalho e consumo contemporâneas, há discussões atuais sobre como as organizações estão produzindo consumidores (FONTENELLE, 2015a), sobre *free labor* (BEVERUNGEN *et al.*, 2015; HESMONDHALGH, 2010; TERRANOVA, 2000); trabalho digital (PFEIFFER, 2014; SCHOLZ, 2013), trabalho organizacional (DUJARIER, 2014), sobre o mito da soberania do consumidor (KORCZYNSKI; OTT, 2004; SCHWARZKOPF, 2011), consumidores manufaturados (ZWICK, 2009; ZWICK *et al.*, 2013) e o consumidor que trabalha (RIEDER; VOB, 2010).

A partir do momento em que surgem diferentes configurações, novos conceitos tornam-se necessários para a compreensão das interfaces entre trabalho e consumo e eles têm aparecido na literatura sob diversas formas, dentre elas: co-criação (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004), *prosumer* (COMOR, 2010a, 2010b; FONTENELLE, 2015b; RITZER; DEAN; JURGENSON, 2012; RITZER, 2014; TOFFLER, 1980), *produser* (BIRD, 2011), *craft consumer* (CAMPBELL, 2005), co-produção (ARVIDSSON, 2008; 2010; 2013) e crowdsourcing (BAUER; GEGENHUBER, 2015; KLEEMAN *et al.*, 2008).

Esse guarda-chuva de novos conceitos traz consigo transformações no âmbito do valor, ou seja, até então a sua realização estava atrelada aos conceitos de trabalho e produção e a atual literatura sobre as novas relações entre trabalho e consumo revela a importância também do consumo para que o valor se realize (FONTENELLE, 2015). Cabe ressaltar que o conceito de valor neste estudo é compreendido como uma “relação social, e não podemos ver, tocar ou sentir (...), e que, no entanto, tem uma presença objetiva” (HARVEY, 2010, p. 41) e sob a ótica de autores contemporâneos da teoria social e da teoria crítica (GORZ, 2005; HARVEY, 1996, 2010; JAPPE, 2003).

Durante as últimas décadas é possível observar uma variedade de tentativas de dar sentido às transições do capitalismo contemporâneo, através de discussões sobre mudanças relacionadas ao pós-fordismo, pós-industrial, sociedade em rede e modernidade líquida (BAUMAN, 2001, 2008; BELL, 1987; BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2002; CASTELLS, 2009). Ainda que a categoria trabalho tenha sido fundamental nestas problematizações, ainda há muito a ser discutido quando são levantadas questões, sob o olhar do Marxismo Autônomo, que envolvem a imaterialidade do trabalho (GORZ, 2005; LAZZARATO; NEGRI, 2001). Isso envolve a premissa de que, atualmente, pensar o valor somente como algo realizado na produção é insuficiente, tornando-se necessária uma expansão dessa compreensão.

Há uma corrente de autores principalmente de origem italiana (LAZZARATO, 2006; LAZZARATO; NEGRI, 2001; VIRNO, 2003; HARDT; NEGRI, 2001, 2005) que, ao longo de suas vidas, propõem-se a discutir as mutações do capitalismo e suas possíveis consequências a partir do conceito de Trabalho Imaterial. A nosso ver, o Trabalho Imaterial, entendido como “trabalho que produz conteúdo cultural e informacional da mercadoria” (LAZZARATO, 2006, p. 143), é central para que seja possível um melhor entendimento de desdobramentos no mundo do trabalho e do consumo e que vemos hoje sob diversas formas de co-criação.

Ainda que o conceito de *prosumer* tenha sido criado por Toffler na década de 1980 e trouxe luz a respeito da existência de fronteiras borradas entre produção e consumo (GABRIEL; LANG, 2008), pode-se dizer que o assunto ganhou força e destaque com o *best seller O futuro da competição* (2004), de Prahalad e Ramaswamy. Os autores trouxeram à tona a questão de que os consumidores estão cada vez mais informados, interligados, ativos e com poderes de escolha e que a co-criação exigiria um envolvimento maior do usuário, onde os momentos de participação se estenderiam para além da produção e do desenvolvimento do produto (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004).

Apenas a título de ilustração, de acordo com Botsman e Rogers (2011), o consumo colaborativo (compreendido também como uma forma de co-criação), movimenta atualmente 26 bilhões de dólares e criou fenômenos mundiais como o Airbnb e o Uber, que acabam por transformar a economia global e, também, a dar origem a um novo sistema econômico que se movimenta lado a lado com o modelo convencional de mercado (BOTSMAN; ROGERS, 2011). Portanto, é possível perceber que a co-criação relaciona-se com a ideia de trocas entre pessoas, que englobam atividades como o compartilhamento de veículos e bicicletas, trocas de livros, espaços de *coworking* e moedas sociais (BOTSMAN; ROGERS, 2011).

Embora existam gerentes e empresas que se pronunciam favoravelmente em relação ao tipo de trabalho que envolve o processo de co-criação junto aos consumidores, há uma literatura recente que se mostra crítica ao assunto (ARVIDSSON; MALOSSI, 2011; DUJARIER, 2014; FONTENELLE, 2015a, 2015b; HUMPHREYS & GRAYSON, 2008; KLEEMAN; VOß; RIEDER, 2008; TERRANOVA, 2000; ZWICK *et al.*, 2008; ZWICK, 2013).

Por exemplo, na discussão iniciada por Kleeman, Voß e Rieder (2008), os autores afirmam que o conceito de “consumidor” tal e qual o conhecemos pode simplesmente desaparecer. Em grande parte devido ao processo de industrialização, o ato de consumir foi caracterizado como algo oposto ao ato de trabalhar (KLEEMAN; VOß; RIEDER, 2008). Fala-se agora em um ser híbrido, o “consumidor que trabalha” (KLEEMAN; VOß; RIEDER, 2008).

Terranova (2000) traz o conceito de *Free Labor* atrelado às mudanças geradas pelo Pós-Fordismo. Para a autora, “o *Free Labor* é o momento onde o consumo conhecido é traduzido em atividades produtivas que são prazerosamente abraçadas e que ao mesmo tempo são frequentemente e sem vergonha alguma exploradas” (TERRANOVA, 2000, p. 37).

Na mesma linha de pensamento de Terranova (2000), Dujarier (2014) identifica um novo modo de trabalhar que ela denominou “trabalho organizacional”. Esse tipo de trabalho se caracteriza pelos “consumidores sendo cada vez mais chamados para provar, tentar e experimentar novos produtos, (...) sendo convidados a participar de atividades estratégicas e testes antes do lançamento de uma nova empresa ou da inovação de produto, software ou design” (DUJARIER, 2014, p. 10). O consumidor contribui, mediante nenhum pagamento (ARVIDSSON, 2006), para criar confiança nos mercados, podendo isso ser visto na classificação de produtos e “lista de favoritos” (DUJARIER, 2014).

Para Fontenelle (2015a), a partir do debate central sobre como o consumidor tem se tornado cada vez mais engajado no valor do processo de produção, encoraja que as organizações operem cada vez mais como produtoras de consumidores. É como se o capitalismo tivesse descoberto “uma forma de explorar a força de trabalho de toda uma população – o consumidor/*prosumer*” (FONTENELLE, 2015b, p. 86).

Há literatura sobre Trabalho Digital e também Crowdsourcing (BAUER; GEGENHUBER, 2015; FISHER, 2010; FUCHS, 2008; MAZZARELLA, 2010; SCHOLZ, 2013) que está intimamente conectada com o trabalho imaterial e que nos auxilia na compreensão do crescente fenômeno de “colocar os consumidores para trabalhar”. De acordo com Bauer e Gegenhuber (2015, p. 662), o “crowdsourcing se alastra rapidamente, agora desempenhando um grande papel em diversas áreas: criando, organizando e compartilhando conhecimento; produzindo artefatos digitais; provendo serviços que envolvem ativos intangíveis; monitorando e avaliando”.

Assim, a ideia de destrancar o “potencial produtivo do público consumidor” (ARVIDSSON, 2013), ao que parece, revela-se uma estratégia vital por que o trabalho imaterial “se constitui em formas imediatamente coletivas e não existe, por assim dizer, senão sob a forma de fluxo” (LAZZARATO, 2001), sendo que o “produtivo” é exatamente o conjunto dessas relações sociais (LAZZARATO, 2001, 2006; HARDT; NEGRI, 2001). É interessante que indivíduos participem ativamente, mas torna-se ainda mais atraente a interação e participação em grupos. Mesmo que essa cooperação não seja determinada pelo viés econômico (pois os elementos criativos são estritamente ligados aos valores que somente as formas de vida produzem), é através do controle da comunicação, da informação e dos seus processos organizativos que o econômico tenta acessar, gerir e regular a atividade do trabalho imaterial (LAZZARATO, 2001; 2006).

A partir do exposto – a ideia de que existem organizações se apropriando do valor gerado pelos consumidores – começamos a pensar qual tipo de organização seria ideal para a observação desse fenômeno. A Trendwatching surge como uma opção convidativa, pois, em um primeiro contato com o site (www.trendwatching.com), havia indicativos de que: 1) eles oferecem acesso, mediante assinatura paga, de relatórios de tendências de consumo (venda de informações, trabalho considerado imaterial por excelência); 2) números expressivos no site, como a presença em mais de 180 países, 1200 clientes, 10000 inovações na base de dados, 3000

pessoas ao redor do mundo colaborando como *spotters*¹ e, 3) a divulgação de que qualquer pessoa, minimamente interessada em inovações e tendências de consumo, poderia se tornar um *spotter* da empresa, e que a participação nesta rede é vista como algo desejável e vantajoso.

Além disso, o interesse em relação ao campo escolhido, as empresas de tendências de consumo, associa-se a um momento em que as pesquisas de mercado de tendências culturais ganham uma nova roupagem. Suas origens datam da década de 1970 – com o aparecimento nos Estados Unidos de gurus como Faith Popcorn (1993) e John Naisbitt (1982) – mas foi na década de 1990 que se acrescentou a ela outros tipos de estratégias de comunicação. Deixa-se de apenas comunicar sobre um determinado produto e passa-se, então, a captar transformações nos estilos de vida e nas mentalidades, algo que é passível de se tornar informação direta para empresas e que indica uma mudança em relação ao espaço comunicacional (FONTENELLE, 2004).

Desse modo, com a concordância da empresa², realizamos um Estudo de Caso de natureza qualitativa na empresa Trendwatching, com o intuito de apreender as interações que ocorrem naquele espaço – virtual e presencial – e compreender as dinâmicas existentes envolvendo trabalho e consumo. Para tanto, chegou-se na seguinte pergunta norteadora da pesquisa:

“Como se constituem as relações entre trabalho e consumo a partir das redes de colaboração da Trendwatching?”

A relevância do estudo pode ser justificada pela importância que o tema da co-criação (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004), e seus inúmeros sinônimos (ARVIDSSON, 2008; BIRD, 2011; DUJARIER, 2014) e também sobre aspectos envolvendo multidões (COVA *et al.*, 2007; KOZINETTS *et al.*, 2008) tem tido nas áreas de Marketing e Marketing Crítico (ZWICK; CAYLA, 2011). Com exceção de alguns trabalhos na área de Estudos Organizacionais que se propõem a discutir o tema (BAUER; GEGENHUBER, 2015; FONTENELLE, 2015a; 2015b), ainda existem potenciais espaços inexplorados que envolvem a interface entre valor, trabalho e consumo.

¹ O *spotter* pode ser compreendido (tomando como base o site da Trendwatching) como um indivíduo curioso e apaixonado por tendências e inovações em consumo que decide, espontaneamente, colaborar com a organização, enviando *spottings* (insights, descobertas) recentes através do site.

² O termo de anuência para realização do estudo e uso do nome encontra-se nos Anexos.

OBJETIVOS

Objetivo geral

Examinar, a partir das categorias trabalho e consumo, como se constituem as relações das redes de colaboração da Trendwatching, e como elas criam valor para a organização.

Objetivos específicos

Definir “valor” à luz dos Estudos Organizacionais;

Identificar principais termos utilizados na definição de co-criação;

Caracterizar e analisar o trabalho nas redes de colaboração da organização analisada;

Caracterizar e analisar bases de dados e tendências em informação na organização analisada.

Contribuições da Tese

A presente tese pretende trazer contribuições nos seguintes aspectos:

Contribuição teórica: ampliar a discussão sobre criação de valor em Estudos Organizacionais, identificando diferentes conceitos e novas formas de apropriação do valor pelo capital implicados nas interações e interfaces entre trabalho e consumo.

Contribuição metodológica: demonstrar como a operacionalização da Análise de Conteúdo – Categorias Iniciais, Intermediárias e Finais – pode auxiliar na organização de dados empíricos virtuais (análise do site);

Contribuição empírica: estimular que Estudos de Caso sejam, com mais frequência, realizados em organizações cujo trabalho seja imaterial por excelência.

Estrutura da Tese

A tese está estruturada da seguinte forma:

O Capítulo 1 introduz a problemática de pesquisa, a partir de um resumo das lentes teóricas e metodológicas utilizadas ao longo da pesquisa empírica, a questão norteadora do estudo, os objetivos (geral e específicos) e principais contribuições da tese para o campo estudado.

O Capítulo 2 apresenta os fundamentos teóricos acerca do aparecimento de novos conceitos, como *prosumer*, co-criação e públicos produtivos para explicar as transformações no mundo do trabalho que envolvem cada vez mais a participação do consumidor para que o valor se realize. Dessa forma, a literatura que embasa esta tese providencia elementos sobre os conceitos de valor, trabalho imaterial, consumo e suas interrelações.

O Capítulo 3 está destinado aos aspectos metodológicos da pesquisa, quais sejam: orientação da pesquisa, coleta de dados e método de análise escolhido para este estudo. Começamos com a justificativa sobre por que foi escolhido conduzir esta pesquisa por meio de um estudo de natureza qualitativa. Em seguida, serão discutidos detalhadamente os seguintes aspectos: (1) como se deu a escolha pelo caso Trendwatching; (2) como os dados foram coletados, tratados e analisados; (3) a análise de conteúdo, método escolhido para analisar os dados.

O Capítulo 4 apresenta os achados da pesquisa e posteriormente sua discussão. São identificadas ao longo do trabalho em campo 49 categorias iniciais, utilizando-se o método da análise de conteúdo. Por meio de um processo de derivação, chegou-se em 10 categorias intermediárias: (1) quem é o spotter; (2) busca de informações pelo spotter; (3) motivação e recompensa dos spotters; (4) spotters e a comunidade TW:IN; (5) formação dos spotters; (6) imagem da Trendwatching; (7) Ambiente de trabalho; (8) O que a Trendwatching vende; (9) base de dados; (10) tendências. Com estas categorias intermediárias em mãos, realizou-se novamente um processo de derivação para chegar nas categorias finais, que são: (1) spotters; (2) trabalho; (3) informação. A partir das categorias finais, retorna-se à pergunta de pesquisa, de modo a providenciar algumas conclusões.

Por fim, nas Considerações Finais as conclusões apresentadas na discussão sobre as categorias finais, relacionando-as com os objetivos específicos propostos na introdução desta pesquisa e também revela as principais contribuições do estudo. São pontuadas algumas

limitações e algumas possibilidades de estudos futuros a partir das novas configurações que emergem das imbricações entre trabalho e consumo.

CAPÍTULO II

FUNDAMENTOS TEÓRICOS: VALOR, TRABALHO E CONSUMO

Esse capítulo tem como objetivo apresentar o recorte teórico utilizado para a condução desta tese. Primeiramente, na seção 2.1, serão apresentadas as definições conceituais sobre valor e também como essas conceituações têm aparecido no contexto de Estudos Organizacionais. Em seguida, no item 2.2, são trazidos elementos sobre transformações que vem ocorrendo no âmbito do trabalho, pensando sob a ótica do trabalho imaterial e, por fim, na última seção serão apresentados e discutidos conceitos que surgiram a partir das interrelações entre trabalho e consumo.

2.1 Valor: principais correntes nos Estudos Organizacionais

Este tópico tem por objetivo apresentar o conceito de valor e seus desdobramentos no campo de Estudos Organizacionais.

2.1.1 Questões conceituais sobre valor

Torna-se essencial tomar como ponto de partida a questão do valor, pois não são somente os papéis dos consumidores e produtores que estão borrados (GABRIEL; LANG, 2008; RITZER, 2014; RITZER; JURGENSON, 2010), mas também a própria ideia de valor (FOSTER, 2011). O valor sempre implica em uma comparação, e os termos dessa comparação podem ser morais, semióticos ou econômicos (FOSTER, 2011; GRAEBER, 2006).

No caso dos valores morais, o que está implicado são concepções do que é apropriado ou não, desejável ou não, e comparações sobre o que é bom e o que é ruim. O valor semiótico – pensado a partir de Ferdinand de Saussure – requer a compreensão de uma relação negativa ou contrastante que permita comparações na capacidade de comunicar uma diferença significativa (FOSTER, 2011). Em geral, o valor econômico implica uma diferença mensurável

que pode ser compreendida a partir da economia política clássica – diferenças no valor real – ou através da economia neoclássica – preço. A questão fundamental que se apresenta aqui é que “o valor, nesse sentido, lida com comparações de mais ou menos – mais ou menos trabalho incorporado, mais ou menos dinheiro – e geralmente com o propósito de estabelecer comensurabilidade ou equivalência na troca” (FOSTER, 2011, p. 44).

O que nos interessa, nesse aspecto, é seguir com a discussão sobre o valor sob a ótica da crítica à economia política clássica e de autores contemporâneos da teoria social e da teoria crítica (GORZ, 2005; HARVEY, 1996, 2011; JAPPE, 2003). A intenção neste tópico é abrir a “caixa de Pandora” sobre o conceito de valor, pois consideramos que isto é fundamental para nortear o trabalho como um todo.

Pensar sobre o valor exige, antes de mais nada, um entendimento de outro conceito importante na obra de Marx: a mercadoria. Nas palavras de Jappe (2003, p. 9), “aprende-se em Marx que a mercadoria é a *célula germinal* de todas as sociedades modernas, mas que não representa contudo nada de *natural*”. Marx toma a mercadoria como ponto de partida, pois sua preocupação repousa exclusivamente na compreensão do modo de produção capitalista e “seu único interesse é o simples fato de que as pessoas comprem mercadorias, e esse é um ato fundador do modo como as pessoas vivem” (HARVEY, 2010, p. 26).

A mercadoria é uma forma particular que não tem apenas um *valor de uso*, mas também um *valor de troca*. Esses conceitos são fundamentais para avançarmos na discussão sobre o valor. É possível que realizemos trocas de coisas distintas – trocar um par de sapatos por 10 kg de trigo, uma camiseta por 30 maçãs, etc. – pois, mesmo em quantidades distintas, pressupõe-se que elas devem ter algo em comum. Esse é o valor de troca. Por outro lado, se analisarmos o valor de uso, há uma incomensurabilidade, ou seja, não é possível dizer que há algo em comum entre um par de sapatos e 10 kg de trigo. O ponto central é que o que existe em comum nos valores de troca é o seu *valor* (JAPPE, 2003). Ou seja, é através do valor que formas particulares (mercadorias) tornam-se comensuráveis.

O que permite a comensurabilidade entre as mercadorias é o *trabalho socialmente necessário*, e “para que o trabalho seja socialmente necessário, é preciso que alguém, em algum lugar, queira, necessite ou deseje a mercadoria, o que significa que o valor de uso precisa ser reintroduzido no argumento” (HARVEY, 2010, p. 34). A partir da possibilidade de comensurabilidade entre mercadorias distintas é que se abre a questão para pensar a produção de valor também pelo consumidor.

Retomando o pensamento de Jappe (2003), a mercadoria não pode ser simplesmente dividida em valor de uso e valor de modo idêntico, ela precisa ser pensada como uma unidade, e o *trabalho concreto* e o *trabalho abstrato* também a compõem (JAPPE, 2003; HARVEY, 2010).

Jappe (2003) explica que trabalho concreto pode ser caracterizado como qualquer trabalho em todas as suas infinitas variações e é possível enxergá-las no nosso cotidiano em diversos atos, como, por exemplo, o ato de cavar a terra, de conduzir um veículo, de costurar roupas, etc. Por outro lado, o trabalho abstrato é entendido com o dispêndio produtivo da matéria cerebral, de músculos, e somente é visualizado através de diferenças quantitativas (por exemplo, o que um trabalhador especializado realiza durante 1 hora pode “valer” o mesmo que 10 horas do trabalho de um servente).

É importante frisar que “o trabalho abstrato e o valor que ele cria nada têm, portanto, de material e de concreto, antes são estritamente *abstrações sociais*” (JAPPE, 2003, p. 28). Isso significa que não podemos observar a olho nu o trabalho abstrato que está contido na mercadoria, o trabalho concreto, este sim, é visível. Só quando colocada em perspectiva, quando uma mercadoria é comparada com outras mercadorias, é que ela adquire uma forma sensível, passível de ser observada na relação (JAPPE, 2003).

A partir do exposto pode-se compreender, ainda que resumidamente, que o valor é uma magnitude que orienta e organiza a produção, a distribuição, as trocas e o consumo das mercadorias. É socialmente determinado, porque é determinado pelo trabalho. Contudo, é uma grandeza oculta que, na aparência, é uma lei natural (HARVEY, 2011).

2.1.2 O valor pensado dentro dos Estudos Organizacionais

Autores de diversas áreas têm buscado um diálogo com o tema organizações relacionado à temática do valor (ADLER, 2007, 2009; ARVIDSSON, 2006, 2009, 2010, 2013; ARVIDSSON; PEITERSEN, 2013; BOHM; LAND, 2012; BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2002; FONTENELLE, 2015a; HARVEY, 2010; WILMOTT, 2010; THOMPSON, 2005, 2010; THOMPSON; SMITH, 2009). Um dos maiores desafios para os acadêmicos da área tem sido discutir questões como trabalho e valor sob o olhar marxista sem cair no instrumentalismo, afinal, a teoria oferece pouco se o objetivo for, por exemplo, a maximização de riqueza dos acionistas (ADLER, 2009).

Os estudos de Adler (2009) estão diretamente conectados com a tradição da *Labor Process Theory* (LPT), que aprofunda questões relacionadas à resistência e ao controle nas organizações. Muito do que foi escrito nos estudos do *management* tem a leitura de Braverman (1974) sobre Marx como embasamento teórico (ADLER, 2007). O autor faz uma curiosa distinção que ele denomina como sendo “paleo” marxistas em contraponto com os neomarxistas. Os “paleo” seriam aqueles que “retornam ao argumento de Marx que a luta de classes está ela mesma condicionada por uma contradição profunda – entre a progressiva socialização das forças produtivas e a persistência das relações capitalistas de produção” (ADLER, 2009, p. 72). Por sua vez, trata-se como neomarxistas aqueles que realizam aproximações pós-estruturalistas (ADLER, 2007).

Na visão de Bohm e Land (2012), existe uma divisão clara dentro da área quando se busca entender o valor na organização capitalista da produção, de modo que eles decidem trabalhar com duas perspectivas: a LPT e o Marxismo Autônomo. Na LPT, a ideia central é que a produção capitalista de valor acontece principalmente nas relações de emprego (JAROS, 2005; THOMPSON, 2005, 2010; WARHURST *et al.*, 2008), sendo que outras atividades, mesmo que produzam valor econômico, são excluídas das análises. O que a LPT “retira da análise de Marx é o imperativo que para o *management* continuamente tornar o processo de trabalho mais efetivo e eficiente ele precisa espremer mais valor da força de trabalho” (BOHM; LAND, 2012, p. 221).

Diferentemente da LPT, abordagens que se alinham com contribuições pós-estruturalistas para a sociologia do trabalho e das organizações (COOPER; BURRELL, 1988; WILMOTT, 2010), tem se aproximado de análises mais autonomistas, que abrangem uma gama maior de atividades que produzem valor nos circuitos contemporâneos do capitalismo (BOHM; LAND, 2012). Uma discussão que ande mais nessa vertente do marxismo autônomo pode ser encontrada nas obras de Hardt e Negri (1994) e Arvidsson (2006; 2010; 2013).

Desde que foi concebida, a LPT sempre se mostrou crítica ao que Adler (2007) denomina de “novos paradigmas” (BELL, 1987). A agenda de pesquisa dos estudos organizacionais “paleo” marxistas tem se debruçado sobre temas como (1) trabalho, habilidades e aprendizado (as habilidades não são mais um aprendizado intrínseco, mas rigorosamente processos gerenciais de criação de habilidades); (2) exploração e controle (dentro do *management* existem imperativos contraditórios, que precisam de trabalhadores que a empresa dependa e que ao mesmo tempo também sejam descartáveis); (3) tecnologia (paleo e

neomarxistas argumentam que o sistema capitalista investe pouco em tecnologias não rentáveis, mas que seriam socialmente úteis e, por outro lado, investem muito em tecnologias danosas que aumentam os lucros das empresas privadas); (4) ideologia (entendido como elemento-chave para compreender meios de controle e instrumento das lutas de classes) e (5) respostas dos trabalhadores (envolvendo estudos sobre sindicatos e resistência dos trabalhadores) (ADLER, 2007).

A definição diz que a “LPT prioriza a relação trabalho-capital com o foco para a análise das relações e enxerga a transformação do trabalho e o poder do trabalho como sendo central para a acumulação do capital” (WARHURST *et al.*, 2008, p. 98). No entanto, os estudos organizacionais marxistas têm ampliado o debate para além da organização individual e buscado enfatizar forças sociais mais amplas que agem através das organizações por meio de tópicos como (1) corporações e laços entre corporações; (2) produção de redes; (3) imperialismo/globalização; (4) capitalismo e meio ambiente e (5) alternativas ao capitalismo (ADLER, 2007).

Nesta mesma linha, Thompson e Smith (2009), também falam em uma “nova onda” de contribuições da LPT, nos quesitos de (1) novas dimensões de habilidades (inclusão de estudos sobre habilidades *soft* tais como comunicação, cooperação e adaptabilidade, geralmente associados com o setor de serviços); (2) novas formas de controle (que vão além das formas tradicionais do Taylorismo, Fordismo e burocracia indo em direção a práticas baseadas em valores e que se relacionam com a “virada cultural”); (3) novas formas de agência (novas aproximações que incluem, por exemplo, o estudo do cinismo nos discursos gerenciais e humor como forma de subversão cultural); e (4) novos tipos de economia política (uma reconceituação da economia política como um novo modo de capitalismo financeiro em vez de olhares mais otimistas como a *nova economia* ou *economia do conhecimento*).

A tradição do Marxismo Autônomo remonta ao *operaismo* (*movimento operaio*), movimento político marxista heterodoxo que surgiu na Itália no final dos anos 1950 e ficou conhecido por trabalhar uma renovação do marxismo diante dos impasses da Segunda Guerra Mundial. Na perspectiva do Marxismo Autônomo, rejeita-se a noção de história como uma progressão linear através de diferentes estágios e que, portanto, levaria inevitavelmente a um colapso do capitalismo (GILL; PRATT, 2008). Em vez de focar no poder do capital, a ênfase nessa perspectiva é a autonomia e a criatividade do trabalho. O trabalhador não é visto meramente como vítima do capital, mas como protagonista (GILL; PRATT, 2008).

Não é difícil perceber similaridades do pensamento autonomista sobre o capitalismo contemporâneo com análises do pós-Fordismo, sendo que a periodização adotada por intelectuais dessa vertente se aproximam de várias outras perspectivas que apontam a metade da década de 1970 como um momento crucial (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2002; HARVEY, 2010; JAMESON, 1991) em que ocorreu uma mudança temporal da organização capitalista (GILL; PRATT, 2008).

Nos idos de 1970, o filósofo Antonio Negri fez a seguinte pergunta: “o que é a classe trabalhadora hoje em dia, nesta crise específica, não apenas meros objetos de exploração, mas sujeitos de poder”? (GILL; PRATT, 2008, p. 7). A partir desse questionamento, evidencia-se que “o que distingue as ideias autonomistas das outras são dois temas que estão conectados: (1) o otimismo dessa perspectiva, mais notavelmente a resistência em ver a mudança como um golpe terminal para a classe trabalhadora e (2) o foco na subjetividade” (GILL; PRATT, 2008, p. 7).

Negri, juntamente com Mario Tronti (1966), também irão propor conceitos como “fábrica social”, “firmas sem fábricas” e “fábricas sem paredes”, assumindo que o trabalho agora é desterritorializado, descentralizado e disperso. Ou seja, nessa perspectiva não se trabalha com as contradições, mas com os antagonismos, e como estes antagonismos se espalharam na forma de processos de trabalho que se moveram para além das paredes das fábricas para investir em toda a sociedade (HARDT; NEGRI, 1994; BEVERUNGEN *et al.*, 2015).

Em literatura recente (Império e Multidão), Hardt e Negri (2001, 2005) sugeriram que na economia ocorreu um processo de pós-modernização que revolucionou a produção e necessita de novos conceitos de trabalho (BOHM; LAND, 2012).

Para Hardt e Negri (2001, 2005), a produção material não é mais central para a produção de valor, estes defendem que ela foi subsumida pela produção imaterial. Segundo os autores, o trabalho imaterial deve ser entendido como:

a) a criação de valores simbólicos associados às mercadorias, incluindo conhecimento, trabalho “afetivo” ou emocional no setor de serviços e,

b) atos comunicativos que (re) produzem formas de organização social que facilitam a produção material.

A questão fundamental é que a perspectiva do Marxismo Autônomo, iniciada por Negri (1991), Tronti (1966), e que foi aprofundada com Lazzarato (2006) e Virno (2003), pressupõe que o valor não é mais produzido através da produção material de mercadorias, mas através de uma reprodução do social (BOHM; LAND, 2012).

Como pode ser visto, até o momento abriu-se duas “grandes caixas” de como o valor é compreendido dentro dos Estudos Organizacionais, tendo de um lado autores que seguem a vertente da LPT e, de outro, autores que se identificam mais com as premissas do Marxismo Autônomo.

Bebendo na fonte do Marxismo Autônomo, Arvidsson (ver ARVIDSSON, PEITERSEN, 2013) irá propor uma nova conceituação de valor. Arvidsson possui vasta produção que discute que a marca é um ponto crucial de trabalho imaterial e de produção social (ver ARVIDSSON, 2005, 2006). Ele não está sozinho nisso: Lury (2004), Moor (2007; 2008), Holt (2006), Kornberger (2010) e Cova (1997) também abordam questões sobre as marcas em um contexto global. Especificamente na área de Estudos Organizacionais, Wilmott (2010) discute o processo de financeirização das marcas dentro do circuito completo do capital.

Segundo Bohm e Land (2012, p. 228), Arvidsson rejeita o estilo pouco otimista da Escola de Frankfurt nos quesitos de padronização, passividade e alienação para trazer “*insights* dos estudos culturais em que as pessoas são ativas e criativas no seu consumo simbólico”. Para Arvidsson (2008), esse consumo ativo, simbólico é ele mesmo criador de valor.

De acordo com Arvidsson (2008), há um aumento progressivo da inclusão de consumidores nos processos onde o valor é produzido em torno de produtos e marcas, ou seja, “cada vez mais as empresas envolvem seus consumidores na coprodução de marcas, experiências, design, estratégias de marketing e até mesmo desenvolvimento de produto” (ARVIDSSON, 2008, p. 326).

Na década anterior, Arvidsson (2005, 2006) debruçou-se mais sobre a questão das marcas e a geração de valor das marcas com o objetivo de prover uma teoria da marca como uma instituição capitalista e não apenas como um fenômeno cultural, ou seja, que a circulação de mercadorias também poderia ser compreendida como uma série de práticas produtivas.

2.2 Trabalho e informação: abordagens contemporâneas

Antes de abordarmos o trabalho imaterial propriamente dito, há que se ter em mente que as transformações no capitalismo avançado trouxeram impactos na globalização e nas tecnologias da informação e comunicação que, por sua vez, produziram uma situação aparentemente nova, que é o aumento considerável de pessoas engajadas em trabalhos inseguros, casuais e irregulares: os chamados “trabalhadores precários” (GILL; PRATT, 2008).

Para Gill e Pratt (2008), durante as últimas décadas é possível observar uma variedade de tentativas de dar sentido às transições do capitalismo contemporâneo, através de discussões sobre mudanças relacionadas ao pós-fordismo, pós-industrial sociedade em rede e modernidade líquida (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2002; BAUMAN, 2001; 2008; BELL, 1987; CASTELLS, 2009).

Embora a categoria trabalho tenha sido central nestas problematizações, ainda há o que ser discutido quando o assunto são as transformações do mundo do trabalho de um modo geral (GILL; PRATT, 2008). Nos últimos anos, surgiram termos que se propõem a falar diretamente sobre isso: trabalho criativo (FLORIDA, 2002), trabalho cognitivo (BERARDI, 2005), trabalho emocional (HOCHSCHILD, 1983) e trabalho imaterial. Conforme Gill e Pratt (2008), apesar de um termo não poder ser reduzido a outro, esses “pontos de proliferação” mostram a importância das transformações contemporâneas, e que algo está acontecendo ali.

A questão da imaterialidade do trabalho (GORZ, 2005; LAZZARATO, 2006; HARDT, NEGRI, 2001; 2005; VIRNO, 2003) traz no seu cerne a discussão que teve início com Marx em *Grundrisse* (1971), com desdobramentos nos movimentos do *operaismo* italiano e do *general intellect*.

De modo breve, Marx e Engels marcam sua distância em relação a Hegel e dos jovens hegelianos a partir de 3 ideias principais: 1) a ação humana é ativada por suas condições históricas específicas; 2) trabalhamos com ideias teóricas e abstratas que são condicionadas por nosso contexto histórico e, por fim, 3) é imprescindível que as pessoas produzam para poder viver, sendo assim, a esfera da produção é primordial em relação à esfera do pensamento e da cultura (ADLER, 2007; 2009).

Os italianos Paolo Virno (2003), Antonio Negri (1991), Maurizio Lazzarato (2006) dedicaram suas vidas para abordar a questão do trabalho imaterial.

O conceito de trabalho imaterial pode ser entendido, de acordo com Lazzarato (2006, p. 143), como o “trabalho que produz conteúdo cultural e informacional da mercadoria”. O conteúdo informacional da mercadoria se refere a todas as mudanças que vêm ocorrendo nos processos de trabalho dos funcionários de grandes indústrias e dos setores terciários, onde cada vez mais são exigidas habilidades que envolvem cibernética e controle computacional. Por sua vez, o conteúdo cultural da mercadoria envolve atividades que normalmente não são reconhecidas como “trabalho”, em geral, atividades que “definem e fixam padrões culturais e artísticos, moda, gostos, normas do consumidor, e, mais estrategicamente, opinião pública” (LAZZARATO, 2006, p. 143).

Toscano (2007), a partir da obra de Lazzarato, traz uma interessante explicação sobre o trabalho imaterial:

O trabalho imaterial desenhou uma atenção teórica ao tipo de trabalho que produz o ‘conteúdo cultural e informacional da mercadoria’ – um trabalho que, por sua natureza, ativa e habilita uma cooperação gerencial, em todos os sentidos informacionais, comunicacionais e afetivos, para o bem da produtividade intensificada. Mais do que isso, a noção de trabalho imaterial incorpora a ideia que o consumo – concebido como o consumo de ideias, afetos e sentimentos – se torna um outro tipo de produtividade: que o consumidor não é apenas um terminal passivo, mas um relé criativo na reprodução do capitalismo (TOSCANO, 2007, p. 73).

O trabalho imaterial traz, por si só, as seguintes características que o fundamentam: 1) ser pré-constituído por uma força de trabalho social e autônoma, sendo capaz de organizar o próprio trabalho e as próprias relações com a empresa; 2) a categoria clássica de trabalho se torna insuficiente para dar conta da atividade do trabalho imaterial, sendo capaz vez mais difícil realizar a distinção entre o tempo de trabalho do tempo da produção do tempo livre; 3) há um investimento na forma inteira do ciclo “reprodução-consumo”: “o trabalho imaterial não se reproduz (e não reproduz a sociedade) na forma de exploração, mas na forma de reprodução da subjetividade” (LAZZARATO; NEGRI, 2001, p. 28).

Quando se fala em subjetividade, não se está mais somente no terreno do poder, mas das potencialidades. Esta nova força de trabalho não pode mais ser definida no interior de uma relação dialética, pois não há uma relação de antagonismo com o capital, e sim uma relação alternativa, que constitui uma diferente realidade social (LAZZARATO; NEGRI, 2001). Para os autores, a relação de antagonismo que existia nas sociedades industriais estabelecia uma continuidade, mesmo que fosse de oposição e, “como consequência, imaginava a passagem de uma situação de poder dada àquela da vitória das forças antagonistas como uma ‘transição’” (LAZZARATO; NEGRI, 2001, p. 36). Sendo assim, “a constituição antagonista não se

determina mais a partir dos dados da relação capitalista, mas da ruptura com ela; não a partir do trabalho assalariado, mas da sua dissolução; não sob a base das figuras do trabalho, mas daquelas do não-trabalho” (LAZZARATO; NEGRI, 2001, p. 36).

Na visão de Toscano (2007), os escritos de Lazzarato sobre o trabalho imaterial foram “crescentemente marcados pela dissolução (e crítica) do proletariado como sujeito de resistência por um lado, e modelo de subjetivação por outro” (TOSCANO, 2007, p. 74).

Hardt e Negri (2001, 2004) trabalham com os conceitos de Império e Multidão (que serão detalhados a seguir), conceitos estes que se relacionam diretamente com a imaterialidade do trabalho. Os autores identificam três tipos de trabalho imaterial que impulsionam o setor de serviços: 1) o primeiro relaciona-se com a incorporação de tecnologias de comunicação pela produção industrial, e que levou a uma transformação dos processos de trabalho; 2) O segundo aspecto diz respeito ao trabalho imaterial de tarefas analíticas e simbólicas que podem ser subdivididos em manipulação da inteligência e da criatividade e trabalhos simbólicos de rotina; 3) Por fim, o terceiro tipo de trabalho imaterial envolve a produção e a manipulação dos afetos e requer contato humano – real ou virtual – e também trabalho físico.

Para Hardt e Negri (2001, p. 14), “o conceito de Império caracteriza-se fundamentalmente pela ausência de fronteiras: o poder exercido pelo Império não tem limites”. É importante salientar que “Império” nesse caso não é utilizado como metáfora – pois seria necessária uma demonstração de semelhanças da ordem mundial de hoje com os antigos Impérios – mas como um conceito que requer uma abordagem teórica³ (HARDT; NEGRI, 2001).

Se comparado ao Imperialismo, o Império proposto por Hardt e Negri (2001, p. 12) não estabelece um centro territorial de poder, é um “aparelho de descentralização e desterritorialização do geral que incorpora gradualmente o mundo inteiro dentro de suas fronteiras abertas e em expansão”.

As antigas noções de Império são elucidativas para entendermos do que estamos falando: “o Império é formado não com base na força, mas com base na capacidade de mostrar a força como algo a serviço do direito e da paz” (HARDT. NEGRI, 2001, p. 33).

O Império se forma e suas intervenções tornam-se juridicamente legitimadas somente quando já está inserido na cadeia de consensos internacionais destinados a resolver

³Hardt e Negri (2001) realizam uma aproximação com o conceito de Império Romano, pois é este modelo que levou à ordem mundial contemporânea.

conflitos existentes. (...) A expansão do Império radica-se na trajetória interna dos conflitos que, espera-se, ele deve resolver. A primeira obrigação do Império, portanto, é ampliar o domínio dos consensos que dão apoio ao seu próprio poder (HARDT; NEGRI, 2001, p. 33).

Com a emergência do Império, assistimos a uma subsunção real do trabalho pelo capital (HARDT E NEGRI, 2001; CASTRO-GÓMEZ, 2006). Anteriormente, na sociedade industrial, é certo que o capital exercia uma força hegemônica sobre a produção social. Porém, existiam muitas outras formas de produção que escapavam ao domínio do capital, sendo que o proletariado aparecia como algo exterior em relação ao sistema capitalista (CASTRO-GÓMEZ, 2006). Nesta fase de subsunção real já não existe “estar fora”: todos os elementos produtivos – e isso inclui os desejos, o corpo e a mente dos produtores – surgem do mesmo processo de produção (CASTRO-GÓMEZ, 2006).

De acordo com Hardt e Negri, a informatização da produção e sua organização em redes torna cada vez mais difícil manter a divisão entre individual e coletivo e trabalho físico e intelectual. As transformações do processo de produção levam a dominação de uma nova forma de trabalho socializado, descrito como sendo o trabalho imaterial (HARDT; NEGRI, 2001, 2005).

A forma que a exploração capitalista opera hoje se dá principalmente pela absorção da capacidade afetiva e intelectual e a valorização de formas sociais de cooperação. O Império defende a mobilização sem limites dos poderes coletivos e individuais de modo a gerar a mais valia. Todas as energias e esferas da vida estão subordinadas à lei da acumulação.

Multidão: guerra e democracia na era do Império, publicado em 2005, é a continuação da obra iniciada por Hardt e Negri em *Império*, de 2001. Se o livro anterior buscava um entendimento de uma nova forma de ordem global que não pode mais ser entendida somente através do imperialismo praticado pelas potências modernas, este, por sua vez, enfatiza a multidão como uma “alternativa viva que vem se constituindo dentro do Império” (HARDT; NEGRI, 2004).

Multidão (*multitude*, em inglês) surge como uma forma de distinção do conceito de *povo*, ligado a uma concepção mais unitária, para abranger todas as singularidades, sendo uma multiplicidade irreduzível:

A multidão, em contrapartida, é múltipla. A multidão é composta de inúmeras diferenças internas que nunca poderão ser reduzidas a uma unidade ou identidade única – diferentes culturas, raças, etnias, gêneros e orientações sexuais; diferentes formas de trabalho; diferentes maneiras de viver; diferentes visões de mundo; e

diferentes desejos. A multidão é uma multiplicidade de todas essas diferenças singulares (HARDT; NEGRI, 2004).

Ainda que a Multidão mantenha-se múltipla, ela não é fragmentada, anárquica ou incoerente, mas são singularidades que agem em comum (HARDT; NEGRI, 2004). O conceito de Multidão não deixa de ser uma reproposta do projeto político de luta de classes lançado por Marx: a classe operária, considerada a classe produtiva primordial, estava sob o controle do capital e, ao mesmo tempo, constituía o sujeito que poderia agir com eficácia contra o capital. Outras classes poderiam se opor ao capital, desde que estivessem em uma posição de subordinação em relação à classe operária. Pode-se afirmar que isso não acontece com o conceito de multidão, pois “todas as formas de trabalho hoje em dia são socialmente produtivas, produzem em comum e também compartilham um potencial de resistir à dominação do capital” (HARDT; NEGRI, 2004, p. 147).

O que é interessante no que é trazido por Hardt e Negri (2004) são as discussões sobre a hegemonia de tipos de trabalho dentro da economia. Seguindo essa linha de raciocínio, diferentes formas de trabalho habitam o mesmo espaço, coexistem, mas algumas exercem forças hegemônicas sobre as outras. De acordo com os autores, “essa forma hegemônica funciona como um vórtice que gradualmente transforma as outras formas, fazendo-as adotarem suas qualidades centrais, (...) ela exerce um poder de transformação sobre as outras. A hegemonia aqui designa uma tendência” (HARDT; NEGRI, 2004, p. 148).

Essas “transformações sobre os outros tipos de trabalho” nos revela que o trabalho industrial, durante os séculos XIX e XX, era hegemônico, ainda que minoritário quantitativamente se comparado com outras formas de produção, como por exemplo a agricultura. O trabalho industrial pode ser considerado hegemônico, pois foi capaz de forçar a agricultura, a mineração e até mesmo a sociedade a se industrializar. O novo ritmo imposto também forçou outras instituições sociais (família, escola) à transformação. Isso nos mostra que, ainda que a agricultura industrializada permaneça sendo algo distinto da indústria, elas compartilham mais elementos em comum (HARDT; NEGRI, 2004).

Após a hegemonia do trabalho industrial nos dois séculos anteriores, vemos tomar forma ao final do século XX a hegemonia do trabalho imaterial, em termos qualitativos, e que é responsável por criar produtos imateriais: conhecimento, informação, comunicação e relações ou reações emocionais (HARDT; NEGRI, 2004).

Uma vez entendido o conceito de trabalho imaterial e partindo-se do pressuposto de que o valor pode ser realizado para além da fábrica (fábrica social, fábrica sem paredes), faz-se necessário ir adiante na discussão sobre como trabalho e consumo aparecem interrelacionados na atualidade.

2.3 As interfaces entre trabalho e consumo

Autores seminais da área de Estudos Organizacionais e da Teoria Social entendem que o consumidor e o consumo contemporâneos não podem ser compreendidos separadamente do mundo do trabalho e da produção (GABRIEL; LANG, 2008; HARVEY, 2011; MARX, 1971; RITZER, 2013, 2014). Apesar de hoje os termos “consumo” e “consumidor” serem bastante difundidos, é notório o lugar de destaque que estudos sobre a produção tiveram durante o auge da Revolução Industrial (RITZER; GOODMAN; WIEDENHOFT, 2001).

Para Ritzer (2014), o prosumer sempre foi visto como um processo “primitivo” e que ocorreu em vários momentos da história. Da mesma forma, Vargo e Lusch (2004) também vão afirmar que o consumidor, de algum modo, está sempre envolvido na produção de valor.

Em artigo publicado em 2014, Ritzer (2014, p. 3) afirma que as “principais mudanças no ‘prosumption’, o processo interrelacionado da produção e consumo, assim como o próprio fenômeno, foram geralmente não reconhecidos, pelo menos até recentemente”. Para Ritzer (2014), o assunto começou a chamar mais a atenção de acadêmicos que, a partir de Toffler, criaram ou utilizaram novos conceitos em cima dessa ideia, tais como *craft consumer* (CAMPBELL, 2005), co-criação (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004), *produser* (BIRD, 2011), dentre outros. Ainda assim, o conceito de prosumption continua sendo o mais popular e o mais utilizado para a compreensão das mudanças sociais e econômicas (RITZER, 2014).

Ainda que a teoria de Marx mais conhecida dê destaque para os meios de produção, na exploração e na mais-valia, na obra *Grundrisse* (1971), Marx aborda a relação dialética existente entre produção e consumo. Há uma interdependência: na produção de objetos, a energia humana é consumida enquanto que, ao consumir objetos, algum aspecto do consumidor é produzido (RITZER; GOODMAN; WIEDENHOFT, 2001).

Embora Toffler (1980) possa ser considerado pioneiro na criação do termo Prosumer, outros autores, em destaque as áreas de Estudos Organizacionais e Marketing, têm

desenvolvido trabalhos dentro desta temática. As interfaces entre trabalho e consumo têm aparecido de diversas formas e conceitos. Dessa forma, para um maior esclarecimento, elaboramos um quadro-síntese que resume os diferentes termos que vêm sendo discutidos em trabalhos recentes, seus autores, respectivas publicações e como cada termo é conceituado dentro da literatura apontada:

Quadro 1 – Quadro-síntese

| Termo | Autor | Livro/Artigo/Journal | Ano de publicação | Conceito |
|--------------|---------------------------------|---|--------------------------|--|
| Prosumer | Alvin Toffler | A Terceira Onda | 1980 | A Terceira Onda (transformações tecnológicas e informacionais) promovem uma não-separação entre produção e consumo. |
| | George Ritzer, Nathan Jurgenson | Production, consumption, presumption: the nature of capitalism in the age of the digital 'prosumer' | 2010 | Com base em Toffler, porém em versão mais atual, propõe-se uma redefinição de produção e consumo, como um <i>continuum</i> . Produção é entendida como "presumption-as-production" e consumo como "presumption-as-consumption". |
| | George Ritzer | Presumption: evolution, revolution, or eternal return to the same? - Journal of Consumer Culture | 2014 | |
| | Edward Comor | Digital presumption and alienation - Ephemera | 2010 | A partir de lentes marxistas, o autor afirma que é ilusória a ideia que o prosumer está consciente e sob controle das suas atividades de produção e consumo. O prosumer ainda serve, na sua maioria, interesses que mantêm o status quo vigente. |
| | | Contextualizing and critiquing the fantastic prosumer: power, alienation and hegemony - Critical Sociology | 2010 | |
| | Isleide Fontenelle | Presumption: as novas articulações entre trabalho e consumo na reorganização do capital - Ciências Sociais Unisinos | 2015 | O consumidor tem se tornado cada vez mais engajado no valor do processo de produção. Nesta perspectiva, o consumo pode ser considerado investimento no trabalho. |
| | | Organisations as producers of consumers - Organization | 2015 | |

| | | | | |
|---------------|---|--|------|--|
| Free Labor | Mark Andrejevic | Estranged Free Labor - Digital Labor: the internet as playground and social factory | 2013 | Visão crítica sobre o Trabalho Digital. O futuro da internet está centrado na exploração da participação ativa dos usuários. |
| | David Hesmondhalgh | User-Generated Content, Free Labour and the Cultural Industries - Ephemera | 2010 | |
| | Tiziana Terranova | Free Labor: producing culture for the digital economy - Social Text | 2000 | |
| Crowdsourcing | Robert Bauer, Thomas Gegenhuber | Crowdsourcing: global search and the twisted roles of consumers and producers - Organization | 2015 | Forma de inovação <i>open source</i> que vem sendo utilizada por empresas de software nos últimos anos. Para os autores, o crowdsourcing muda a o foco das multidões como entidades sociopolíticas para multidões como fontes de valor econômico. |
| | Frank Kleemann, G. Günter Voß, Kerstin Rieder | Un(der)paid Innovators: the commercial utilization of consumer work through crowdsourcing - Science, Technology & Innovation Studies | 2008 | Crowdsourcing representa a forma mais explícita de integração de usuários (ou consumidores) nos processos internos de criação de valor e possibilita a utilização direta do trabalho do consumidor para propósitos comerciais. |
| Co-criação | C. K. Prahalad, Venkat Ramaswamy | Co-creation experiences: the next practice in value creation - Journal of Interactive Marketing | 2004 | Criação de valor realizada pela empresa e pelo consumidor. Permite que o consumidor co-construa a experiência de serviços mais adequado para o seu contexto. |
| | | The future of competition: co-creating unique value with customers | 2004 | |
| | Detlev Zwick, Samuel Bonsu, Aron Darmody | Putting Consumers to Work: 'co-creation' and new marketing govern-mentality - Journal of Consumer Culture | 2008 | A partir da obra de Prahalad e Ramaswamy, os autores examinam e questionam o projeto de marketing que reconfigura a produção do valor de uso e valor de troca. Para os autores, as tecnologias fazem a mediação da interação social de modo que competências cognitivas, sociais e afetivas do trabalhador são integradas ao processo de trabalho. |

| | | | | |
|------------------------------------|-----------------------------------|---|------|--|
| Públicos produtivos/Economia Ética | Adam Arvidsson, Nicolai Peiterson | The Ethical Economy - Rebuilding Value after the Crisis | 2013 | Os autores partem do conceito de públicos produtivos para propor dois domínios distintos de circulação de valor: o tradicional, monetário, e o ético, através da reputação - chamado por eles de Economia Ética. |
| | Adam Arvidsson | The Ethical Economy - new forms of value in information society? - Organization | 2010 | |
| | | The Ethical Economy of Customer Coproduction - Journal of Macromarketing | 2008 | |
| Consumo Colaborativo | Rachel Botsman, Roo Rogers | What's mine is yours – How collaborative consumption is changing the way we live. | 2011 | O consumo colaborativo é entendido um espaço que promove o surgimento de redes de empréstimos e compartilhamentos, fazendo com que as pessoas passem de consumidores passivos para colaboradores ativos. |
| <i>Sharing Economy</i> | Philippe Aigrain, Suzanne Aigrain | Sharing - Culture and the Economy in the Internet Age | 2012 | Discussão sobre o conceito de <i>Sharing</i> , entendido com algo útil e legítimo que ganhou força na Era da Internet. |
| Trabalho Organizacional | Marie-Anne Dujarier | The tree sociological types of consumer work - Journal of Consumer Culture | 2014 | A autora identifica uma terceira forma de trabalho em que o consumidor é convidado a provar, tentar e experimentar novos produtos. O consumidor contribui, mediante nenhum pagamento, para criar confiança nos mercados. |
| Comunidade | Detlev Zwick | Utopias of ethical economy: a response to Adam Arvidsson | 2013 | O autor critica a proposta de Economia Ética realizada por Arvidsson, afirmando ser ingênua, pois não vai a fundo na natureza do trabalho do público consumidor e seria apenas uma extensão da lógica neoliberal. Sugere que seja buscada uma melhor definição de 'comunidade', que a seu ver é utilizado de maneira indiscriminada na literatura. |

Fonte: Elaborado pela autora.

Conforme podemos observar no quadro elaborado, existem conceitos que se assemelham em alguns aspectos e outros que, apesar de utilizarem o mesmo termo, se distanciam na definição. É o que discutiremos a seguir:

2.3.1 Prosumer

Para compreendermos o que seria a Terceira Onda de Toffler (1980), precisamos antes passar pela primeira e pela segunda. Toffler (1980) irá dizer que a Primeira Onda está relacionada com a Revolução na Agricultura, a Segunda diz respeito à Revolução Industrial e, por fim, a Terceira Onda caracteriza-se pelas transformações tecnológicas e informacionais.

É possível afirmar que, durante a Primeira Onda, a maioria das pessoas consumia o que era produzido por elas, não sendo produtores ou consumidores no sentido usual da palavra. Eles poderiam ser chamados de **prosumidores**. Foi durante a Segunda Onda que se observou a separação da atividade em produção e consumo, e essa separação levou ao sistema de mercados, redes de trocas e canais pelos quais bens e serviços são distribuídos (TOFFLER, 1980).

Toffler (1980) explica esse processo através de dois setores, A e B, sendo que o setor A compreende todo o trabalho não pago e realizado pelas próprias pessoas e o setor B seria toda a produção de bens e serviços para venda e troca nos mercados. A partir dessa definição, seria possível afirmar que durante a Primeira Onda o setor A – baseado na produção para uso – seria enorme, enquanto que o setor B seria mínimo. Na Segunda Onda, período industrial, observamos um movimento contrário, com a proeminência do setor B em relação ao setor A.

Mas como podemos definir esse novo momento do *prosumer*, em que as fronteiras entre produção e consumo estão cada vez mais borradas? (TOFFLER, 1980; RITZER, DEAN; JURGENSON, 2012; RITZER, 2014; GABRIEL, 2008; HUMPHREYS; GRAYSON, 2008). De acordo com Toffler (1980), o surgimento do prosumer traz uma mudança fundamental nas relações entre setor A e setor B, transformando os papéis dos mercados na sociedade.

A partir de Toffler, autores contemporâneos têm se debruçado em desenvolver o tema:

- Na visão de Ritzer (2014), enfatiza-se a importância crescente do consumo depois da Segunda Guerra Mundial, sendo que o trabalho de Baudrillard (2005) foi decisivo para a mudança de foco. Ritzer (2014) enxerga o *prosumption* como um ‘*continuum*’, ou seja, para ele não existem ‘tipos ideais’ (WEBER, 2004). Para o autor, de certo modo, sempre fomos ‘prosumers’: “nós somos prosumers antes mesmo de existir uma distinção entre produtores e consumidores, *prosumption* é nossa condição primeira” (RITZER, 2014, p. 18).
- O olhar de Comor (2010a, 2010b) sobre prosumer repousa na conceitualização de Marx sobre alienação, em que as pessoas são compelidas a se tornar meras ferramentas de um

processo de produção. Ainda que pareça que o prosumer está ciente e sob o controle de suas atividades relacionadas à produção e consumo, até mesmo de maneira livre e autônoma, o prosumer ainda mostra-se dependente de empresas que comandam as infraestruturas essenciais nas quais as pessoas produzem e consomem, restando pouco espaço para uma autonomia genuína.

- Fontenelle (2015a, 2015b) aponta lacunas na literatura sobre o *prosumption* de que faltam análises sobre como o trabalho pode se tornar consumo. A autora cita como referências os estudos de López-Ruiz (2009), que discute como o trabalhador tem consumido como um modo de investir em si mesmo e de Abílio (2011). Abílio (2011), a partir da pesquisa realizada com as consultoras da empresa de cosméticos brasileira Natura, chegou à conclusão que elas consomem produtos da marca para realizar trabalho, revelando também o embaralhamento das fronteiras entre tempo de trabalho e de não-trabalho, a partir da esfera do consumo (FONTENELLE, 2015b).

2.3.2 Públicos produtivos e Economia ética

Uma linha de raciocínio levantada principalmente por Arvidsson (ARVIDSSON, 2008, 2010; ARVIDSSON; COLLEONI, 2012; ARVIDSSON; PEITERSEN, 2013) é de que esse processo de coprodução está intimamente relacionado com o que ele chamou de Economia Ética. O processo de “co-criar consumidores se constitui como uma externalidade positiva para os negócios e uma significativa, ainda que difícil de mesurar, fonte de receita econômica” (ARVIDSSON; MALOSSI, 2011). Dessa forma, há uma mudança nas práticas de negócios e de marketing que deixam apenas de vender coisas que são produzidas para “destrancar o potencial produtivo dos relacionamentos” (ARVIDSSON; MALOSSI, 2011; ZWICK; OZALP, 2011).

Para Arvidsson (2008), há um aumento progressivo da inclusão de consumidores nos processos onde o valor é produzido em torno de produtos e marcas, ou seja, “cada vez mais as empresas envolvem seus consumidores na coprodução de marcas, experiências, design, estratégias de marketing e até mesmo desenvolvimento de produto” (ARVIDSSON, 2008, p. 326). O autor acredita que essa tendência se desenvolverá com mais força no futuro em função principalmente do avanço da internet.

Nesse sentido, o que leva os consumidores a se engajarem nos processos de coprodução não são questões monetárias e sim possibilidades que os consumidores enxergam de mostrar seus talentos ou construir comunidades e amizades (ARVIDSSON, 2008).

Para chegar à definição de economia ética, parte-se do pressuposto de que o capitalismo é um sistema dinâmico guiado pelo principal motivo de maximizar os lucros. Ele precisa achar novas formas para gerar valor para poder sustentar novos lucros (ARVIDSSON, 2008; 2010; 2013).

De certa forma, respeito e redes funcionam como um tipo de capital – capital ético – que torna possível começar e organizar processos produtivos. Isso leva a outro insight crucial. A produção social é dirigida por uma combinação paradoxal de, por um lado, um compartilhamento orientado para a comunidade e, por outro, uma perseguição racional e reflexiva do interesse próprio. Essa tendência em torno do compartilhamento auto interessado pode ser essencialmente expressada. Levando a um ponto mais extremo, pode tomar a forma de networking ou branding pessoal onde **o ponto central é criar laços na comunidade e oferecer experiências é o cultivo do carisma e do capital social** (ARVIDSSON, 2010, p. 68, grifo meu).

Um dos pilares da Economia Ética proposta por Arvidsson (2008; 2010; 2013) se sustenta no fato de que seria necessário a existência de uma nova estrutura institucional em torno do conceito de valor, baseando-se nas seguintes premissas: (1) públicos produtivos como um caminho para a criação de riqueza na economia; (2) sistemas financeiros que tomam decisões em um contexto de cadeias de valor globais e em rede; (3) uma nova “economia da reputação”, entendida como um “componente natural” (ARVIDSSON; PEITERSEN, 2013, p. 137) no desenvolvimento de públicos produtivos.

O raciocínio elaborado por Arvidsson (2008, 2010, 2013) em torno dos públicos produtivos e da economia ética gerou uma resposta, em formato de artigo, por Zwick (2013). Embora Zwick (2013) reconheça o esforço de Arvidsson (2008, 2010, 2013) em elaborar um conceito de público consumidor como um lugar de consumo de produção colaborativa, ele questiona se essa nova racionalidade ética – onde reside a “economia da reputação” – não seria, na verdade, um espaço em que “o produtor-consumidor de conhecimento (*knowledge producer-consumer*) se torna um empreendedor de si mesmo” (ZWICK, 2013, p. 399). A crítica de Zwick, de certo modo, conecta-se com a análise desenvolvida por Fontenelle (2015a) sobre o consumo ser também uma forma de investimento.

A partir da crítica ao conceito de Arvidsson (2008; 2010; 2013), Zwick (2013) chama a atenção para o fato de que existe uma lacuna teórica do conceito de “comunidade”, que é

utilizado de maneira indiscriminada e descreve quase todo o tipo de associação de indivíduos em rede.

No tópico a seguir será apresentado o conceito proposto por Dujarier (2014), denominado Trabalho Organizacional, em conjunto com a discussão de Terranova (2000) e Andrejevic (2013) e Hesmondhalgh (2010) sobre *Free Labor*.

2.3.3 Trabalho Organizacional e *Free Labor*

Em artigo recente, Dujarier (2014) afirma que atualmente existem 3 configurações sociais em que o consumidor é colocado para trabalhar: (1) através da produção própria direta, em que algumas tarefas simples são externalizadas e realizadas pelo consumidor, (2) o recente termo co-produção colaborativa e (3) um novo arranjo identificado pela autora e por ela denominado trabalho organizacional.

O primeiro caso, da produção própria direta, é possível observar no nosso cotidiano, com o uso de caixas eletrônicos e compras pela internet, por exemplo, e também nos serviços de pós venda, em que a responsabilidade é colocada nos consumidores de ir em busca de ajuda ligando para um número específico e ouvindo opções e respostas automáticas. Em geral, “a produção própria direta é imposta aos consumidores. Eles estão trabalhando para que possam ser capazes de consumir. Eles fazem isso coagidos, ou, em raros casos, onde eles têm escolha, pelo sentimento de autonomia que isso proporciona” (DUJARIER, 2014, p. 8).

Na co-produção colaborativa, que por sua vez encontra bastante suporte nas novas tecnologias, os consumidores fornecem com satisfação e sem cobrar nada o que pode ser chamado de “conteúdo gerado pelo usuário” (DUJARIER, 2014). Nesse sentido, a autora faz uma distinção entre plataformas utilizadas por organizações que visam o lucro (eBay, Google, etc.) e aquelas que estão fora do mercado (Linux, Wikipedia, etc.) e que “não convertem produção em audiência e audiência em negócios” (DUJARIER, 2014, p. 9). É importante destacar o crescente envolvimento do consumidor, eles são das vez mais convocados a provar, experimentar e selecionar novos produtos e a participar de atividades estratégicas.

A terceira forma identificada por Dujarier (2014) é chamada de “trabalho organizacional”. A autora vai explicar que esse tipo de trabalho se caracteriza pelos “consumidores sendo cada vez mais chamados para provar, tentar e experimentar novos

produtos, (...) sendo convidados a participar de atividades estratégicas e testes antes do lançamento de uma nova empresa ou da inovação de produto, software ou design” (DUJARIER, 2014, p. 10). O consumidor contribui, mediante nenhum pagamento (ARVIDSSON, 2006), para criar confiança nos mercados, podendo isso ser visto na classificação de produtos e “lista de favoritos” (DUJARIER, 2014). A questão é que “em todas as situações, o consumidor produz voluntariamente e sem ganhar pagamento algum, bens imateriais para criar valor para a empresa” (DUJARIER, 2014, p. 10).

O trabalho de Dujarier (2014) nos mostra que, a partir das 3 configurações sociológicas apresentadas, os consumidores têm assumido uma crescente parte de tarefas consideradas produtivas e que as empresas, cientes disso, têm tirado vantagem das atividades realizadas por consumidores. Nessa mesma vertente, encontra-se a perspectiva crítica denominada *Free Labor* (TERRANOVA, 2000).

O conceito de *Free Labor* para Terranova (2013, p. 37) “é o momento onde o consumo bem informado da cultura é traduzido em excesso de atividades produtivas que são prazerosamente abraçadas e, ao mesmo tempo, com frequência exploradas descaradamente”. A autora, assim como Andrejevic (2013) e Hesmondhalgh (2010), partem das novas tecnologias da Era da Internet para compreender como as mídias digitais fomentam novas formas de criatividade e participação, mesmo que muitas vezes isso seja realizado em plataformas privadas como, por exemplo, o *Facebook* e o *YouTube* (ANDREJEVIC, 2013).

O fato é que a terceira configuração identificada por Dujarier (2014) como Trabalho Organizacional enfatiza o caráter gratuito das atividades realizadas, de uma maneira crítica, assim como o conceito de *Free Labor* (ANDREJEVIC, 2013; HESMONDHALGH, 2010; TERRANOVA, 2000, 2013).

O próximo item irá discutir aspectos relacionados às definições de *Sharing Economy*, Consumo Colaborativo e Co-criação.

2.3.4 *Sharing Economy*, Consumo Colaborativo e Co-criação

Existe uma literatura (TAPSCOTT; WILLIAMS, 2010; AIGRAIN; AIGRAIN, 2012; BOTSMAN; ROGERS, 2011; PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004), que faz uso dos termos *Sharing Economy*, consumo colaborativo e co-criação sem necessariamente atrelá-los a uma perspectiva crítica que se proponha a analisar aspectos relacionados à exploração e precariedade do trabalho (GILL; PRATT, 2008), por exemplo.

Esse modelo de colaboração em massa (TAPSCOTT; WILLIAMS, 2010) e a capacidade de inovar para criar valor (TAPSCOTT; WILLIAMS, 2010; PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004), em geral é celebrada a partir de empresas e casos de sucesso. Basta pensarmos nos exemplos já conhecidos do público como o AirBnB (para acessar quartos nos mais diversos lugares do mundo) e o Uber (serviço de táxi *ad hoc*). Essas *two-sided* plataformas oferecem vantagens por desbloquear o valor inerente ao compartilhamento de recursos com pessoas que as desejam (MALHOTRA; VAN ALSTYNE, 2014).

Porém, de tempos em tempos surgem reportagens que provocam discussões sobre esse modelo de negócios: (1) em Berlim⁴ (FOLHA DE SÃO PAULO, 2016), os proprietários que desejarem alugar seu imóvel por temporada, só poderão disponibilizar 50% da área da casa ou apartamento. A medida tem por objetivo evitar que os aluguéis pagos mensalmente sejam inflacionados para os cidadãos; (2) em São Paulo⁵ (PORTAL G1, 2016), após inúmeras discussões e protestos por parte dos taxistas, o sistema Uber foi regulamentado pela prefeitura da cidade.

De qualquer maneira, existem autores que trazem o conceito de co-criação com um olhar crítico: Zwick *et al.* (2008, p. 168) nos mostra como pessoas da área de marketing “tipicamente consideram ter relacionamentos com consumidores como algo que as empresas deveriam aspirar, pois boas relações se traduzem em lucros mais altos”. A partir de uma desconstrução sobre a invenção das “relações com o consumidor” no pensamento do marketing, Zwick *et al.* (2008) se afasta do conceito de co-criação de Prahalad e Ramaswamy (2004) para encontrar diálogos que conceituam a co-criação a partir da lógica geral de produção nas economias

⁴ <http://www1.folha.uol.com.br/turismo/2016/04/1766335-berlim-reforca-cerco-contraluguel-por-temporada-em-sites-como-airbnb.shtml>

⁵ <http://g1.globo.com/sao-paulo/noticia/2016/05/haddad-assina-decreto-e-libera-uber-em-sao-paulo.html>

informacionais capitalistas (TERRANOVA, 2000, 2013; HESMONDHALGH, 2010) e nas teorizações críticas sobre valor da marca (ARVIDSSON, 2006).

De acordo com Zwick (2008, p. 182), a “noção de co-criação representa uma tecnologia sofisticada de governar os consumidores onde a mais-valia gerada é baseada na apropriação frequente do trabalho criativo em rede e socialmente cooperativo dos consumidores”. Ainda assim, tendo esse conceito em mãos e sabendo da sua importância, isso ainda se constitui como uma fronteira não totalmente ultrapassada, ainda que se busque reiteradamente um maior controle sobre os mercados (ZWICK, 2008). A seguir, no próximo item serão discutidas as definições de crowdsourcing.

2.3.5 Crowdsourcing

O termo Crowdsourcing foi visto pela primeira vez na revista *Wired*, em junho de 2006, quando o jornalista Jeff Howe fez a junção das palavras *crowd* e (out-) *sourcing* (BAUER; GEGENHUBER, 2015). Quando o termo surgiu, não se sabia ao certo o quanto ele iria durar, mas ao explorar a dinâmica fundamental de um mundo em rede, ou seja, trabalhos podem ser realizados em algum lugar, por alguma pessoa, por um certo preço, o crowdsourcing sobreviveu ao seu próprio modismo (HOWE, 2008).

Para Howe (2008), Crowdsourcing é o primeiro sistema de produção industrial nativo da Era da Informação, ele nos pede para conceber o ato de trabalhar de modo diferente – um grande trabalho se torna milhares de pequenos trabalhos. Um dia de trabalho se torna um minuto de trabalho. O Crowdsourcing também é conhecido uma forma de inovação *open source* que vem sendo utilizada durante alguns anos, principalmente em empresas de software (IBM, Apple) como uma estratégia para melhorar o desenvolvimento de produtos e diminuir custos (BLOODGOOD, 2013). Para Bauer e Gegenhuber (2015, p. 662), o “Crowdsourcing se alastra rapidamente, agora desempenhando um grande papel em diversas áreas: criando, organizando e compartilhando conhecimento; produzindo artefatos digitais; provendo serviços que envolvem ativos intangíveis; monitorando e avaliando”.

Pensando no contexto de “crowds” e “crowdsourcing”, Bauer & Gegenhuber (2015) explicam que há diferenças: em geral, uma “crowd” agindo coletivamente geralmente é vista como uma fonte de agitação social (protestos, mobs) ou como progresso social (greves legítimas). Já no contexto de crowdsourcing, o significado é outro, e geralmente se refere a uma

audiência massiva que é alcançável através de um canal de comunicação, tornando-se fontes para o desenvolvimento e produção de bens e serviços. Em resumo, pode-se dizer que o “crowdsourcing muda o foco das multidões como entidades sociopolíticas para multidões como fontes de valor econômico” (BAUER; GEGENHUBER, 2015, p. 664).

Um exemplo disso pode ser observado através do *Mechanical Turk*, ferramenta disponibilizada pela Amazon.com: a empresa oferece *human intelligence tasks* (HITs), que podem ser designadas para contratantes corporativos ou individuais (AYTES, 2013). De acordo com Aytes (2013), as tarefas são variadas, podem ir desde procurar informações e imagens sobre um determinado produto, transcrever áudios e responder surveys sobre tópicos variados e, em geral, o pagamento é realizado em dólares americanos de acordo com o nível de dificuldade da tarefa.

Crowdsourcing pode ser considerado um fenômeno macrossocial, sendo um instrumento de inclusão e que busca alcançar todos os potenciais contribuintes. Ele “estende e excede as fronteiras do trabalho, onde pessoas que possuem empregos mais ou menos regulares enxergam isso como uma oportunidade adicional por meio do crowdsourcing” (BAUER; GEGENHUBER, 2015, p. 670). O crowdsourcing gera valor a partir da canalização do excesso de capacidades da sociedade desenvolvimento e produção de bens e serviços (BAUER; GEGENHUBER, 2015). Para Aytes (2013), ele pode ser entendido como uma alternativa aos métodos empregatícios vigentes, assim como um retorno não esperado do conceito de públicos/multidão às discussões globais.

CAPÍTULO III

ASPECTOS METODOLÓGICOS

Este é um estudo de caso de natureza qualitativa e que, portanto, contempla o uso de diferentes fontes de dados. Utilizamos entrevistas junto a 31 entrevistados. Também fizemos uso de observação em campo conduzida durante o período de 3 meses na matriz da empresa Trendwatching, sediada em Londres, e uma extensa pesquisa documental de relatórios e informações internas. O uso desse conjunto variado de estratégias buscou viabilizar a realização desta pesquisa, cujo objetivo central é examinar, a partir das categorias trabalho e consumo como se constituem as relações das redes de colaboração da Trendwatching. As justificativas teóricas e práticas que conduziram a escolha metodológica, em uso nesta pesquisa, são detalhadas a seguir.

3.1 Orientação da pesquisa

Neste estudo, realizamos uma pesquisa de natureza qualitativa, por ser uma atividade situada que localiza o observador no mundo e permite o uso de uma variedade de materiais empíricos (MORGAN; SMIRICH, 1980; DENZIN; LINCOLN, 2000; FLICK, 2009). Com uma abordagem qualitativa, esta pesquisa trabalha com o universo dos significados, dos motivos, das aspirações, das crenças, dos valores e das atitudes dos envolvidos (MINAYO *et al.*, 2009).

Ademais, esta pesquisa pode ser descrita como um Estudo de Caso. O Estudo de Caso está inserido dentro da escola subjetivista de pensamento, que compreende que a ciência social exige métodos distintos de análise se comparada com as ciências naturais, que, por sua vez, pertencem à tradição objetivista (LEE, 1989). Ainda que Lee (1989) acene a possibilidade de realizar estudos de caso como experimentos naturais – e, portanto, com um olhar objetivista –, neste estudo aceitamos que o Estudo de Caso segue a vertente subjetivista.

Robert Stake (1995) ficou conhecido no campo de Estudos Organizacionais pelo seu capítulo no Handbook de Pesquisa Qualitativa sobre Estudos de Caso a partir de uma investigação qualitativa. Um ponto importante do capítulo é que casos são geralmente escolhidos por sua unicidade e particularidade. Muitos cientistas sociais questionam como um estudo de caso, entendido como um caso particular, poderia contribuir para generalizações na

pesquisa. Nesse sentido, Stake argumenta que “estudos de caso podem ser vistos como um pequeno passo em direção a uma grande generalização” e que “nem tudo sobre o caso pode ser compreendido – quanto precisa ser entendido? Cada pesquisador tomará a melhor decisão” (STAKE, 1995, p. 238).

De certa forma, o artigo de Stake (1995) abriu caminho para que o caso se tornasse uma escolha metodológica bastante utilizada dentro da Administração e também em Estudos Organizacionais, além de ser uma das principais escolhas de pesquisa utilizadas no campo da metodologia qualitativa (STARMAN, 2013).

Como é uma pesquisa que tem como objeto de estudo uma única empresa de tendência, trata-se de um Estudo de Caso único. Yin (2003) chama de único quando o estudo se atenta para um público específico, neste caso, a Trendwatching.

Segundo Yin (2003), o estudo de caso pode ser usado quando se realizam questionamentos do tipo “como” e “por quê”. Uma vez que a questão principal desta pesquisa é “como se constituem, a partir das categorias trabalho e consumo, as relações das redes de colaboração da Trendwatching, e como elas criam valor para a organização?” é justificável a escolha deste método de pesquisa. Além disso, o mesmo autor indica o Estudo de Caso como método quando o pesquisador possui pouco controle sobre os eventos e quando o foco do estudo está em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real, peculiaridades a este objeto de estudo tão recente na área de estudos organizacionais.

3.2 Explorando o campo de pesquisa e a busca pelo acesso

Esta seção tem por objetivo descrever o percurso de escolha e os trâmites de acesso ao objeto empírico desta pesquisa, bem como dar uma visão geral ao leitor acerca da empresa de tendências em foco. Detalharemos as dificuldades e principais achados com os quais nos deparamos ao longo desse processo.

3.2.1 A busca por uma empresa de tendências de consumo

Diante do objetivo de examinar como se constituem as relações das redes de colaboração da Trendwatching e como elas criam valor para as organizações, nosso primeiro desafio era conseguir acesso a uma empresa que aceitasse ser objeto desta pesquisa. Nossa busca começou

durante a elaboração do projeto de tese, defendido em setembro de 2014. Fizemos uma lista de contato de possíveis empresas de tendências de consumo brasileiras (BOX1824 e Mandalah) e estrangeiras (*Trendwatching*, *The Future Concept Lab*)⁶. Nosso primeiro contato se deu por e-mail com duas destas organizações: a *Trendwatching* e a *The Future Concept Lab*. A *Trendwatching* prontamente respondeu ao nosso contato solicitando mais detalhes do estudo. Não houve resposta do contato via e-mail e telefone realizado com a empresa *The Future Concept Lab*.

Seguimos em conversa com a *Trendwatching*, com o escritório de São Paulo. Em seguida, o contato da *Trendwatching* pediu que a negociação fosse feita diretamente com o escritório localizado em Londres – matriz da empresa –, pois eles é que poderiam responder ao nosso pedido. Enviamos um e-mail para o *Managing Director* da empresa, com os principais objetivos do estudo. A resposta da *Trendwatching* foi positiva – “*Absolutely!*” –, que seria possível realizar o estudo tendo a empresa como objeto empírico e dando permissão para realizar entrevistas e visitar os escritórios. Além disso, já nos colocaram em contato com a responsável da *Lead Innovation Architect*, que é responsável pelos *workshops* da empresa na Europa.

A partir da resposta afirmativa, permanecemos em contato com o escritório de São Paulo durante outubro e novembro, período anterior à nossa viagem para o Estágio Doutoral. No entanto, ainda faltava saber se teríamos, de fato, como acessar o escritório em Londres, se seria o caso de somente realizar entrevistas, ou se seria possível realizar algo mais ambicioso, por exemplo, a observação e interação com a empresa através de um trabalho voluntário. Estas respostas só vieram após o início do Estágio Doutoral em Londres como *PhD Student*.

3.2.2 O objeto empírico: a *Trendwatching*

Antes de dar prosseguimento à descrição metodológica da pesquisa de campo e para melhor situar o leitor, seguem algumas informações sobre a empresa em questão.

A empresa de tendências *Trendwatching* foi criada em 2002 por Ronald como uma empresa de tendências independente e opinativa, buscando no mundo as tendências de consumo e *insights* mais promissores relacionados às ideias de negócios.

⁶ Para maiores informações e exemplos sobre empresas de tendências de consumo, consultar Apêndice 2.

O escritório-sede encontra-se em Londres, mas atualmente também tem filiais em Nova York, Singapura, Lagos e, em abril de 2013, instalou-se em São Paulo. A empresa oferece serviços de informações e análises para 250 mil assinantes e 1200 clientes em 9 idiomas. Além disso, a empresa diz estar presente em 180 países e oferece os mais diversos serviços: desde um *briefing* gratuito mensal de tendências, até serviços pagos com seminários e análises aprofundadas. No Brasil, a *Trendwatching* presta serviços para diversas companhias, dentre elas a Natura, Nextel, Globo Comunicação e Participações, Itaú, Petrobras, entre outras (TRENDWATCHING, 2014).

É importante ressaltar que, ainda na fase de buscas por empresas de tendências de consumo usando a ferramenta Google, a *Trendwatching* aparece como uma das primeiras opções da pesquisa. Ao olhar o site pela primeira vez, chama a atenção o fato de que, além dos serviços já mencionados, existe também a ferramenta TW:IN (*Trendwatching.com's Insight Network* – chamada previamente de *Happy Spotting*). Para fazer parte dessa rede, é necessário submeter um cadastro com as suas principais informações (nome, idade, profissão) e porque você se interessa pela empresa e gosta de se sentir informado e atualizado sobre tendências de consumo. Uma vez selecionado, você envia *spots*, que são ideias recentes e inovadoras de tendências que poderão ser aceitos pela *Trendwatching*. Uma vez que a ideia é aceita, ela é inserida no banco de dados *Premium* da empresa que compõe conteúdo pago dos produtos da mesma) e o *spotter*, em contrapartida, ganhará pontos como recompensa. A existência da comunidade TW:IN de *spotters* é que, teoricamente, dão as informações que compõem o banco de dados da empresa e que, ao mesmo tempo, esta comunidade consome o conteúdo gratuito dos produtos da empresa.

3.2.3 De PhD Student a Seminar Manager

Conforme apresentamos anteriormente, a empresa *Trendwatching* logo no primeiro contato já se mostrou aberta a participar do estudo. Contudo, a acessibilidade não foi a única motivação para escolhê-la como objeto de estudo. Outra motivação relevante se devia ao fato do seu escritório central estar localizado em Londres, mesma cidade do estágio doutoral, além da marca *Trendwatching* já estar bem consolidada no mercado de consumo de tendências. Embora já tivéssemos recebido a resposta afirmativa do *Managing Director*, não havia ficado clara a possibilidade de participação interna na empresa em sua matriz.

Ao chegar em Londres, em novembro de 2014, retomamos os contatos com a *Trendwatching*, e em seguida conseguimos conversar com a responsável pelo setor da *Lead Innovation Architect*, a pessoa que havia sido indicada anteriormente, no e-mail do *Managing Director*, para uma entrevista. Mesmo após esta conversa, nossa participação continuava em suspenso, não estava bem definido se teríamos acesso interno à empresa ou apenas conseguiríamos algumas entrevistas. Foi somente durante o mês de fevereiro do ano seguinte que conseguimos encontrar uma porta de entrada por meio de uma coincidência: uma conhecida brasileira já havia trabalhado lá. Ainda em fevereiro, marcamos um jantar para conversarmos sobre a empresa e descobrimos que esse contato teria uma reunião na *Trendwatching* na semana seguinte, cuja pauta era a contratação dos serviços de uma pessoa temporária que falasse fluentemente português e inglês para ajudar na organização de um Seminário de Tendências em São Paulo.

Seguimos com este contato, e na primeira semana de março, marcamos de nos encontrar novamente para almoçar. Durante o almoço, ela comentou que iria sair da posição que ocupava temporariamente de *Seminar Manager* na *Trendwatching*, pois havia sido aceita para uma posição permanente em outra empresa, e a empresa estava procurando alguém para substituí-la. Esta foi uma grande oportunidade para que conseguíssemos o acesso interno à empresa, e prontamente perguntamos se poderíamos ser voluntários lá. Nossa aproximação para trabalhar na *Trendwatching* teve início dessa forma, com a possibilidade de ajudar a organizar o seminário em São Paulo que seria realizado no fim de setembro de 2015. No mesmo dia, esta nossa conhecida nos colocou em contato com a *Live Director*, para que agendássemos uma entrevista.

Na semana seguinte, realizamos a entrevista no escritório da *Trendwatching*. Achamos importante descrever a localização e o ambiente interno de trabalho para situar o leitor acerca de como é uma empresa de tendência. A *Trendwatching* fica localizada em *East London*, uma antiga zona industrial de Londres e que agora é considerada uma “*trendy area*”, com muitos escritórios de publicidade e *design*, cafés, *pubs* e restaurantes “*cool*”.

Chegamos pontualmente no horário combinado. Era a primeira vez que entrávamos naquele ambiente, localizado no terceiro andar de um antigo prédio industrial sem elevador. Entramos timidamente pela porta entreaberta e em seguida nosso contato brasileiro e a *Live Director* vieram falar conosco. O espaço físico do ambiente de trabalho é um grande *loft*, com 3 mesas grandes e sem divisórias, com uma média de 15 pessoas trabalhando. Há uma mini

copa cozinha com uma mesa para refeições e uma sala envidraçada para reuniões. Também existe um terraço, e este espaço é utilizado como “fumódromo” e também para trabalhar ao ar livre quando faz sol.

Chamou-nos a atenção o ambiente silencioso, todos sentados em seu computador concentrados nas suas atividades – algo que já haviam nos alertado e que pudemos comprovar durante os três meses de atividades internas lá. A conversa com a *Live Director* durou uma hora mais ou menos. Já havíamos mandado anteriormente um e-mail com o *Currículo Vitae* e ela nos aguardava com este material impresso. Ela perguntou sobre as atividades que havíamos realizado no Brasil. Falamos dos interesses de pesquisa e ela se mostrou aberta às nossas atividades por lá. Saímos de lá com uma impressão positiva, de que poderíamos ser chamados. Passados uns dias, nossas suspeitas se confirmaram: havíamos sido selecionados para trabalhar como *Seminar Manager* na *Trendwatching*.

Após o acesso à empresa, a etapa de coleta de dados se desdobrou em três principais fontes: (1) observação participante e elaboração de notas de campo a partir das atividades de trabalho como *Seminar Manager*; (2) entrevistas semi-estruturadas com pessoas-chave que foram sendo identificadas durante o período de trabalho voluntário; (3) coleta de dados secundários como: materiais do site (www.trendwatching.com), *newsletters*, relatório de tendências do ano de 2015, e outros.

3.2.4. Principais atribuições como *Seminar Manager*

Como o nosso trabalho era voluntário, ficou acertado que iríamos ao escritório nas terças e quintas, das 9h30 às 18h, embora algumas vezes tenha sido necessário ir outros dias da semana e participar de eventos. Nosso primeiro dia de trabalho foi no dia 24 de março e o último dia foi 29 de junho de 2015.

Nossas atribuições como *Seminar Manager* eram basicamente cuidar de toda a organização do evento em São Paulo. Para tanto, era nossa função entrar em contatos os clientes, principalmente por email, e tirar dúvidas das pessoas interessadas em participar do *Trend Seminars* de São Paulo.

Antes de mais nada, é preciso esclarecer sobre os principais eventos da *Trendwatching* que no ano de 2015 seriam realizados 6 seminários de tendências em 6 cidades espalhadas pelo mundo: Londres, Amsterdam, Nova York, São Paulo, Singapura e Sidney. Não era a primeira

vez que algo assim acontecia: já havia tido uma edição do evento em 2012, porém em 13 cidades e o seminário durava apenas meio turno, diferentemente da proposta de 2015, que se propunha a fazer uma imersão sobre tendências e também sobre a metodologia específica da *Trendwatching* durante um dia inteiro.

Apesar de ter um escritório em São Paulo, o seminário foi organizado a partir de uma pessoa localizada em Londres, para que tudo ficasse centralizado apenas na matriz da empresa. Com exceção do Brasil e Singapura, todas as outras cidades não precisavam de pessoas específicas que falassem o idioma local, devido à fluência em inglês nos demais países. Foi assim que acabamos nos encaixando na vaga – pelos idiomas –, e também pelo grande interesse que demonstramos pela empresa e pelo conteúdo. Em contrapartida, poderíamos acessar a base de dados com o conteúdo *premium* (conteúdo pago) e também participar dos *Trend Seminars* em Amsterdam e Londres.

Embora pareça que o trabalho de cuidar do seminário de São Paulo foi uma atividade simples, durante o campo, esta se mostrou uma tarefa bastante árdua, uma vez que, os clientes brasileiros ainda estavam resistentes em realizar a compra do ingresso para participar do evento e queriam a opção de parcelar o valor da inscrição.

Ademais, trabalhamos nos seminários de Amsterdam e de Londres e participamos ativamente nos dias dos eventos, os quais iremos detalhar na seção de coleta de dados, e também atuamos como *spotter*, desde fevereiro de 2015, com o intuito de compreender como a atividade era desenvolvida.

3.2.5 Principais atribuições como *spotter*

Além da atividade como *Seminar Manager*, também nos envolvemos na atividade como *spotter* em busca de compreender melhor o universo do nosso estudo. Em fevereiro de 2015 preenchemos um formulário na página da *Trendwatching* (www.spotter.trendwatching.com) colocando informações pessoais (nome, data de nascimento, país de origem, país de residência, etc) e também respondemos duas perguntas: a primeira se tratava de um breve resumo sobre nossa experiência na “*trend arena*”, e a seguinte perguntava de onde havíamos escutado falar sobre a empresa.

Após alguns dias da submissão do cadastro recebemos um e-mail com uma resposta positiva, de que havíamos sido aceitos para colaborar como *spotter*. A partir desse momento

também começamos a receber *newsletters* endereçadas à comunidade TW:IN com alguns *briefings* sobre as tendências recentes e também o que eles chamam de “*requests*”: todo mês eles convocam os *spotters* cadastrados ao redor do mundo para colaborar com exemplos relacionados com a tendência que eles procuram. Geralmente eles disponibilizam 3 tópicos, 3 tendências das quais precisam de mais exemplos naquele momento. Se você contribuir com uma tendência que foi aprovada, você recebe 10 pontos como recompensa.

É importante ressaltar que existe um sistema de bonificação para os *spotters*. Para entender como o sistema funciona, seguem alguns exemplos: ao juntar 30 pontos é possível trocar os pontos pelo último livro da Naomi Klein, com 100 pontos o *spotter* pode ser premiado com 1 ano de assinatura da revista Monocle e, por fim, com 450 pontos o *spotter* tem a chance de ganhar um iPad da última geração, o melhor prêmio ofertado no site.

Mas a relação com o *spotter* não se restringe apenas a uma ferramenta de recompensas. O TW:IN possui uma comunidade dentro do *Google Hangouts*, onde é possível interagir com outros *spotters* e com a responsável pela comunidade TW:IN. É um espaço para trocar ideias e divulgar informações que foi criado no começo de 2015. Apesar de estar escrito no site da *Trendwatching* que atualmente existem 3000 *spotters* cadastrados, essa comunidade é para poucos, para que as pessoas que façam parte realmente estejam envolvidas e possam acrescentar à rede. Ali também são divulgadas datas de encontros presenciais e vídeos que foram gerados a partir desses encontros.

Diferentemente do nosso posto de *Seminar Manager*, como *spotter* não tínhamos obrigações e horários para cumprir, apenas era mais um canal para nos mantermos conectados com a empresa. Ao longo de nossa jornada nessa atribuição, contribuímos com 3 spots: o primeiro foi aceito, o segundo rejeitado por se tratar de uma notícia antiga e o terceiro também foi rejeitado pois outra pessoa já havia captado e enviado o mesmo *spot* antes de nós. Talvez essas suas fases/etapas trabalhando para a TW sejam um ótimo exemplo empírico para mostrar como a TW obtém valor, como organização, para além do seu empregado formal.

3.3 Coleta de dados

Conforme citado anteriormente, a coleta de dados aconteceu por meio de três fontes, sendo: (1) observação participante e elaboração de notas de campo a partir das atividades de trabalho como *Seminar Manager*; (2) entrevistas semi-estruturadas com colaboradores e (3) coleta de dados por meios virtuais. Nesta seção, iremos descrever brevemente como se deu este processo.

3.3.1 Observação participante

Durante os meses de março até junho de 2015 realizamos a observação participante dentro da empresa *Trendwatching*, na sede em Londres. Segundo Rubin e Rubin (2012), a observação participante evoluiu para uma versão formal das atividades cotidianas de olhar o que as outras pessoas fazem e, por vezes, se juntar a elas.

Geralmente é recomendado que a observação participante seja realizada antes das entrevistas, pois isso pode sensibilizar o pesquisador para elementos-chave, tornando familiar o ambiente e a linguagem empregada e permitindo que ele conheça mais do campo de estudo antes de passar para a fase seguinte (RUBIN; RUBIN, 2012).

Em relação a essa etapa, acreditamos que foi uma fonte de dados de extrema importância, uma vez que, as observações ali realizadas nos ajudaram a desmitificar nossos pressupostos sobre empresas de tendências, além de ter nos possibilitado acesso a conteúdos exclusivos aos clientes e *network* com pessoas-chave para as entrevistas que compõem esta pesquisa. Não é sempre que o pesquisador tem acesso à matriz de uma empresa multinacional e, por isso, a experiência como voluntária na *Trendwatching* enriquece muito esta pesquisa.

Como voluntários na empresa trabalhamos em média 25 dias, totalizando em torno de 200 horas de observação participante, incluindo os dois *Trend Seminars*: um em Amsterdam e outro em Londres. Todos estes dias de observação (e trabalho voluntário) foram relatados por meio de relatórios de campo, detalhando não só nossas atividades, como também nossas impressões e sentimentos em relação ao vivenciado na empresa e que são melhor descritos no item “Achados de pesquisa e discussão dos dados”.

De modo sucinto, as observações participantes permitiram que conhecêssemos o ambiente interno de trabalho de uma empresa de tendência. No geral, as pessoas que trabalham

são jovens, a maioria da equipe está nos “*late 20’s*” e “*early 30’s*”; eles utilizam majoritariamente tecnologia como ferramenta de trabalho: para armazenamento e compartilhamento de informação usam Dropbox e Google Drive, e para recebimento de pagamentos e emissão de ingressos para os eventos utilizam websites como PayPal e Eventbrite; o ambiente físico é tranquilo e silencioso e as pessoas ficam bastante concentradas em suas atividades, conversando apenas o necessário; às vezes, realizam atividades de trabalho ao ar livre, seja no terraço, seja em algum lugar “*cool*” de Londres, como galerias e museus; embora o trabalho na *Trendwatching* não seja tão bem remunerado, a marca TW é realmente forte para que os colaboradores considerem uma boa experiência trabalhar lá; o número de pessoas que trabalham internamente nos escritórios é bastante reduzido, o que representa uma sobrecarga de trabalho para os mesmos; além dos *spotters*, a *Trendwatching* tem colaboradores que trabalham como voluntários (como eu) e estagiários. Estas questões serão mais detalhadas e exploradas nas análises dos dados, contudo, esta seção ressalta que tais informações só foram possíveis devido à observação participante na sede londrina.

3.3.2 Entrevistas

Além das observações e notas de campo, ao longo do período de coleta de dados também foram realizadas entrevistas qualitativas semi-estruturadas⁷.

Entrevistas qualitativas semi-estruturadas geralmente atendem a 3 principais características: (1) o pesquisador está procurando informações ricas e detalhadas, em busca de exemplos, experiências, narrativas e histórias; (2) não são dadas categorias de respostas, o entrevistado pode responder da forma como desejar, inclusive levantando novas questões; (3) as perguntas não são fixas, o entrevistador pode mudar a ordem ou até mesmo pular questões (RUBIN; RUBIN, 2012).

A entrevista semi-estruturada serviu como um guia inicial, mas na medida em que, ao longo das conversas, o entrevistado trazia à tona algo interessante e fora do roteiro previamente estabelecido, concedíamos espaço para que ele pudesse falar. É importante frisar que as entrevistas foram, em sua maioria, realizadas em inglês, algumas vezes por Skype – quando o entrevistado estava em outros países –, e todas foram gravadas e posteriormente transcritas.

⁷ Os roteiros de entrevistas se encontram em Apêndice 1.

Buscamos entrevistar funcionários da empresa, *spotters* e pessoas que participaram dos seminários de tendências em Londres e Amsterdam. Houve também um esforço para entrar em contato com clientes da *Trendwatching* que utilizam o serviço *Premium*. Mesmo se tratando de um estudo de caso da *Trendwatching*, durante o período em campo também surgiu a possibilidade de entrevistar 3 pessoas que trabalham na área de tendências na empresa *Memethic Lab* em Milão.

Os quadros abaixo dão detalhes sobre as entrevistas e os entrevistados. O quadro 1 apresenta a relação de entrevistados colaboradores da *Trendwatching*, sejam colaboradores internos, sejam como contratados para participar dos eventos e, sobretudo, com um dos proprietários da empresa. Em caráter de sigilo, os nomes de todos entrevistados foram alterados, assim como os nomes de pessoas que eventualmente foram citadas durante as entrevistas.

Quadro 2 – Entrevistas na *Trendwatching*

| Perfil do entrevistado | Posição na <i>Trendwatching</i> | Data da entrevista | Local da entrevista |
|-------------------------------|--|---------------------------|----------------------------|
| Ronald | Proprietário | 26/08/2015 | Skype - Londres |
| Donatella | Palestrante | 11/12/2014 | Skype - Londres |
| Samantha | Criador de Conteúdo – Brasil | 05/09/2014 | Ao vivo – São Paulo |
| Bianca | Palestrante | 26/06/2015 | Ao vivo – Londres |
| Ashley | Criador de Conteúdo – Nigéria | 10/06/2015 | Ao vivo - Londres |
| Marie | Estagiária – Marketing | 29/06/2015 | Ao vivo - Londres |
| Louise | <i>Seminar Manager</i> | 05/03/2015 | Ao vivo - Londres |
| Enrica | Estagiária – Design | 26/05/2015 | Ao vivo - Amsterdam |
| Georgia | Colaboradora Temporária – Marketing | 05/06/2015 | Ao vivo - Londres |

Fonte: Elaborado pela autora.

O quadro 2 apresenta a relação de entrevistados que atuam como *spotters* em diversos países. Os contatos com os *spotters* se deu, principalmente, nos eventos *Trend Seminars* de Amsterdam e de Londres, embora também conseguido a indicação de algumas pessoas pela pessoa responsável pela comunidade TW:IN, principal canal de comunicação com os *spotters* e entre *spotters* também.

Quadro 3 – Entrevistas com *Spotters*

| Perfil do entrevistado | País de origem | Data da entrevista | Local da entrevista |
|-------------------------------|-----------------------|---------------------------|----------------------------|
| Miles | Holanda | 27/05/2015 | Amsterdam |
| Ryan | Holanda | 25/05/2015 | Amsterdam |
| Rita | Holanda | 19/06/2015 | Londres |
| Peter | Holanda | 26/06/2015 | Londres |
| Alicia | Holanda | 27/05/2015 | Amsterdam |
| Marta | Holanda | 11/06/2015 | Londres |
| Fiona | Holanda | 25/05/2015 | Amsterdam |
| John | Holanda | 25/05/2015 | Amsterdam |
| Polly | Polônia | 02/06/2015 | Londres |
| Isabela | Brasil | 28/07/2015 | Londres |
| Carolina | Brasil | 05/08/2015 | Londres |
| Pilar | Espanha | 27/05/2015 | Amsterdam |
| Dimitri | Rússia | 13/07/2015 | Londres |

Fonte: Elaborado pela autora.

O quadro 3 apresenta as entrevistas realizadas com pessoas que trabalham na empresa de tendência *Memethic Lab*. Apesar desta empresa não ter relações diretas com a *Trendwatching*, estas entrevistas foram de fundamental importância para o entendimento da atuação de empresas de tendências e as mesmas apresentam informações relevantes para a compreensão da lógica por trás destas organizações de tendências de consumo.

Quadro 4 – Entrevistas com funcionários da empresa *Memethic Lab*⁸

| Perfil do entrevistado | Área de atuação | Data da entrevista | Local da entrevista |
|-------------------------------|--------------------------|---------------------------|----------------------------|
| Lorenza | Co-fundadora e CEO | 16/06/2015 | Milão |
| Giovanna | Coordenadora de pesquisa | 16/06/2015 | Milão |

Fonte: Elaborado pela autora.

Durante os dois seminários realizados em Londres e Amsterdam buscamos entrevistar também clientes da *Trendwatching*, principalmente aqueles que também são assinantes do conteúdo *premium*. Ao longo do evento foram abordadas 10 pessoas que se dispuseram a nos dar o cartão de visitas. Após os eventos enviamos um e-mail para cada um perguntando sobre a possibilidade de realizar uma breve entrevista por Skype. Nenhum dos contatados retornou. Em seguida, em julho de 2015, iniciamos uma negociação com os donos da *Trendwatching* para que a empresa disponibilizasse e-mails de clientes *premium*, sendo 10 contatos de clientes da Europa e 10 contatos de clientes do Brasil.

Precisamos aguardar que passasse o mês de agosto, período de férias na Europa, para que o chefe de *Clients Service* em Londres conversasse conosco mais detalhes sobre como seria nossa abordagem com os clientes. Somente no mês de setembro é que foi disponibilizada a lista de e-mails. Até o presente momento foram realizadas 6 entrevistas com clientes do Brasil e da Europa, conforme quadro a seguir:

⁸ Empresa criada em Milão em outubro de 2010 com um time especializado na nova antropologia do consumo com uma rede nacional e internacional de colaboradores e parceiros.

Quadro 5 – Entrevistas com clientes do conteúdo *premium* da Trendwatching

| Perfil do entrevistado | Empresa/Posição/País | Data da Entrevista | Local da Entrevista |
|-------------------------------|---|---------------------------|----------------------------|
| Bart | Vlisco/ <i>Brand Innovation Director</i> /Holanda | 23/10/2015 | Skype – Porto Alegre |
| Raul | Edelman/Líder de pesquisa e métricas/Brasil | 21/10/2015 | Skype – Porto Alegre |
| Diego | Itaú/Pesquisa e Análise de Mercado/Brasil | 26/10/2015 | Skype – Porto Alegre |
| Caio | Agência3/Estratégia de Marca/Brasil | 23/10/2015 | Skype – Porto Alegre |
| Kurt | Capacent/Conselheiro/ Islândia | 26/10/2015 | Skype – Porto Alegre |
| Fernando | Futurebrand/ Diretor de estratégia de marca/Brasil | 27/10/2015 | Skype – Porto Alegre |
| Nora | Pond/Diretora <i>consumer insight and foresight</i> /Suécia | 28/10/2015 | Skype – Porto Alegre |

Fonte: Elaborado pela autora.

3.3.3 Dados obtidos por meios virtuais

Dados obtidos por meios virtuais também foram coletados ao longo do período que trabalhamos como *Seminar Manager* para compor as informações empíricas deste estudo. Como voluntários, foi necessário criar um e-mail da empresa (rosana@trendwatching.com.br) para receber as dúvidas dos interessados em participar do Seminário de Tendências. Através desse e-mail, também estávamos incluídos na comunicação da equipe, recebendo assim planilhas, imagens dos *workshops* realizados pelos participantes sobre tendências, informações sobre a venda de ingressos dos Seminários, *briefings* semanais do que aconteceu nos escritórios, etc.

Além do e-mail, também recebemos um *login* e senha para acessar a base de dados da *Trendwatching*. A base de dados é online, ou seja, todo o conteúdo que os clientes *premium* acessam através de uma assinatura paga e este é o mesmo conteúdo acessado pela equipe. Por meio desse acesso, conseguimos entender melhor como o material é organizado, classificado e

vendido para os clientes. Também é importante ressaltar que todo ano um relatório anual é preparado e entregue em versão impressa para os clientes *premium*.

Por fim, como *spotter* também recebíamos pelo nosso e-mail pessoal dois tipos de *newsletters*: uma delas através do canal TW:IN com informações atualizadas sobre os principais *spots* do mês e também com “*requests*” de temas dos quais eles estão em busca de mais exemplos, e a TW:IN Digest, um resumo dos posts mais populares da rede⁹.

A seguir alguns exemplos destes documentos internos citados acima:

1) Email enviado em 25/05/2015 pelo *Manager Director* com as atualizações da semana:

CLIENT SERVICES

The briefing and the new /clients page on the NAV bar seem to have spurred a good week for new clients! Our client universe got 2 steps bigger this week as we welcomed our first ever Qatari and Belarusian clients.(...)

CONTENT

*The content monster roared again with a fiery outpouring of awesome content around the world: - **Industry Updates** went live including the new LUXURY one (thank you to Maria and Dan for all their handwork with this!) - grab your gold & diamond encrusted copy [here »](#) Looking forward to seeing download figures over the past week for this little beauty. (...)*

LIVE

Seminars

/Sales

*- Recent international bookings include:
- AMS: Heineken Ireland, Switch Design & Brand Strategy Malta, FleishmanHillard, Northstar Innovation Turkey, Drawings By Me UAE, Tarkett Luxembourg [Total overall sales now = 222]
2.5 WEEKS TO GO! Needs work still, and we'll need to confirm final numbers this Wed 13 May (2 weeks notice for the venue to arrange catering etc).(....).*

Figura 1 – Email enviado em 25/05/15 pelo *Manager Director*

Fonte: Comunicação por e-mail entre o manager e a autora (2015).

⁹ A rede TW:IN formada por *spotters* possui um canal de conversa e interação no *Google hangouts*.

2) Interface da base de dados da *Trendwatching*:

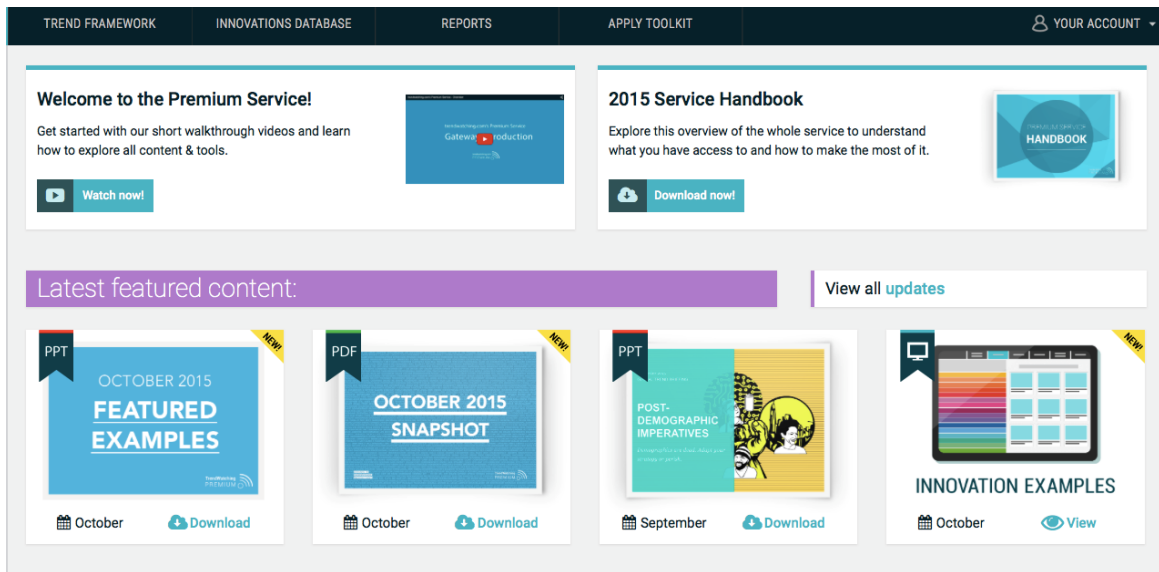


Figura 2 – Interface da base de dados da *Trendwatching*

Fonte: Trendwatching (2015).

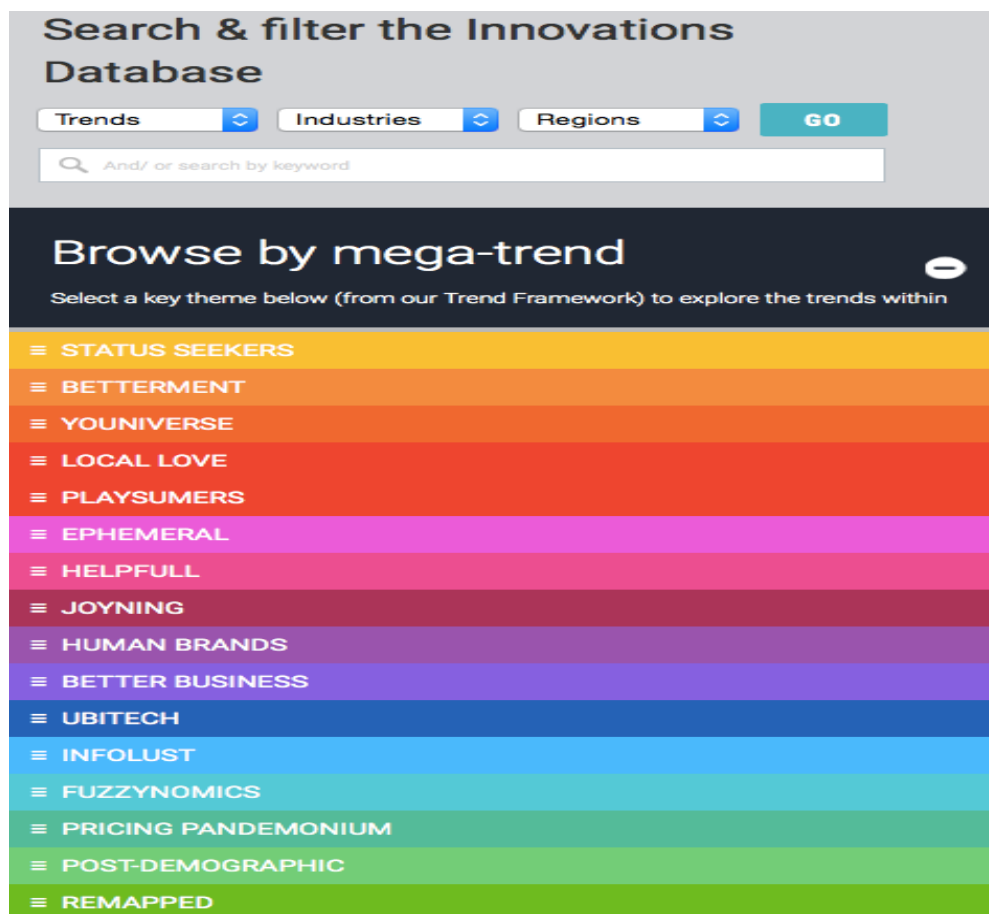


Figura 3 – Interface da base de dados da *Trendwatching*

Fonte: Trendwatching (2015).

4) Newsletter recebida em 27/09/2015:

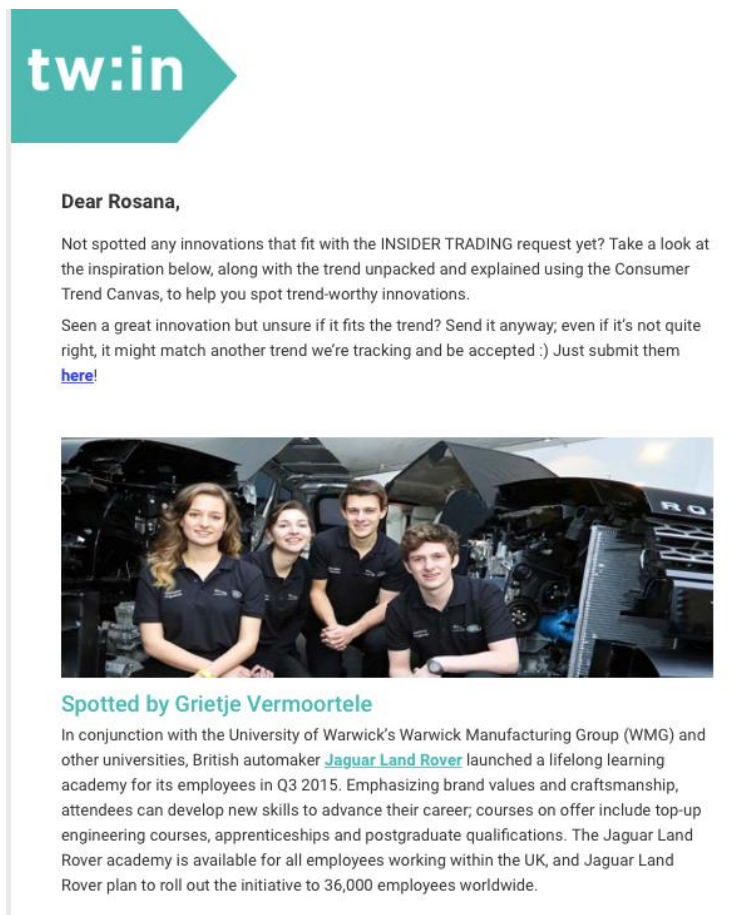


Figura 4 – TW:IN

Fonte: Trendwatching (2015).

O próximo item apresenta a técnica escolhida para a análise de dados – Análise de Conteúdo – e os pressupostos que devem ser seguidos durante sua execução.

3.4 Análise de dados

Como esta pesquisa possui três diferentes fontes de dados – observação participante, entrevistas semi-estruturadas e dados obtidos através de fontes virtuais –, para analisá-los optamos pelos princípios e fundamentos da análise de conteúdo, uma vez que se trata de um método que possibilita a descrição do conteúdo manifesto das comunicações que são empreendidas e submetidas à interpretação inferencial (BARDIN, 2004; FINFGELD-CONNETT, 2014; ELO; KYNGAS, 2008).

De modo que já possuíamos um quadro de referência em mente, reconhecemos que a análise de conteúdo seguiu uma aproximação dedutiva, pois os dados foram organizados dentro de uma estrutura existente, embora com possibilidades de alterações. A possibilidade de alteração de uma estrutura é vista como um recurso importante no processo de revisão sistemática qualitativa, que busca melhorar a relevância e a validade de quadros existentes (FINFGELD-CONNETT, 2014; ZIMMER, 2006).

A análise de conteúdo é um método de análise de pesquisa que, por meio de leitura e interpretação do conteúdo de quaisquer tipos de documentos, possibilita a realização de análises que podem levar a descrições objetivas, sistemáticas, qualitativas ou quantitativas das informações, de modo a assistir o pesquisador a alcançar uma compreensão aprofundada dos significados dos seus dados (BARDIN, 2004; MORAES, 2007).

Por se tratar de um método de análise de conteúdo de diversas fontes de dados, os autores Bardin (2004) e Moraes (2007) sugerem que 3 etapas sejam seguidas sistematicamente. A primeira etapa, Bardin (2004) a denomina de pré-análise, a qual consiste na fase de organização dos documentos, formulando hipóteses e preparando o material a ser analisado. Contudo, Moraes (2007) vai mais longe nesta primeira etapa e sugere que haja um processo de unitarização. Este processo fundamenta-se em “desmontar” os textos, examinando-os em detalhes, fragmentando-os no sentido de atingir unidades constituintes, enunciados referentes aos fenômenos estudados.

Na próxima etapa, a segunda, deve haver uma exploração do material, que segundo Bardin (2004), refere-se à codificação dos dados levantados. Nesta etapa ocorre o estabelecimento de relações entre as unidades de base é o que irá constituir a categorização dos dados. Para tanto, é preciso combiná-las e classificá-las, reunindo os elementos unitários na formação de conjuntos que congregam elementos próximos, resultando daí nos sistemas de categorias da pesquisa (BARDIN, 2004; MORAES, 2007).

Por fim, torna-se necessária uma intensa impregnação nos materiais da análise desencadeada nos dois momentos anteriores possibilita a emergência de uma compreensão renovada do todo (MORAES, 2007). Bardin (2004), por sua vez, afirma que a última etapa consiste no tratamento de dados por meio de inferência e interpretação que se refere à fase que objetiva tornar os dados significativos e válidos.

Portanto, compreendemos que o ciclo da análise de conteúdo é um exercício de produzir e expressar sentidos. Esta polissemia está implícita em qualquer texto e pode dar origem a diferentes tipos de leituras, de modo mais explícito:

Toda leitura é feita a partir de alguma perspectiva teórica, seja esta consciente ou não. Ainda que se possa admitir o esforço em pôr entre parênteses essas teorias, qualquer leitura implica ou exige algum tipo de teoria para poder concretizar-se. É impossível ver sem teoria; é impossível ler e interpretar sem ela. Diferentes teorias possibilitam os diferentes sentidos de um texto. Como as próprias teorias podem sempre modificar-se, um mesmo texto sempre pode dar origem a novos sentidos (MORAES, 2007, p. 15).

É no processo de desconstrução dos textos que surgem as categorias de análise. Essas unidades são sempre identificadas para dar sentido aos escopos da pesquisa. A prática de unitarização tem início a partir da fragmentação dos textos e codificação de cada unidade. Em seguida, cada unidade é reescrita de modo que assuma um significado e, por fim, deve ser atribuído um nome ou título para cada unidade produzida. Este processo é baseado em Moraes (2007).

Por meio das unidades anteriormente construídas é feita a categorização. A categorização é entendida como “(...) um processo de comparação constante entre as unidades definidas no momento inicial da análise, levando a agrupamentos de elementos semelhantes” (MORAES, 2007, p. 22). Durante a categorização, em alguns casos, elas podem assumir as denominações de iniciais, intermediárias e finais, de modo a constituir categorias mais abrangentes e em menor número, de acordo com cada um dos grupos e da ordem apresentada no processo de análise (MORAES, 2007).

Com a abundância de material coletado, para se chegar nas 49 categorias iniciais de análise mostrou-se necessária a utilização do NVivo (BAZELEY; JACKSON, 2013), software que é usado para auxiliar no processo de codificação de pesquisas de natureza qualitativa.

A seguir, serão apresentados o contexto do surgimento da empresa Trendwatching e suas principais características, rumando, em seguida, para as categorias encontradas a partir da realização da Análise de Conteúdo.

CAPÍTULO IV

ACHADOS DA PESQUISA E DISCUSSÃO DOS DADOS

O presente capítulo apresenta-se da seguinte forma: primeiramente será apresentado o contexto do Caso, que envolve desde a criação da empresa, seus desdobramentos e como ela está configurada nos dias de hoje, mostrando suas principais características. Em seguida será apresentado o quadro-síntese do processo de derivação das categorias iniciais, intermediárias e finais. Ao longo das categorias intermediárias os achados da pesquisa serão descortinados e, por fim, o espaço de discussão das categorias, relacionando-as com a teoria, ficará destinado às categorias finais.

4.1 O contexto: a Trendwatching

A Trendwatching teve início em 2002 em Amsterdam, pelas mãos do empreendedor holandês Ronald, que já trabalhava com ideias inovadoras orientadas para a internet a partir da Springwise – site de informações com foco em inovações empresariais (veja de novo: e não em comportamentos de consumo) –, recentemente vendida para Jordan, um amigo de Ronald. Mas voltemos à Trendwatching: o começo da empresa foi com o próprio Ronald apenas, que percebeu uma oportunidade de negócio que consistia em reunir material sobre tendências de consumo e elaborar relatórios anuais que eram vendidos uma única vez durante o ano – no ano de 2002 ainda não existia na Trendwatching a ideia de venda de assinaturas.

Apesar de trabalhar por conta própria, Ronald dispunha da ajuda dos *Springspotters* (no site da *Springwise*) e *Happy Spotters* (no site da Trendwatching), algo considerado bastante pioneiro para a época, mas que ao mesmo tempo contribuía muito mais para a imagem/marketing das duas empresas – pessoas do mundo todo compartilhando conteúdo sobre tendências de consumo –, do que de fato pessoas enviando ideias espontaneamente para as plataformas.

O negócio seguiu nesse formato até 2010, com a chegada de Arthur, um então jovem contador com menos de 30 anos, que entrou em contato com Ronald para mostrar algumas ideias que teve para melhorar a empresa. Após essa conversa, Arthur tornou-se braço direito de Ronald e a Trendwatching começou a tomar novos rumos.

Uma das principais mudanças foi em relação à forma como o conteúdo era vendido: passou-se a vender assinaturas anuais do conteúdo *premium* para pessoas individuais e para empresas, e não somente um único relatório. Disponibilizou-se esse conteúdo dentro de uma base de dados com várias possibilidades de filtro – região/continente, tipo de indústria, tendências mais recentes, etc., –, tornando a navegação rápida, prática e mais atraente.

Após a entrada do Arthur em 2010, a sede da Trendwatching mudou de Amsterdam para Londres e cresceu no número de funcionários, sendo que o auge foi em 2012, quando a empresa chegou a ocupar 2 grandes lofts na Great Sutton Street, com 30 funcionários trabalhando em Londres. O ano de 2012 foi bastante generoso para a empresa: foi a partir desse ano que começou a ser desenvolvido com mais intensidade o conteúdo LIVE, apresentando em diversos países nos 5 continentes o conteúdo e a metodologia utilizada pela Trendwatching (aqui, de novo, iria pelo caminho da metodologia). Apesar de todo o desgaste que a organização de eventos impõe – ainda mais quando envolve 13 países – os seminários tiveram uma grande audiência e foram considerados um sucesso à época. Essa receita extra dos seminários foi fundamental para a Trendwatching, pois os anos seguintes (2013 e 2014) não foram tão bons: investiu-se em material impresso que não foi totalmente utilizado e, sem poder oferecer reajustes salariais, funcionários deixaram a empresa em busca de oportunidades melhores, e os 2 lofts da Great Sutton Street foram reduzidos a um só, com 15 pessoas trabalhando.

O ano de 2014 marca uma mudança na estratégia da empresa com a contratação de Victoria Foster, responsável por coordenar toda a rede de pessoas do Happy Spotting. Nesse ano, Arthur tornou-se sócio de Ronald, participando ativamente de todas as decisões da Trendwatching e sendo uma figura presente no escritório em Londres, já que Ronald seguiu morando em Amsterdam e trabalhando em outros projetos em paralelo.

Vivianne é contratada num momento em que a Trendwatching estava com o foco em tornar o site mais interativo e também fortalecer a relação com os *Happy Spotters*, agora renomeados de comunidade TW:IN. Nas palavras de Arthur, “há um interesse em ter ‘*trend partners*’, criando uma rede colaborativa”. Nesse ponto é curioso perceber que, o que era talvez somente um ‘chamariz’, uma ferramenta de autopromoção – a Trendwatching possui uma rede de 3000 *spotters* espalhados ao redor do mundo – passa a ser uma preocupação real: quem são essas pessoas? De onde elas são? Com que frequência contribuem? Como engajá-las ainda mais nesta atividade?

Durante uma conversa com Vivianne, ela revelou que atualmente apenas 10% dos *spotters* realmente contribuem para a plataforma TW:IN, ou seja, menos de 300 pessoas que estão cadastradas na rede. Perguntada se todas as pessoas colaboram com alguma frequência e qual seria essa frequência, surgiu uma nova informação: de fato, são 50 pessoas (e isso inclui muitos brasileiros) que estão engajadas nas atividades da TW:IN, enviando spots e participando de atividades oferecidas pela Trendwatching. Esse grupo de pessoas, nós o denominamos *superspotters*, pois são pessoas que estão em contato frequente com a empresa, participando ativamente e de diversas maneiras.

O papel desempenhado por Vivianne alinha-se com a estratégia da empresa de trazer mais para perto da Trendwatching um número maior de pessoas. Ao longo de 2015, várias ações foram realizadas nesse sentido: cinco seminários apresentando a metodologia da Trendwatching em vários continentes (Londres, Amsterdam, Singapura, Sidney, Nova York) e seminários ‘*secret*’ para uma pequena audiência (São Paulo e Johannesburgo); convites para os *spotters* mais ativos para participar dos seminários, com um ponto de encontro (*hub*) específico que eles pudessem interagir; promoção de encontros ao vivo e gratuitos com os *spotters* e demais interessados em dar uma “espiada” (*sneak peak*) no conteúdo *premium* nas cidades de Londres, São Paulo, Nova York, Singapura, Hong Kong, Moscou; parcerias com escolas de design e de criação com a realização de cafés da manhã em conjunto em Londres; criação de uma conta da Trendwatching no aplicativo Instagram (@trendwatchinglive) para a divulgação de atividades/produtos/serviços interessantes descobertos pelos analistas de conteúdo ou por *spotters*; criação de uma comunidade TW:IN no *Google Hangouts*, espaço utilizado pela Vivianne para enviar notícias e para que houvesse interação entre os analistas de conteúdo da Trendwatching e demais *spotters*.

O interesse de 2015 em diante é trabalhar os três produtos que a Trendwatching oferece – 1) Conteúdo Free 2) Conteúdo Premium e 3) LIVE (workshops, seminários de tendências) – de forma integrada, e de modo que seus clientes utilizem todos os produtos.

Também durante o ano de 2015, Arthur se dedicou a escrever um livro (*Trend-Driven Innovation*) sobre tendências, previsto para ser lançado durante os *Trend Seminars*¹⁰. O sócio Ronald tem diminuído cada vez mais sua participação nos processos e rotinas da

¹⁰ O lançamento do livro atrasou, não sendo lançado durante os seminários. Em conversa com Arthur, ele comentou que o livro seria uma estratégia para fortalecer o conteúdo da Trendwatching, dando mais legitimidade ao assunto.

Trendwatching, pois está em andamento um novo projeto coordenado por ele chamado Qusus¹¹ (www.qusus.com), com plataformas em teste na Inglaterra e na Holanda.

4.1.1 Trend Report 2015

No presente momento, a Trendwatching se sustenta principalmente das assinaturas vendidas do conteúdo pago no site¹². São assinaturas que podem ser individuais ou para um grupo e sua renovação ocorre anualmente. Esse material consiste em um banco de dados alimentado pelos analistas de conteúdo da empresa e também pelos *spotters*, quando suas sugestões postadas na rede TW:IN são aprovadas.

A Trendwatching oferece um serviço de curadoria, através de uma ferramenta de busca onde é possível filtrar o conteúdo de diversas maneiras. Esse material é disponibilizado na forma de *cases*, ou seja, são postadas informações recentes sobre como, por exemplo, uma determinada marca/empresa resolveu pontos de tensão de maneira bem sucedida. São enviados aos clientes *premium* anualmente um *Trend Report* (versão em pdf e impressa), a cada 4 meses atualizações sobre inovações em 15 tipos diferentes de indústria, relatórios mensais (*snapshots*) com uma seleção das principais tendências e inovações recentes e a ferramenta do banco de dados em si, que está disponível durante o período de assinatura e também possibilita o acesso ao *Toolkit* (*Consumer Trend Radar* e *Consumer Trend Canvas*), ferramentas que auxiliam na identificação das megatendências mais importantes para seu negócio e na análise de tendências específicas que podem ser usadas para gerar novas ideias.

O relatório apresenta as “16 megatendências que definem a arena do consumidor. Em cada capítulo, uma nova tendência enfatiza uma oportunidade chave para inovação” (TRENDWATCHING, 2015). Para entender melhor do que estamos falando, a seguir serão

¹¹ Qusus é uma plataforma para que usuários coloquem ideias e sugestões (escritas em tom positivo, e não como reclamação) sobre produtos, serviços, eventos, etc. Outros usuários da comunidade Qusus podem apoiar sua ideia e marcas/empresas podem vir a responder ou implementar o que foi sugerido. A remuneração dos usuários segue na mesma linha da comunidade TW:IN, juntando um mínimo de pontos que podem ser trocados por uma recompensa.

¹² Existe um esforço por parte da Trendwatching em fortalecer o conteúdo LIVE: workshops, palestras e seminários de tendências (*Trend Seminars*). Em 2012 ocorreu a primeira edição dos *Trend Seminars* em 13 cidades do mundo – incluindo São Paulo. Em 2015 o número foi reduzido para 5 cidades e também foram realizados alguns seminários denominados “secret” (apenas para um grupo de convidados). Em conversa com o *Manager Director*, Arthur, ele revelou que há uma mudança na estratégia da empresa: aumentar o preço das assinaturas *Premium* diminuindo a abrangência do público: “A ideia não é mais ter 5000 assinantes de relatórios de 500 dólares, mas 500 assinantes de assinaturas de 5000 dólares” (Arthur). Também houve uma diminuição do conteúdo no site que antigamente era disponibilizado gratuitamente.

descritas as 16 megatendências que norteiam nesse momento o conteúdo disponibilizado pela Trendwatching. Essas megatendências são resultado das pesquisas realizadas pela empresa.

Algo interessante é que para o *Manager Director* Arthur, não existe a ideia de “prever”, pois todas essas tendências já estão acontecendo de certa forma. Algo que ele deixou escapar é que acontece de usar uma mesma megatendência por 3 anos, apenas mudando o nome, o rótulo dela.

4.1.2 Megatendências identificadas pela Trendwatching

Status Seekers - A incansável, com frequência subconsciente, força quase sempre presente que *underpins* quase todo o comportamento do consumidor.

Betterment – A questão universal por *self-improvement*.

Youniverse – Faça seus consumidores o centro do *Youniverse* deles.

Local Love – Porque o ‘local’ é, e ainda permanece, amado.

Playsumers – Quem disse que negócios tem que ser uma coisa chata?

Ephemeral – Porque os consumidores estão abraçando o aqui e agora, e o que logo está por ir.

Helpfull – Seja parte da solução, não o problema.

Joyning – O desejo eterno por conexão, e as várias (novas) maneiras pelas quais isso pode ser realizado.

Human Brands – Porque personalidade e propósito vão significar lucro.

Better Business – Porque negócios “bons” serão bons para os negócios.

Ubitech – A cada vez melhor pervasividade da tecnologia.

Infolust – Porque o voraz apetite dos consumidores por (ainda mais) informação tende apenas a crescer.

Fuzzynomics – As divisões entre produtores e consumidores, marcas e consumidores vão seguir borradas.

Pricing Pandemonium – Precificação: mais fluida e flexível do que nunca.

Post-Demographic – Bem vindo à era da demografia disruptiva.

Remapped – O épico poder muda na economia global.

A seguir serão apresentados os detalhamentos metodológicos da pesquisa.

4.2 Processo de construção das categorias de análise

O método de análise escolhido para este estudo foi a realização de uma análise de conteúdo a partir do material coletado – entrevistas, observações em campo e informações disponibilizadas no site da empresa Trendwatching (www.trendwatching.com) – que atende ao princípio da triangulação de dados a partir de um único caso (YIN, 2001). Como já dito anteriormente no capítulo sobre a metodologia, a escolha das categorias de análise deu-se de forma subjetiva – não houve contagem da frequência de palavras, por exemplo –, mas a partir do olhar e da reflexividade (BERGER, 2015; BOTT, 2010) da autora.

Conforme explicitado no capítulo sobre a metodologia, utilizamos o software NVivo para auxiliar na organização dos dados. Com o uso desse software foi possível reunir todas as entrevistas realizadas em campo e categorizá-las. Realizamos uma categorização de forma subjetiva, levando em conta a repetição de temas dentro das conversas. Após uma primeira organização dos dados, agrupamos os dados em 49 categorias diferentes.

Com estas 49 categorias iniciais em mãos, fizemos um esforço para verificar se elas poderiam ser reagrupadas, já que algumas apresentavam poucos trechos de conversas, se comparadas com outras. Ou seja, era necessário um reagrupamento, respeitando os critérios da Análise de Conteúdo, em busca de unificar categorias que se assemelhavam. Para auxiliar nesse reagrupamento, observamos dentre as 49 categorias iniciais quais tinham ao menos 5 fontes diferentes citadas. Em cada uma das 10 categorias intermediárias os dados encontrados em campo são expostos e, ao final, são reagrupados em 3 categorias finais que serão analisadas no capítulo “Achados de pesquisa e discussão dos dados”.

Quadro 6 – Derivação de categorias

| Categorias iniciais | Categorias intermediárias | Categorias finais |
|---|-------------------------------------|-------------------|
| 1) Papel dos spotters | Quem é o spotter | A) SPOTTERS |
| 2) Perfil dos spotters | | |
| 3) Coolhunting e banco de dados | Como o spotter coleta novidades | |
| 4) Como o spotter coleta novidades | | |
| 5) Como o spotter usa a informação no seu dia a dia | | |
| 6) Formatação dos spottings | | |
| 7) Exemplo de spotting | | |
| 8) Atualização dos spotters | Motivação e recompensa dos spotters | |
| 9) Motivação dos spotters | | |
| 10) Recompensa dos spotters | | |
| 11) Spotter como atividade no LinkedIn | | |
| 12) Contato com a comunidade TW:IN | Spotters e a comunidade TW:IN | |
| 13) Funcionamento da comunidade TW:IN | | |
| 14) Trabalhar de graça | Formação dos spotters | |
| 15) Trabalho dos spotters durante o evento | | |
| 16) Trabalho em rede | | |
| 17) Encontro de spotters | | |
| 18) Educação do consumidor | | |
| 19) Parcerias com a Trendwatching | | |
| 20) Dedicção ao trabalho de spotter | | |
| 21) Como conheceu a Trendwatching | Imagem da Trendwatching | B) TRABALHO |
| 22) Como surgiu a Trendwatching | | |
| 23)Visão da Trendwatching pelos clientes | | |
| 24) Imagem em geral | | |
| 25) Estratégia da empresa | | |
| 26) Ambiente | Ambiente de trabalho | |
| 27) Estresse e ansiedade | | |
| 28) Perfil dos funcionários da empresa | | |
| 29) Contrato de trabalho dos funcionários | | |
| 30) Conhecimento interno da equipe | | |
| 31) Equipe responsável pelo conteúdo | | |
| 32) Motivação dos funcionários | | |
| 33) Produtos e serviços da Trendwatching | O que a Trendwatching vende | |
| 34) Conteúdo Premium | | |
| 35) Canvas | | |
| 36) Conteúdo e informação gratuitos | | |
| 37) Reflexões sobre o conteúdo da Trendwatching | | |
| 38) Ferramentas de busca usadas pelas empresas | Base de dados | C) INFORMAÇÃO |

| | | |
|--|------------|--|
| 39) Erro na database | | |
| 40) Conferência dos dados que vão para a database | | |
| 41) Uso da base de dados no cotidiano da empresa | | |
| 42) Opinião dos clientes sobre a ferramenta de busca | | |
| 43) Falta de tempo de ir atrás de informações | | |
| 44) Volume de informação durante o evento | Tendências | |
| 45) Volume de informação em geral | | |
| 46) Feedback sobre seminário de tendências | | |
| 47) Rótulos das tendências | | |
| 48) Para que servem as tendências | | |
| 49) Panorama do Brasil para as tendências | | |

Fonte: Elaborado pela autora.

4.3 As categorias intermediárias

4.3.1 Quem é o *spotter*

A categoria intermediária “Quem é o spotter?” origina-se da derivação das categorias iniciais “Papel dos spotters” e “perfil dos spotters”. A partir dessa categoria é possível compreender melhor o universo que viemos detalhando aqui, a partir da história do surgimento da Trendwatching.

Acreditamos que o primeiro ponto que precisa ser desmistificado trata da questão da idade do *spotter*, o que nos ajuda a melhor caracterizá-lo. Principalmente na literatura sobre Coolhunting (GLADWELL, 1997; MAIOLI, 2013; RIEZU, 2011; LINDKVIST, 2010), há o perfil do caçador de tendências como alguém jovem, entre 18 e 24 anos. Ao longo do tempo em campo, percebemos que a questão da idade, algo que geralmente se destaca nesse tipo de literatura, não é algo presente dentro do universo dos *spotters*. Podem ser muito jovens ou mais experientes, pois de alguma forma já trabalham com tendências e dispõem de tempo e vontade para enviar o conteúdo através da plataforma, conforme podemos visualizar no trecho abaixo:

Não existem empregados. Eles são apenas pessoas que amam fazer isso como um hobby. Eles têm outros empregos, isso não é algo que eles possam fazer para ganhar seus salários. Eles são estudantes ou experts em certos assuntos. A idade varia bastante, desde muito jovens até pessoas mais velhas, que são experts em diversos campos e gostam de fazer isso (Donatella, trabalha na Trendwatching).

Ao longo do período em campo, entrevistamos *spotters* de várias regiões do mundo (Holanda, Espanha, Rússia, Brasil, dentre outros países). Dentro do universo pesquisado, há unanimidade em afirmar que o trabalho de *spotter* é apenas um complemento para aquilo que eles já fazem durante suas atividades profissionais. Em geral são pessoas que atuam nas áreas de Marketing e Branding, Design, Inovação e Publicidade e Propaganda.

Existe um esforço por parte da Trendwatching em conhecer melhor quem são essas pessoas e engajá-las em diversas atividades ao vivo. Há o *Spotters Meeting* (encontro de *spotters*), encontro gratuito e com periodicidade indefinida que ocorre em diversos lugares do mundo, sendo que alguns já ocorreram na cidade de São Paulo. Uma das entrevistadas fez a seguinte observação sobre o perfil dos participantes:

É, dos spotters aqui no Brasil. Achei assim, interessante, mas achei o público que vai muito mais júnior, pessoas que estão começando, então talvez para outras pessoas fosse mais interessante do que pra mim. Mas eu gosto sempre de trocar, eu dou aula, então é sempre uma coisa gostosa você estar com as pessoas discutindo (Carolina, spotter).

A realização desses encontros, em que pessoas se deslocam nas suas respectivas cidades para comparecer à apresentação sobre as últimas novidades em termos de tendências é uma forma de mapear quem são essas pessoas e o quão ativas elas são para a comunidade¹³. Afinal, durante conversa com a gerente da comunidade TW:IN (comunidade online que possibilita a interação entre profissionais da Trendwatching e *spotters*), percebemos que, apesar da divulgação no site sobre a existência de uma rede de milhares de *spotters* presentes em 90 países, a realidade é um pouco diferente: estima-se que em torno de 10% dos *spotters* realmente contribuam com alguma frequência e, mesmo que trabalhem em áreas que possuem alguma afinidade com tendências de consumo, o material enviado, em geral, é de baixa qualidade:

Tem muito branding. Inclusive os números que eles colocam ali “tantos clientes, tantos spotters” te deixam com os olhos cheios e na verdade não é tudo isso. O conteúdo que está ali, gratuito, é basicamente o conteúdo que têm, porque o conteúdo premium são as inovações que vem dos spotters também e não tem muito aprofundamento do que é colocado em relação ao que é colocado no conteúdo gratuito... (Enrica, spotter e trabalha na Trendwatching).

Sobre os spotters: um spotter mediano, bom, nós temos milhares de spotters, mas eles vão “spot” provavelmente muito menos individualmente, porque eles têm um trabalho, e é bem provável que apenas 1 spotting dentre 50 seja realmente bom e usável. O ponto é que você tem que se esforçar muito mais para cultivar os spotters, para que eles entreguem coisas que se possa usar (Ashley, trabalha na Trendwatching).

¹³ A discussão sobre comunidade poderá ser vista de modo aprofundado no item “spotters e a comunidade TW:IN”.

Nestas falas, que, diga-se de passagem, englobam diversos temas, torna-se evidente que o *spotter* muitas vezes envia *insights* que são utilizados, mas que não necessariamente são considerados de qualidade, com a curadoria e aprofundamento que tal material requer. É um *spotter* que precisa ser treinado, educado para o negócio.

O perfil buscado pela Trendwatching é o que acabamos por denominar de “super *spotter*”, que são aquelas pessoas que enviam material com certa periodicidade, de qualidade, um material que, nas palavras de Ashley, “pode ser utilizado o tempo todo”. De qualquer modo, precisamos compreender melhor como os *spotters* captam seus insights. É o que esmiuçaremos no item a seguir.

4.3.2 Busca de informações pelo *spotter*

A categoria intermediária “Busca de informações pelo *spotter*” é resultado da derivação das seguintes categorias: “Coolhunting e banco de dados”, “Como o *spotter* coleta novidades”, “Como o *spotter* usa a informação no seu dia a dia”, “Formatação dos *spottings*” e “Exemplo de *spotting*”.

Todo *spotter* possui um perfil online no site da Trendwatching (spotters.trendwatching.com/profile/), onde ele pode visualizar o seu histórico de *spottings*, dentre aqueles que foram aprovados e rejeitados. Ao observar o quadro abaixo, com o perfil da pesquisadora como exemplo, é possível ver o total de pontos recebidos, a data em que os *spottings* foram enviados e para qual “*trend request*” o insight foi enviado. Todo *spotter* possui um perfil igual a este, e é através deste site que é possível trocar os pontos recebidos por recompensas¹⁴. Esta categoria aparece no estudo a fim de compreender como os *spotters* coletam as novidades (*spottings*) que são enviados para a Trendwatching a partir dos seus perfis.

¹⁴ As recompensas serão detalhadas na categoria “Motivação e recompensa dos *spotters*”.

Your profile



Name: **rosana-cordova**
Points held: **10**

Edit My Information

Change Password

Edit Avatar

Your Spotting History

Don't worry if your account isn't currently showing all your submissions and points - they are safe and will be uploaded to your account shortly.

| Date | Trend Request | Status | Points |
|-------------|--|------------|--------|
| 2015-Aug-17 | (F)EMPOWERMENT in SCA – rosana-cordova | Unsuitable | 0 |
| 2015-Jun-25 | tw:inspiration! – rosana-cordova | Unsuitable | 0 |
| 2015-Mar-12 | BRANDED GOVERNMENT – rosana-cordova | Approved | 10 |
| Total | | | 10 |

Figura 5 – Perfil Online

Fonte: Trendwatching (2015).

Quando os entrevistados – principalmente os *spotters* – foram questionados sobre a forma como eles buscam insights que, posteriormente, são enviados para a Trendwatching através do site, vários citaram como fontes outras bases de dados e revistas. De acordo com as seguintes entrevistadas:

*Todo o caçador de tendências tem uma barra de favoritos onde eles salvam os sites e dizem que não mostram para ninguém e também não divulgam por nada, onde todo dia eles buscam referências e informações. Aí também consultam revistas como a **Wired**, a **Fast Company** e a **Monocle** (Louise, trabalha na Trendwatching).*

*Tem blogs, então vamos lá, dentro de propaganda você tem a **Contagious**, mesmo o **PSFK** tem uma série de coisas que são complementares e que fazem relatórios que às vezes são até mais completos do que os do Trendwatching, enfim, são complementares (Carolina, Spotter).*

É um grande livro preto feito de websites, revistas e pessoas (Alicia, Spotter).

*Uso bastante a **Warc**, **Contagious**, **WGSN** e **PSFK**, principalmente como fonte, fonte mesmo não só de tendências, mas também como fonte de informação (Isabela, Spotter).*

A partir das entrevistas foi possível construir uma lista de sites e revistas que são acessadas por *spotters* e também por clientes da Trendwatching no seu dia a dia. Isso é bastante interessante: perceber que as fontes de inspiração citadas pelos *spotters* por vezes coincidem com as dos clientes que acessam ao conteúdo pago da Trendwatching. Algumas fontes citadas foram: Forester, E-marketer, PSFK, WGSN, Contagious, Brainstorm9, Mintel, Now and

Next¹⁵. Todos estes sites oferecem uma curadoria de material que facilita (e agiliza) a busca por inovações e tendências principalmente na área de moda e consumo, conforme pode ser percebido na fala deste cliente *premium* da Trendwatching:

Cada vez mais a gente tem substituído mecanismos de pesquisa tradicional, tipo, abrir o Google e colocar qualquer coisa, por já ir direto em fontes. Então se eu preciso de um dado eu vou para o e-marketer direto, se eu preciso de um case, se eu preciso de uma apresentação, se eu preciso montar uma coisa que vá mais pela linha do storytelling, eu sei que vou usar mais o Trendwatching do que outra empresa (Diego, cliente premium).

Não aparece nas falas dos entrevistados – *spotters* e clientes – a questão de ir buscar “na rua” as informações e inovações. Isso não necessariamente significa que o trabalho de coolhunting está extinto, e sim que o trabalho pode ser composto pelas duas etapas. Na fala a seguir, o *spotter* entrevistado fez sua formação acadêmica na área de tecnologia e tendências de consumo, trabalha no seu cotidiano com tendências e aponta que a busca através da internet seria um momento secundário, quando a pessoa já possui um olhar mais treinado com aquilo que aprendeu de maneira off-line (na rua).

Essa é a diferença entre o off-line e online. Você pode ter insights em ambos. É provavelmente mais fácil ligar o laptop e procurar por tendências, mas eu acho que é mais fácil de aprender no mundo real, quando você está realmente procurando por coisas, e depois ir para o online, porque daí você realmente sabe o que está procurando. Porque obviamente a World Wide Web é imensa, e se você encontrar 10 coisas, você não tem certeza se são inovações, mas se você inicia fora, na rua, e depois na internet, você pode filtrar. Ao menos é isso que eu experiencei (Miles, spotter).

Talvez essa informação nos ajude a compreender porque o material muitas vezes enviado pelo *spotter* é considerado de baixa qualidade por analistas de conteúdo da Trendwatching, uma vez que, na sua maioria, a busca é focada no que está disponível online.

A seguir, será discutido qual é a motivação das pessoas para se tornar um *spotter*, porque elas decidem se inscrever no site e contribuir com informações que encontradas durante suas rotinas diárias.

¹⁵ As empresas citadas podem ser encontradas nos seguintes sites: www.psfk.com, www.wgsn.com, www.contagious.com, www.b9.com.br

4.3.3 Motivação e recompensa dos *spotters*

A categoria intermediária “Motivação e recompensa dos *spotters*” é proveniente da derivação das categorias iniciais “Atualização dos *spotters*”, “Motivação dos *spotters*”, “Recompensa dos *spotters*”, “*Spotter* como atividade do LinkedIn”.

Um ponto que ajudou a nortear as perguntas aos entrevistados foi a questão da motivação em colaborar com a rede de *spotters* e com a comunidade TW:IN. Uma inquietação que foi levantada logo na entrada em campo tratava justamente a respeito de qual seria a motivação dos *spotters* para enviar seus insights através do site da Trendwatching e se submeter a uma avaliação do material enviado, ou seja, aguardar que esse conteúdo fosse aprovado ou reprovado pela gerente da rede de *spotters*. Uma vez que o conteúdo fosse aprovado, o *spotter* seria premiado com 10 pontos, e na medida em que fosse acumulando pontos, poderia trocar por recompensas disponíveis no site da Trendwatching.

O que a pesquisa em campo revelou é que a motivação dos *spotters* para enviar material para o site reside no fato de que para eles é possível estar em contato com um conteúdo atualizado, a partir de newsletters e briefings que são enviados por e-mail:

Na verdade essa é uma parte interessante, porque no início a motivação era outra (as recompensas). Agora eu faço isso porque ajuda a me manter atualizada, é como se fosse um segundo emprego. Basicamente você se mantém atualizada. Minha motivação é melhorar a mim mesma. Também é algo divertido, abre sua cabeça, eu gosto bastante do processo de procurar insights que fecham com o que eles propõem. No fim, é realmente “self-improving” (Pilar, spotter).

***Eu faço especialmente porque acho a Trendwatching uma plataforma incrível para me manter atualizada nas tendências e saber o que está acontecendo.** Fiquei curiosa de ver como era estar do outro lado disso, participando em alimentar essa plataforma. Então comecei a fazer isso e devo dizer que no começo era muito ativa... De repente, achei uma plataforma na qual poderia canalizar todas as coisas que via e me interessavam e achei bem legal poder linkar essas coisas às tendências, poder fazer algo com as coisas ao meu redor. (...) No final das contas, os pontos não me importam tanto... claro que seria legal ganhar um iPad, mas eu já tenho um... então é mais o fato de contribuir, aprender e ser parte de algo maior do que os pontos (Marta, spotter).*

*Não é o que eu queira ser premiada ou ganhar coisas de graça, **eu quero saber o que mais existe aí fora** (Fiona, spotter).*

*É uma maneira de eu parar, sabe? Se eu não fosse spotter na trendwatching, essa reportagem teria passado e não teria ficado na minha cabeça, entendeu? **Então é uma maneira de eu me manter atualizada**, de eu lembrar dessas inovações e ter elas mais profundamente guardadas na minha cabeça (Enrica, spotter).*

No caso da *spotter* Pilar, uma informação adicional é que ela pode ser considerada uma super *spotter*, pois sua foto já apareceu em relatórios anuais impressos da Trendwatching e ela foi convidada a participar, de forma gratuita, tanto do seminário de tendências que ocorreu em Amsterdam quanto do jantar realizado na noite anterior com clientes holandeses. Outro ponto interessante é o quanto sua fala traz a questão de que, ao realizar essas atividades, ela está investindo em si mesma, como se isso fosse uma espécie de recompensa.

É importante assinalar que existe no site da Trendwatching uma orientação para os *spotters*, nomeados “requests”: todo mês os pedidos aos *spotters* são modificados para que se enquadrem dentro das tendências que a empresa está buscando para que isso seja acrescentado na base de dados online da Trendwatching. Uma das atividades realizadas pela pesquisadora durante a coleta de dados foi a participação como *spotter*, com o envio de insights para a Trendwatching. Na época, em 2015, um dos “requests” chamava-se “Branded Government”, em que eles buscavam notícias e insights sobre uma maior interação entre as marcas e governos, se havia indícios de uma maior aproximação entre estas duas esferas. Ou seja, há claramente uma orientação para quais atualidades o *spotter* precisa estar atento.

Na fala da *spotter* Carolina, também convidada para participar do seminário e do jantar com os clientes, percebemos que ela iniciou suas atividades como *spotter* para se manter atualizada e compreender melhor a dinâmica da plataforma, para não somente consumir o conteúdo, mas também ajudar a produzi-lo. Indo na mesma vertente de Pilar e Carolina, a *spotter* Fiona transparece sua curiosidade por saber mais sobre tendências, afirmando que essa seria sua verdadeira recompensa.

Cabe ressaltar que existem diferentes premiações disponíveis como recompensas no site da Trendwatching. Nas duas figuras abaixo é possível visualizar desde os prêmios que custam 20 pontos, como relatórios recentes elaborados pela equipe de conteúdo da empresa, livros sobre marcas, inovação e tendências até prêmios superiores, em que o *spotter* precisa atingir 450 pontos para obter um dos últimos modelos de iPad ou o relógio de pulso, ambos da marca Apple.



CLAIM A GIFT

We are still working on this page. If you would like to claim a gift please email spotters@trendwatching.com.



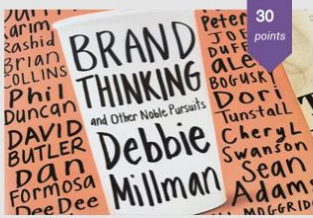


| | | |
|---|--|---|
|  <p>TrendWatching's Snapshot The Snapshot: a must-know trend & overview of recent innovations normally only available to our Clients.</p> |  <p>Book: Trend-Driven Innovation Get an exclusive first edition of TrendWatching's book, full of knowledge & tips on spotting & applying trends.</p> |  <p>Book: Brand Thinking and Other Noble Pursuits Debbie Millman talks to 22 of the top thinkers in modern marketing.</p> |
|  <p>iPad Choose from the iPad Air (16GB WiFi model) or iPad Mini 4 (16GB WiFi model).</p> |  <p>Apple Watch Get the 38mm Sports version of Apple's iconic 1st generation watch, available in a range of colours.</p> | |

Figura 6 – Claim a gift.
Fonte: Trendwatching (2015).

O interessante é que dentro da categoria “motivação do *spotter*” podemos evidenciar que a recompensa através dos pontos coletados no site e a troca por prêmios é um aspecto secundário, além da atividade ser encarada como uma espécie de troca:

O sistema é ok, mas não é a única motivação. Eu diria que os pontos são ótimos, e agora eu vi que eles mudaram as premiações, há algumas diferentes, está se tornando mais atraente e interessante, mas eu diria que isso é um segundo ponto, porque o primeiro é justamente ter acesso aos briefings, ver o que está acontecendo, isso é interessante (Polly, spotter).

Rosana: Mas o que te motiva? Não é necessariamente a recompensa, não é um iPad, né?

Carolina: Não, não é. Eu já peguei algumas coisas porque no fim você vai acumulando 400 pontos. Mas o que me motiva é o que eu te falei, tipo, é o desafio de você estar constantemente no leading edge, tipo, eu tô olhando para coisas que ninguém tá olhando (Carolina, Spotter).

É que eu acho que é uma via de duas mãos. Ao mesmo tempo que tu pode estar ajudando eles a conseguir mais visibilidade e mais clientes tu também tá sendo reconhecido por estar ajudando essa empresa tão grande. Ok que não é dinheiro (Enrica, spotter).

Nesse ponto da apresentação dos achados de pesquisa, chegamos a três pontos importantes: 1) que motivação do *spotter* é o material que ele pode acessar para, conseqüentemente 2) manter-se atualizado e, 3) as recompensas materiais, em formato de prêmios são consideradas secundárias no sistema de motivação dos *spotters*.

A Trendwatching oferece aos *spotters* a possibilidade de colocar no seu perfil do LinkedIn¹⁶ que ele exerce a atividade de spotter. Isso também é uma motivação para o *spotter*, que muitas vezes pode atrair clientes para os seus próprios negócios (remunerados) a partir da atividade de *spotter*. É uma possibilidade visualizada de modo positivo pelos *spotters*, como pode ser percebido através dos trechos abaixo:

Eu coloco que sou spotter no LinkedIn e pra mim é muito legal porque quando você fica fora de agência assim tem pouca novidade para colocar no seu perfil LinkedIn, você não é promovido, você não tem um projeto aprovado que você divulgar... então, né. As pessoas ligam para falar comigo através do LinkedIn e eu acabo seguindo também a Trendwatching e as pessoas acabam chegando através disso (Isabela, spotter).

Pilar: Sim, eu menciono isso no LinkedIn. Agora eles oferecem a possibilidade de linkar páginas da Trendwatching ao seu perfil. Então isso mostra que você colabora com a comunidade. Eu ainda não tive tempo de atualizar, mas pretendo fazer isso.

Rosana: Você acha que isso é importante para seu currículo vitae?

Pilar: Sim, totalmente, porque é uma organização importante (Pilar, spotter).

Na fala da *spotter* Pilar, aparece uma questão importante que trata da Comunidade TW:IN¹⁷, espaço criado virtualmente pela Trendwatching que possibilita a interação de *spotters* e funcionários da empresa. É o que detalharemos na categoria a seguir.

4.3.4 Spotters e a Comunidade TW:IN

A partir das categorias iniciais “Contato com a comunidade TW:IN” e “Funcionamento da comunidade TW:IN” chegamos à categoria intermediária “Spotters e Comunidade TW:IN”.


¹⁶ LinkedIn é uma plataforma online que conecta pessoas ao redor do mundo através de seus currículos profissionais, é uma grande rede de contatos profissionais.




¹⁷ Quando foi criada, a comunidade TW:IN chamava-se Happy Spotting.

Antes de adentrar a análise das entrevistas desta categoria, é importante compreender que existem duas plataformas que o *spotter*, uma vez aceito, pode utilizar: 1) o site (www.spotters.trendwatching.com), onde é possível visualizar o perfil, os pontos conquistados, e também trocar os pontos por recompensas; e 2) a Comunidade TW:IN (www.community.trendwatching.com), em que alguns *spotters* são convidados pela equipe responsável pelo conteúdo da empresa para participar dos debates realizados dentro da Trendwatching, tendo dessa forma, acesso às tendências mais recentes, além de fazer parte desta construção.

Na figura abaixo, temos um exemplo de tópico que foi criado por um funcionário da equipe de conteúdo do escritório de São Paulo chamado “Immigreat”, que trata sobre a imigração de refugiados para a América Latina e América do Sul. A partir desse movimento de imigração, têm surgido diferentes iniciativas no Brasil (mais especificamente em São Paulo) como, por exemplo, o “Jantar dos Refugiados”, a criação de aplicativos para smartphone que rastreiam instituições que ajudam refugiados e até mesmo adesivos que explicam a pronúncia dos nomes de estações de metrô. A partir desse tópico, espera-se que *spotters* e pessoas de outros times de conteúdo da Trendwatching participem, criando uma grande rede de colaboração.


Cabe lembrar que nem todos os *spotters* cadastrados no www.spotters.trendwatching.com participam da comunidade TW:IN, é preciso ser convidado pela moderadora da rede TW:IN, algo que é exclusivo para *spotters* com participação constante no envio de spottings e que também participam de atividades presenciais, como o encontro de *spotters*. No caso da pesquisadora, o acesso exclusivo ocorreu pelo fato de trabalhar voluntariamente na empresa durante três meses e pela participação nos seminários de tendências em Londres e Amsterdam.



New trend: IMMIGREAT

UNPUBLISHED TRENDS remapped



rebecamoraes

2 Nov '15

New trend: SOS DESIGNED

One of the trends we're working for South & Central America is IMMIGREAT, which is all about latin americans creating actions that make the integration with refugees and immigrants a reality for all.

[According to UN][1], the total number of people who applied for asylum in Brazil has increased by over 930% between 2010 and 2013 (from 566 to 5,882 requests). Until October 2014, there was a total of 8,302 other requests. Most people who seek for refuge come from Africa, Asia (including the Middle East) and South America.

In the coming years, business should thrive to assist the integration of immigrants in local communities or help foreigners navigate the cities and countries where they chose to be. From more powerful apps of languages' translation, to companies that facilitate the adaptation to the new country or systems that can communicate better with immigrants.

We have some cool examples from Brazil:

Fatiado Discos
 Since October 2015, brazilian vinyl store Fatiado Discos promotes Jantar dos Refugiados (refugees' dinner), organized in partnership with Ocupação Leila Khaled, home to Syrians and Palestinian refugees in Glicério neighborhood in São Paulo. The food is made by one of the refugees and they sell it at the party. Refugees don't pay to participate and the proposal is to integrate them to the local community.
<https://www.facebook.com/fatiadodiscos/?fref=ts>

Helping Hand
 In May 2015, a group of students created Happy Hand, an app for smartphones that tracks institutions around Brazil that offer support to these refugees, such as schools, NGOs, charities, government agencies, among others.
<http://www.helpinghandapp.com.br/>

Universal Signs
 September 2015 saw the launch of the Universal Signs campaign, which uses adhesive on plates to transform the name of streets and stations in São Paulo in something pronounceable by English speakers. For example, the Brigadeiro tube station turns into "Breegadeiro" and Peixoto Gomide in "Psychoto Gomeede".

Figura 7 – New Trend: Immigreat.
 Fonte: Trendwatching (2015).

Uma maior interação entre os *spotters* através da Comunidade TW:IN é algo bem vindo para os *spotters*, que enxergam na rede online um meio de potencializar as relações e as trocas. Não se trata mais somente da troca entre a empresa e os *spotters*, mas de aumentar a interação entre todos:

Acho que é interessante porque tem muitas pessoas discutindo, pessoas do mundo todo, aí sim, eu acho que é capaz de você ter uma troca, sabe? Poxa, esse Henry, quem é esse cara, aí você vai e conhece o cara, aí você começa a trocar coisas com os outros, então isso é uma coisa legal, eu acho que isso pode ser uma coisa interessante (Carolina, spotter).

Eu estou ganhando coisas, de forma pessoal. E eles (Trendwatching) provêm informação. Eu estou totalmente atualizada, eu posso ir no website e encontrar outros spotters. Nós temos seminários online, nós temos muitas coisas (Pilar, spotter).

E é isso que eu acho tão atraente na proposta do TrendWatching: eles criam uma espécie de comunidade onde todos são bem-vindos. Se pagar, você tem mais acesso, mas mesmo para nós, que temos interesse pessoal em tendências sem que isso tenha papel fundamental em nossas vidas, é interessante que tenhamos algum tipo de informação a respeito (Marta, spotter).

Informação. Para mim, estar conectada com spotters em uma comunidade online, ler o que eles têm a dizer e ler sobre tendências. Eu adoraria participar de reuniões com os spotters, porque eu adoro encontrar novas pessoas para realizar brainstorm sobre ideias, e eu acho que os spotters são altamente motivados, educados e também

atençados sobre tudo que é tipo de indústria, e eu adoraria me conectar com isso (Fiona, spotter).

Dentro da Trendwatching existe uma pessoa responsável por gerenciar a comunidade TW:IN a partir do escritório sede em Londres. Antigamente, quando o nome da comunidade ainda era Happy Spotting, não havia tanto investimento de pessoal e de energia em se comunicar com os *spotters* e, com a mudança do nome, em 2014, também veio à reboque uma mudança de atitude. Isso pode ser notado no relato da *spotter* Carolina:

Então, eles têm se esforçado pra caramba, então tem uma coisa de você ver a Vivianne (gerente da Comunidade TW:IN) o tempo todo dizendo: “ai, vamos fazer isso”, “participe”, “venha”, “temos isso agora”, “entre agora”, “nossa comunidade é super pequena e nós queremos que continue super pequena” (Carolina, spotter).

Há um paradoxo nessa relação entre os *spotters* e a Trendwatching (e que será melhor analisado na categoria Estratégia da Trendwatching): no website, que está ao alcance dos clientes e potenciais clientes, enfatiza-se a quantidade de *spotters* ao redor do mundo que compartilham seus conhecimentos – mais de 3 mil. Internamente, na relação com os *spotters* que são mais constantes no envio de material, trabalha-se com a ideia de exclusividade, que a colaboração deles é importante e especial.

O que se percebe é que essa nova estratégia da Trendwatching, de ter especificamente alguém dentro da equipe para incentivar e motivar os *spotters* a colaborarem mais frequentemente com *spottings* está obtendo êxito, mas não necessariamente por causa da existência desse gerente motivador, e sim porque os *spotters* veem, de forma clara, que há uma troca, sendo que eles enxergam ganhos ao se atualizar com o material que eles buscam e que consomem através da plataforma da Trendwatching, ou através da possibilidade de inserir as atividades no LinkedIn:

Sim, entre eles alguns spotters selecionados que eles decidiram colocar. Então, tipo, como é que é, os membros da Trendwatching e alguns spotters que eles gostam muito e que eles decidiram convidar essas pessoas para participarem dessa comunidade. E eu até entrei em um LinkedIn de um deles e ele pôe ali “trabalha em tal empresa, spotter da Trendwatching e na TW:IN Community”, que é esse fórum (Enrica, spotter e trabalha na Trendwatching).

Recentemente, a Trendwatching acrescentou na Comunidade TW:IN diferentes distintivos (*badges*), como uma maneira de estimular a participação dos *spotters*. Esse tipo de interação do site com usuários pode ser encontrada em diferentes empresas que seguem o modelo de participação colaborativa, como, por exemplo, a empresa brasileira Enjoei (www.enjoei.com.br), um brechó de roupas e acessórios totalmente online que oferece distintivos para as vendedoras/compradoras, à medida em que elas vão, por exemplo,

comprando/vendendo produtos, aceitando ofertas, enviando o produto pelo correio em até 3 dias úteis, etc. Outra empresa que funciona da mesma maneira é a empresa norte-americana AirBnB (www.airbnb.com), que tornou-se mundialmente conhecida por conectar indivíduos dispostos a hospedar em suas casas pessoas desconhecidas. Eles também têm um sistema de distintivos, por exemplo, o selo “superhost”, dado aos anfitriões que possuem várias avaliações positivas recebidas de hóspedes.

Mais especificamente no caso da Trendwatching, os distintivos estão relacionados com a participação do *spotter* na Comunidade TW:IN. Na figura abaixo é possível visualizar o início da página com os distintivos. É possível ganhar badges quando você, por exemplo, envia pela primeira vez um comentário, quando curte um comentário, adiciona um link a algum tópico, etc. Isso ocorre no nível de iniciante da plataforma (Getting Started).

Badges

Getting Started









| | | | | | | | | |
|---|---|----|---|---|----|---|--|----|
|  | First Emoji Used an Emoji in a Post | 2 |  | First Flag Flagged a post | 1 |  | First Like Liked a post | 44 |
|  | First Link Added a link to another topic | 6 |  | First Mention Mentioned a user in a Post | 25 |  | First Onebox Posted a link that was oneboxed | 44 |
|  | Read Guidelines Read the community guidelines | 13 |  | Reader Read every reply in a topic with more than 100 replies | | | | |

Figura 8 – Badges: Getting Started.

Fonte: Trendwatching (2015).

Há também outros níveis que podem ser alcançados, por exemplo, no nível da confiança, o *spotter* pode ganhar diferentes distintivos que o classificam como “novo usuário”, “spotter”, “super spotter” e “estrategista”. Há também a categoria “outros”, com distintivos para postagens que foram apreciadas, respeitadas e admiradas pelo um número cada vez maior de usuários. Na imagem abaixo, sendo novata na plataforma, a pesquisadora possui somente o distintivo “novo usuário”, juntamente com outras 66 pessoas. No distintivo “spotter” são 36

peessoas, e os distintivos “super spotters” e “estrategistas” são compostos por um total de 15 pessoas.

Como a plataforma da Comunidade TW:IN ainda está no começo, grande parte das pessoas que possuem o selo “super spotter” e “estrategista” são funcionários da Trendwatching. Talvez isso explique a insistência da gerente TW:IN em fazer com que as pessoas participem e colaborem mais nesta plataforma.

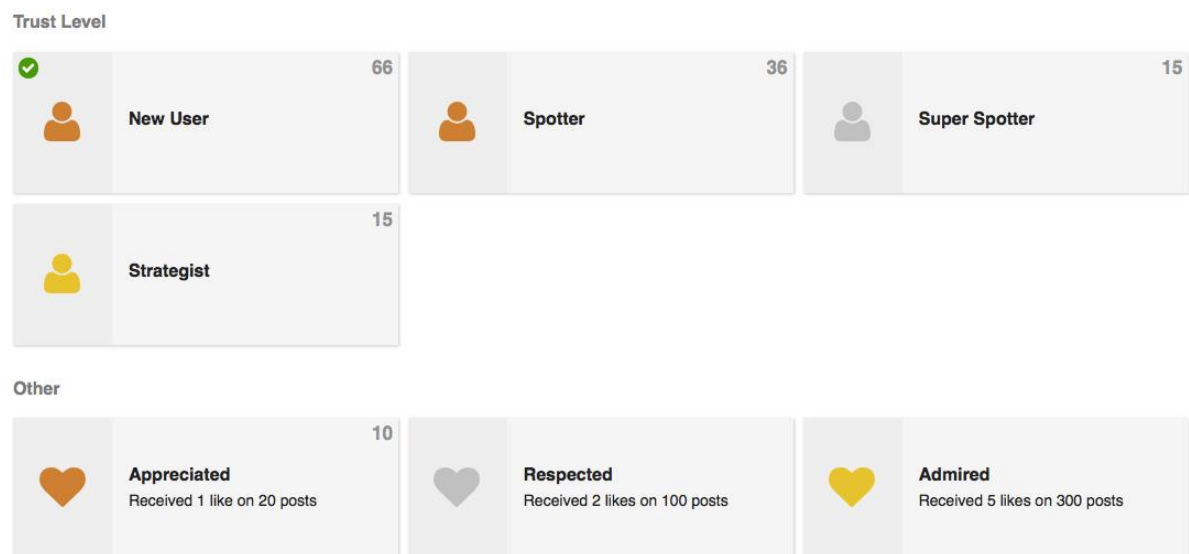


Figura 9 – Levels.

Fonte: Trendwatching (2015).

Além da Comunidade TW:IN, a Trendwatching lançou no final de 2015 o TW:BLOG (www.trendwatching.com/blog/), um blog dentro do site principal da empresa que é atualizado de modo colaborativo, por funcionários e *spotters*. Na imagem a seguir, é possível visualizar uma postagem realizada pelo “Star Spotter”, onde a discussão proposta realiza-se a partir da contribuição de Andrew Ong, *spotter* de Singapura.



The 'holy trinity' that is inspiring POST-DEMOGRAPHIC CONSUMERISM across Singapore

January 2016

Posted by **Star Spotter** in **SPOTlight**

For the second part of this month's TW:IN twin post, Andrew Ong, a spotter from Singapore and Digital Strategist at Wunderman, discusses how gender is the demographic segment he is observing as the most ripe for disruption in his region.

Figura 10 – Star Spotter.

Fonte: Trendwatching (2015).

A seguir, o que será discutido será a questão da formação dos *spotters*, e como isso é visto pelos envolvidos – *spotters*, funcionários e clientes da Trendwatching.

4.3.5 Formação dos *spotters*

A categoria intermediária “Formação dos *spotters*” é proveniente da derivação das seguintes categorias iniciais: “Trabalhar de graça”, “Trabalho dos *spotters* durante o evento”, “Trabalho em rede”, “Encontro de *spotters*”, “Educação do consumidor”, “Parcerias com a Trendwatching”, “Dedicação ao trabalho de *spotter*”.

De certa forma, a recente criação da Comunidade TW:IN e os encontros presenciais como o “encontro de *spotters*” e a possibilidade de participação dos *spotters* durante os Seminários de Tendências da Trendwatching serviram como um catalisador da interação entre eles, interação percebida como algo vantajoso para os *spotters*. É o que podemos observar nos trechos a seguir:

*Eu sou bastante pragmático sobre isso. Com o banco X, o que nós fizemos foi de certa forma colaboração e compartilhamento. **Nós compartilhamos nosso conhecimento sobre tendências de consumo, eles compartilham o conhecimento sobre indústria e tecnologias bancárias. Combinando as duas, ótimas coisas acontecem** (Dimitri, spotter).*

*Eu participo agora, eu estou participando, a WGSN é de um grupo aqui no Brasil que se chama Flux, que tem duas pessoas que ajudam a moldar as tendências Brasil. Eu sou uma dessas pessoas. O que a gente faz: são pessoas de diferentes áreas de atuação, então por exemplo, eu trabalho dentro da coisa de mídia e tecnologia que são duas coisas que estou por dentro, é uma coisa que eu olho muito, então o meu background é de comunicação e de mídia, mas eu sou uma pessoa muito ligada em tecnologia e eu estou, dentro de mídia e tecnologia junto com um cara, que é lá do Recife, do polo de inovação, e com um cara que trabalha com cultura livre, de conteúdo, é uma coisa legal, é um recorte interessante. **Aí tem um pessoal de moda que vão desde consultores, estilistas... você compõe um grupo de 12 pessoas, totalmente eclético, que estão olhando para coisas e vendo “isso faz sentido”, “o que vocês acham desses, sei lá, cafés que estipulam o próprio preço?”** Foi uma coisa que eu falei em fevereiro desse ano, tem um exemplo que eu coloquei lá do Rio de Janeiro. Aí você começa a olhar, e a partir dos inputs de todo mundo as pessoas juntas costuram o que seriam essas coisas que a gente observa no mercado brasileiro, isso vai para Londres, eles têm um encontro em Londres duas vezes por ano, e aí isso vira uma macro ou contribui para uma macrotendência mundial, enfim, isso é uma coisa interessante. (...) Não, esse grupo não é remunerado. **Acontece assim, esse grupo recebe o conteúdo da WGSN, que é um conteúdo caro, a assinatura anual é 25 mil dólares, e na verdade é um grupo de onde saem projetos, então, você faz projetos em parceria com os outros, então já surgiram várias coisas de negócios entre as pessoas que fazem parte desse grupo, com a WGSN ou entre os pares** (Carolina, spotter).*

Dimitri é um “super” *spotter* para a Trendwatching: além de contribuir com a comunidade TW:IN, ele também é responsável por organizar os encontros de *spotters* na Rússia, com a participação online da gerente da Comunidade TW:IN. Dimitri possui um especial interesse na realização desses encontros, pois também é uma forma de aumentar seus contatos pessoais para o seu próprio negócio, relacionado com projetos para empresas na área de tendências de consumo. No trecho acima, retirado da conversa com Dimitri, ele relata um projeto desenvolvido com um grande banco russo, no qual cada parte entra com sua expertise, formando uma rede de colaboração.

Outra passagem interessante é relatada pela *spotter* Carolina, ao comentar sobre a parceria mantida com a WGSN¹⁸, que promove encontros entre pessoas que consomem o conteúdo do site, para que pensem juntos sobre tendências na área da moda. Destes encontros – geralmente realizados em São Paulo – podem sair parcerias de trabalhos que não necessariamente se relacionam com a WGSN. Cabe ressaltar que estas reuniões ocorrem de

¹⁸ Empresa de tendências de consumo, com foco no ramo da moda, que também vende assinaturas através do seu website.

maneira voluntária, não há remuneração em dinheiro aos participantes, o que a WGSN oferece como recompensa é o acesso gratuito a seu conteúdo.

Todas essas possibilidades de trabalho em redes de colaboração e suas vantagens nos fizeram questionar se isso não seria “trabalhar de graça”. Para Bianca, que trabalha na área de conteúdo da Trendwatching, não se trata de discutir se as pessoas trabalham ou não de graça, mas sim que as redes de colaboração são o futuro no modelo de negócios, e quem souber administrar essas redes e canais colaborativos estará em posição de vantagem:

Isso é uma coisa importante que talvez tenha a ver com a questão da colaboração. Eu acho que o grande, por sinal, acho que o grande desafio das empresas no futuro é como eles vão administrar e conversar com esses canais colaborativos, integrar isso ao que você é de uma maneira que seja nutritiva, que te alimente (Bianca, trabalha na Trendwatching).

No entanto, essa colaboração feita em rede não pode ser feita de maneira “forçada”, com cobranças que envolvam, por exemplo, assiduidade. É o que percebemos através da fala de Isabela:

*O Ian (palestrante da Trendwatching) estava almoçando e estava eu e a Betina (spotter) ali perto. A gente também estava almoçando e ficamos na mesma mesa, naquelas mesinhas bistrô, e ele perguntou: "então vocês são spotters? Quantos spottings vocês mandam por semana? Eu olhei para a cara dele e falei: "nenhum. Tem semana que eu mando seis e aí eu fico um mês sem mandar porque não é sempre que eu vou ter o tempo de sair procurando". Aí ele: **então não é uma atividade semanal para você?**" E eu respondi: **"não, não é". O que eu tenho de atividade semanal são atividades remuneradas, deixei isso bem claro pra ele (Isabela, spotter).***

Ou seja, a disposição para o trabalho dos *spotters* envolve a concepção de que não há obrigatoriedade, existe uma troca constante. Durante o seminário de tendências, em Londres e Amsterdam, *spotters* foram convidados para participar e também “trabalhar” no evento durante os *coffee breaks*, sendo previamente orientados a tirar dúvidas dos participantes sobre o que seria a atividade de *spotter* e como realizá-la. Em contrapartida, poderiam assistir às palestras gratuitamente e interagir com diferentes pessoas. Na fala dos *spotters* que participaram dos seminários há a ideia da possibilidade de estar presente e de que foi um privilégio e uma ótima experiência:

*Eu fiquei muito feliz de poder participar, **quase me senti privilegiada**. Realmente gostei da plateia e devo dizer que fiquei impressionada com a organização do Trendwatching para se aproximar das pessoas. **Também gostei bastante do papel que desempenhamos para falar com pessoas que estavam sozinhas, ou meio perdidas na plateia.** Quando vou num seminário ou algo parecido sem um colega, sempre me sinto um pouco perdida na multidão... então esse jeito de se aproximar e guiar da Trendwatching me deixou encantada (Marta, spotter).*

*Sim, ouvi tudo. Meu trabalho lá era bastante simples, na verdade. **Somente durante os intervalos eu precisava estar disponível para explicar qual é o nosso papel como***

spotters e o que fazemos sendo um. Isso é relevante também. Você precisa estar aberto e presente. Durante as apresentações, a gente podia se sentar na plateia e ouvir, então acredito que tenha sido uma experiência completa (Peter, spotter).

É importante também a discussão sobre o treinamento e educação do *spotter* para o negócio. Isso pode ser observado na comunicação feita através de newsletters pela gerente da Comunidade TW:IN: são enviados a cada duas semanas briefings sobre os insights que estão sendo buscados pela empresa, como podemos ver na figura 11:

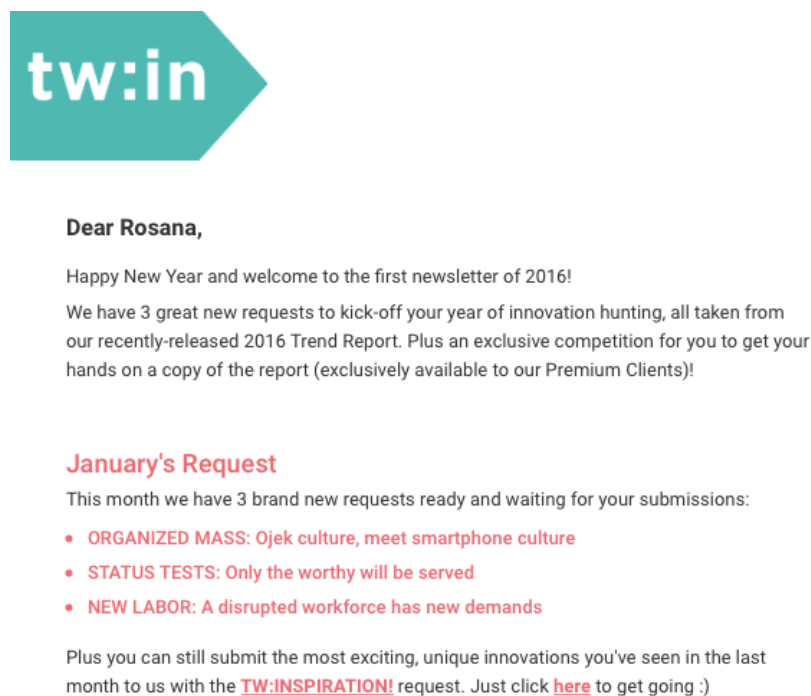


Figura 11 – Newsletter TW:IN.

Fonte: Trendwatching (2015).

A newsletter convida os *spotters* a enviarem insights sobre três diferentes assuntos – *Organized Mass*, *Status Tests* e *New Labor* – e também há a possibilidade de enviar através do “*TW:Inspiration!*” novidades descobertas no último mês. Quando o *spotter* vai submeter algum spotting para algum dos “requests”, ele encontra informações mais aprofundadas sobre o que cada um deles significa, qual o recorte que a Trendwatching espera que seja enviado.

Ao que parece, essa orientação através das newsletters é algo desejado pelos *spotters*, considerado positivo e inspirador, como podemos constatar nos comentários destas *spotters* abaixo:

*Meu principal interesse era saber mais sobre a Trendwatching, obter mais informações. **Basicamente, ser educada em como se tornar uma boa spotter, e se há expectativas quanto a isso** - devo postar toda a semana, todo mês, quando que seria apropriado? (Fiona, spotter).*

*O que eu mais gosto é que eles dão os briefings exatos sobre o que procurar, o que devemos achar. **Para mim é inspirador poder ser instigada pelas ideias e briefings que eles oferecem.** Porque de repente você olha em volta e tem uma visão diferente e você começa a encontrar os exemplos certos... às vezes é surpreendente (Polly, spotter).*

Outro aspecto da educação para o negócio pode ser visualizado na fala de Dimitri. Conforme já citado na categoria “spotters e o trabalho nas redes de colaboração”, Dimitri possui um interesse profissional em desenvolver seu negócio em parceria com a Trendwatching, pois ele acredita que é preciso educar as pessoas sobre o que são tendências de consumo, preparar o mercado, que, a seu ver, ainda não está pronto:

*Existem diferentes maneiras de lidar com isso. (...) Às vezes, **nós precisamos ensinar os clientes, e nós também fazemos isso.** Por exemplo, para o banco X, nós provemos serviços educacionais, recursos, quer dizer, palestras, seminários, workshops... A partir daí nós ajudamos eles a desenvolver o seu próprio sistema de tendências (...) Você deve entender que, idealmente, isso não é um projeto pro bono, educar pessoas. Porque para eu ganhar dinheiro, eu preciso de um mercado bem preparado. Nosso mercado não é bem preparado. **Alguém precisa preparar o mercado. Se ninguém fizer isso por mim, então, eu mesmo o prepararei** (Dimitri, spotter).*

Tal afirmação vai ao encontro do que o idealizador da Trendwatching visualizou como potencial para a própria empresa, ou seja, que era preciso fornecer às pessoas um material sobre tendências de consumo previamente selecionado. Esse esforço precisa ser contínuo, a todo instante é importante explicar também aos clientes sobre como melhor aproveitar o conteúdo. É o que percebemos através das seguintes falas:

No começo o Ronald (proprietário da Trendwatching) percebeu que as pessoas muitas vezes não conseguem se servir de informação, elas precisam que as pessoas processem por elas. Acho que o que ele está vendendo é você organizar o pensamento, é você entregar para as pessoas que não estão olhando para isso no dia a dia uma coisa mais costurada, mais fechada (Carolina, spotter).

*Eu acho que a gente precisa fazer **um trabalho melhor junto aos clientes, para dizer para eles como usar o nosso conteúdo** (Bianca, trabalha na Trendwatching).*

Mas, voltemos aos *spotters*: o aspecto do treinamento para que eles enviem insights mais formatados e de acordo com o que a Trendwatching espera receber, foi esclarecido durante conversa com a analista de conteúdo Ashley:

*Sobre os spotters: um spotter mediano, bom, nós temos milhares de spotters, mas eles vão 'spot' provavelmente muito menos individualmente, porque eles têm um trabalho, e é bem provável que apenas 1 spotting dentre 50 seja realmente bom e usável. **O***

ponto é que você tem que se esforçar muito mais para cultivar os spotters, para que eles entreguem coisas que se possa usar (Ashley, trabalha na Trendwatching).

A fala de Ashley nos revela que o material enviado pelos milhares de *spotters* muitas vezes não é utilizado devido à falta de treinamento do *spotter*. Em geral, ele não possui conhecimento suficiente do que observar e sobre o que um *spotting* requer para ser devidamente aproveitado pela empresa. Por isso a mudança na estratégia da Trendwatching, em busca de fortalecer a imagem e redefinir estratégias da empresa. É o que veremos nas próximas categorias.

4.3.6 Imagem da Trendwatching

A partir das categorias iniciais “Como conheceu a Trendwatching”, “Como surgiu a Trendwatching”, “Visão da Trendwatching pelos clientes” e “Imagem em geral”, chegamos à categoria intermediária “Imagem da Trendwatching”.

A categoria “Imagem da Trendwatching” emergiu como um tópico de análise a partir das falas de *spotters*, funcionários da Trendwatching e clientes. Além dos diversos trechos coletados, há também a experiência da pesquisadora em campo, durante três meses no escritório da Trendwatching em Londres. É interessante que trechos retirados do diário de campo coincidem com percepções de alguns entrevistados, como veremos a seguir:

Acho que o ambiente confortável da TW é na verdade bastante simples e sem frescuras: o site e a imagem que ela vende me parece mais forte do que ela própria. (...) Não deixa de ser espantoso que a Trendwatching, com toda a abrangência que possui, seja composta por, basicamente, 20 funcionários no mundo todo (Diário de campo, março de 2015).

Em Lagos tem uma pessoa, que era a pessoa que estava aqui antes. Nos Estados Unidos tem acho que duas pessoas. São Paulo são duas, na Ásia acho que são duas também.... Acho que eles tem uma baita marca para o tamanho que é a empresa. A marca aqui não é tão forte como é no Brasil, no Brasil eles são conhecidos (Louise, trabalha na Trendwatching).

Antes de esta pesquisa ter início, o site da Trendwatching sempre chamou a atenção por seu visual colorido, despojado e também pelos seus números impressionantes:

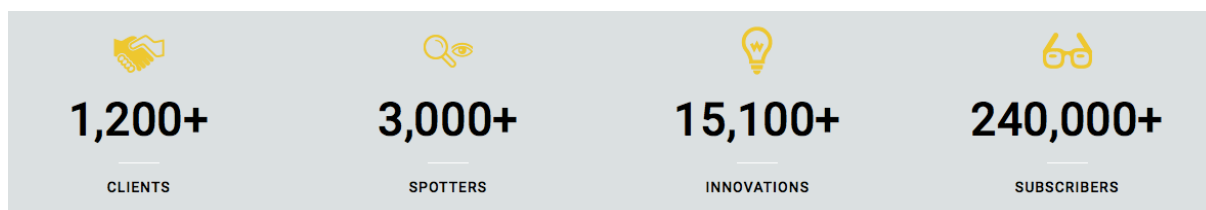


Figura 12 – Números da Trendwatching.

Fonte: Trendwatching (2015).

Um time fixo de mais ou menos 25 funcionários ao redor do mundo – 15 em Londres, 2 em Nova York, 2 em Amsterdam, 3 em São Paulo, 1 em Lagos, 2 em Singapura – consegue atingir os números mostrados acima: mais de 1200 clientes ao redor do mundo, 3000 *spotters*, mais de 15000 inovações e mais de 240000 assinantes do conteúdo gratuito disponibilizado no site (www.trendwatching.com). É um time bastante enxuto que se responsabiliza por números extraordinários, o que faz com que tenhamos dois pensamentos: 1) será que esses números estão corretos? Será que é verdade mesmo? 2) a marca Trendwatching passa a imagem de que há por trás uma grande empresa, com equipes que extrapolam o número atual de 25 funcionários.

É interessante como a visão que se tem antes de adentrar a Trendwatching – conhecendo-a apenas através do site –, e depois da experiência trabalhando lá dentro pode ser completamente distinta. O olhar que se tem antes da imersão em campo vai ao encontro do que os *spotters* veem, como pode ser percebido nos seguintes trechos:

Você me perguntou o que acho da marca Trendwatching e eu a considero muito boa. Acho que eles fazem o melhor que podem para as pessoas se engajarem, como o planejamento de fazer os seminários anualmente. Acho que vai ser muito legal se eles conseguirem fazer isso funcionar... E, visualmente, parece muito bom. Gosto do design que envolve a marca. Tem um bom logo, estilo, cores, o jeito de escrever... (Peter, spotter).

Eu diria (que a marca é) inspiradora e provocativa, em termos de fazer você pensar sobre coisas que nós sabemos, e que nós achamos que sabemos, mas que podemos enxergar através de uma perspectiva diferente. Aí está o ponto, a graça de tudo isso, usar as tendências de modo correto ou descobrir como nós podemos aplicá-las (Polly, spotter).

Há algo na fala de Peter que é extremamente interessante: a forma como a Trendwatching se apresenta visualmente (design do site da empresa e logotipo) e também a maneira como a empresa interage com seus *spotters* e clientes, e como isso aparece na comunicação escrita. O ponto-chave é que isto não é por acaso:

De fato, existe um trabalho emocional online, uma linguagem para falar com os clientes e entre si. O uso de emoticons, de formas menos polidas de cumprimento é

bastante incentivado. Nos templates que uso na comunicação com os clientes existe “warm regards”, “hi”. Não estou dizendo que não posso usar o meu jeito, mas isso faz parte do padrão utilizado (diário de campo, abril de 2015).

Aqui cabe um adendo: na cultura britânica, se comparada com a cultura brasileira, são exigidas maiores formalidades no trato entre pessoas; por exemplo: ao conhecer alguém pela primeira vez, você irá estender a mão para cumprimentar, em vez de beijá-la no rosto; ao enviar e-mails você fará uso de pronomes de tratamento e jamais enviará “abraços” e “beijos”, é preciso tempo para que se crie algum tipo de intimidade entre as pessoas, ainda mais quando se trata de um ambiente profissional. A convivência com os funcionários da Trendwatching não foge à regra britânica: formalidades e tempo¹⁹. Ainda que não tenha ocorrido um treinamento formal em relação às atividades que seriam desempenhadas durante a coleta de dados, foi incentivado que, na comunicação escrita com *spotters* e clientes, houvesse um tom mais informal logo de início. Isso tem um impacto positivo na imagem da organização, como também pode ser observado no relato deste cliente:

*Eu estou realmente feliz com o serviço. Eles me respondem prontamente. **Eu estou muito satisfeito com a equipe. Eu sinto como se eles fossem amigos meus, porque os e-mails são bastante pessoais...** (Mark, cliente da Trendwatching).*

Ainda que o intuito não seja realizar uma generalização, há uma divergência de opiniões quando a questão é levada a alguns funcionários da Trendwatching. Durante conversa com estagiárias das áreas de design e marketing, elas revelam uma desconexão entre o que elas pensam da empresa e o que os outros (clientes, *spotters*) veem.

*Eu não sei, e é isso que eles dizem, **é tudo diferente, o que eles veem, o que eu vejo, o que os clientes veem, o que os do conteúdo gratuito veem...** As pessoas não falam entre si, então não temos esse **Branding integrado, unido** (Marie, trabalha na Trendwatching).*

***Tem muito branding.** Inclusive os números que eles colocam ali “tantos clientes, tantos spotters” te deixam com os olhos cheios e na verdade não é tudo isso (Enrica, spotter e trabalha na Trendwatching).*

Entretanto, as razões que levaram as duas a se interessar pela empresa foram justamente a primeira imagem que elas tinham da Trendwatching, que se revela no tom informal e colorido do site, na quantidade de conteúdo gratuito disponibilizado online e também no apelo de estar trabalhando com um assunto em que o sentido vanguardista é a própria essência do negócio:

Eu fiz minha monografia sobre eles. Eu estava em contato com a Donatella, e ela me enviou seu livro e nós tivemos uma hora de entrevista e eu fiz perguntas a ela. Eu

¹⁹ Embora não seja o enfoque da pesquisa estudar diferentes culturas, ao final da vivência em campo, a minha “chefe” na Trendwatching, de origem inglesa, um dia me cumprimentou no escritório com um beijo e um abraço. As pessoas em volta olharam pra ela e ela sorriu dizendo “*awkward!*” (estranho)!

escrevi minha monografia sobre como as tendências... ó meu Deus, eu não me lembro. De qualquer forma era sobre que as empresas precisam saber sobre tendências para poder inovar porque não é mais suficiente saber apenas sobre marketing e market share, você precisa inovar e conhecer os consumidores, todo o processo era pesquisar sobre o novo consumidor (Marie, trabalha na Trendwatching).

Eu estudo Publicidade e no meu primeiro ano teve um evento em que eles trouxeram uma professora para falar sobre Coolhunting e eu sempre tive interesse em pesquisa e nesse tipo de coisa, então foi o meu primeiro contato com tendências. Lá ela apresentou o material da Trendwatching, de várias outras, mas a Trendwatching era o único dos sites que tinha conteúdo gratuito e eu queria ler sobre isso então eu me registrei – isso foi em 2013 (Enrica, spotter e trabalha na Trendwatching).

A quantidade de material gratuito presente no site é considerada um diferencial da Trendwatching em relação aos seus concorrentes. O volume de material disponibilizado de modo gratuito era tamanho, que durante o período em que a pesquisadora esteve em campo, havia um debate entre os diretores da empresa para que esta quantidade fosse diminuída, para que os clientes *premium* – que acessam ao conteúdo pago – se sentissem em uma posição mais vantajosa em relação àqueles que não possuem a assinatura do material.

De qualquer maneira, disponibilizar conteúdo gratuito não deixa de ser uma estratégia que funciona para a Trendwatching, pois é a partir dessa oferta que pessoas acabam se inscrevendo para se tornarem *spotters* ou, como no caso das falas das funcionárias, elas se sentiram atraídas pelo conteúdo gratuito e, em função disso, se candidataram a vagas disponíveis na Trendwatching.

Nas questões sobre estratégia, quando a Trendwatching teve início, somente existia um relatório anual, confeccionado pelo próprio Ronald. Não existia, por exemplo, relatórios por indústrias²⁰, seminários de tendências realizados em diversas cidades e países, e a rede de *spotters*, na época chamada de *Happy Spotters*, era inicialmente uma jogada de marketing. Para que a empresa não fosse apenas composta por uma única pessoa – Ronald – a rede de colaboração foi uma estratégia utilizada para mostrar que havia uma rede de pessoas, de diversas partes do mundo, conectadas e enviando colaborações sobre tendências através da internet. De fato, algo realmente inovador, se pensarmos que a Trendwatching foi criada em 2002:

Então basicamente foi o Ronald que inventou o modelo de negócios da Trendwatching e durante quase 10 anos ele comandou sozinho a empresa com um monte de happy spotters (agora comunidade TW:IN). E foi isso que manteve a maioria dos seus clientes interessados, esse jeito novo e inovador de captar e reunir informações. Quando eu entrei na empresa, Ronald estava pensando em vender a

²⁰ Os relatórios por indústrias são elementos do relatório anual fracionados ao longo dos meses como, sendo divididos em setores automotivo, serviços financeiros, saúde, beleza e cuidados pessoais, alimentação, etc.

empresa e ninguém se interessou em comprar, porque não tinha uma equipe como base, você estaria comprando um produto intangível. Então o Ronald contratou um bando de gente para parecer/mostrar que a empresa tem uma equipe e torná-la mais vendável (Ashley, trabalha na Trendwatching).

No horizonte pensado por Ronald quando da criação da Trendwatching, a rede Happy Spotting era um chamariz para potenciais clientes, uma estratégia de negócio, e não algo que existisse de fato, no sentido de realmente aproveitar o material enviado pelos *spotters* espalhados pelo mundo:

Mas o que aconteceu foi que o Happy Spotting era algo para o marketing, nós falávamos mais dele do que realmente usávamos, porque o que na verdade nós nos demos conta, falando em termos de mercado global, é que a qualidade em geral do conteúdo que recebíamos era na verdade bastante baixo e a grande maioria não é usável (Ashley, trabalha na Trendwatching).

Segundo Ashley, o conteúdo enviado pelos *spotters*, principalmente anos atrás, antes da mudança do nome para Comunidade TW:IN, era de baixo aproveitamento – o que inclusive acabava por gerar mais trabalho para a equipe de conteúdo, que precisava garimpar bons exemplos dados por *spotters* para que fizessem parte do relatório vendido às empresas –, mas ao mesmo tempo não se podia eliminar aquilo que lançou a empresa e a alçou para aquilo que a Trendwatching é hoje: notadamente conhecida – principalmente no Brasil – pelo diferencial da rede de colaboração. Nas palavras de Ashley, a Comunidade TW:IN é o Santo Graal da empresa:

Mas, quando nós nos demos conta que o material fornecido pelos happy spotters não era bom, mas, quando nós falamos da empresa, nós falamos dos happy spotters porque esse ainda é o modelo de negócio que lançou a Trendwatching para o que ela é hoje, esse é o santo graal sagrado da empresa. Mas, na prática, é necessário muita habilidade para encontrar coisas realmente relevantes e não apenas aplicativos. Quando nós todos entramos na empresa, na equipe conteúdo, as coisas que estavam sendo spotted eram realmente ruins, nós achávamos que eram boas, nós somos pessoas inteligentes, mas elas não eram do estilo e da qualidade que a Trendwatching esperava. E toma tempo. E eventualmente você entende o que pode ser usável e o que não pode ser usável. E trabalhando dentro do escritório, com outras pessoas, você acaba entendendo o que pode ser usado ou não, você acaba sendo treinado para isso (Ashley, trabalha na Trendwatching).

Isso significa que a estratégia da empresa sofreu uma forte mudança de 2010 para cá. Com a entrada de Arthur como sócio de Ronald, começou-se a pensar a Comunidade TW:IN para além de uma estratégia de marketing, como uma comunidade com *spotters* atuantes, que enviam com regularidade um material inovador e que pode ser adicionado à base de dados da empresa. Percebeu-se, no entanto, que o material precisava ser mais bem lapidado, que os *spotters* necessitavam de mais incentivo e treinamento para que o conteúdo enviado se aproximasse daquilo que eles estavam esperando:

Claro, os super spotters são aqueles que enviam coisas que nós usamos o tempo todo. O Marlon (super spotter do Brasil) envia coisas de qualidade. Mas a questão toda é que antes nós não investíamos nos spotters, não cultivávamos. (...) Então o Happy Spotting que nós vendíamos para o público como essa ótima ferramenta (motor) do nosso modelo de negócios se tornou algo que nós realmente acreditamos. E agora eu preciso gastar um monte de tempo com a rede de spotters... tipo, no Malawi as pessoas nem sabem o que é uma tendência, e em vez de fazer o que eu preciso fazer, agora eu preciso ver as informações que eu recebi do Malawi (Ashley, trabalha na Trendwatching).

Como você vai ter esse canal (Comunidade TW:IN) então e não ser visto como canal colateral mas como uma das fontes que realmente alimenta a empresa. E hoje, acho que a plataforma dos spotters tem esse papel. É mais integrado ao todo da Trendwatching. Naquela época (tempos atrás) era muito separado (Bianca, trabalha na Trendwatching).

Por esse motivo a atual gerente da comunidade TW:IN foi contratada em 2014. Ela se tornou responsável por aceitar ou declinar inscrições de *spotters*, avaliar o conteúdo enviado, criar e enviar *newsletters* dedicadas aos *spotters*, promover e participar de encontros de *spotters*, dentre outras atribuições. Essa estratégia – a existência de um gerente para a Comunidade TW:IN – está em plena expansão, a qual pode ser visualizada em um anúncio de emprego no site da Trendwatching, posição disponível em Singapura em 2016:

About the role:

With a mission to expand and cultivate our TrendWatching Insight Network (TW:IN) in Asia, we are looking for a TW:IN Community Manager based out of our APAC office in Singapore. TW:IN is one of the earliest crowdsourcing networks started back in 2002, comprised of 3000+ trend-savvy individuals who are passionate about consumerism and innovation from around the world.

You will be responsible for growing the network in the region, as well as managing the current community of spotters. As the person constantly in touch with our spotters and their on-the-ground insights, you will play a vital role not just in cultivating the community, but also in capturing the latest innovations from all around the region. You will have the unique opportunity to connect our community to the trend thinking in the region as well as globally.

Figura 13 – Anúncio de emprego no site da Trendwatching.

Fonte: Trendwatching (2015).

“Sobre a atividade:

Com a missão de expandir e cultivar nossa Trendwatching Insight Network (TW:IN) na Ásia, nós estamos procurando por um gerente que nosso escritório em Singapura. TW:IN é uma das primeiras redes de crowdsourcing que teve início em 2002 composta por mais de 3000 spotters apaixonados por consumo e inovação de várias partes do mundo.

Você será responsável pelo crescimento da rede nessa região, assim como o gerenciamento da atual comunidade de spotters. Como uma pessoa constantemente em contato com nossos spotters e seus insights, você terá um papel vital não somente no cultivo da comunidade, mas também na captura das

últimas inovações em torno da região. Você terá a oportunidade única de conectar nossa comunidade ao trend thinking da região assim como globalmente” (trecho retirado do site da Trendwatching).

A divulgação da vaga em Singapura é bastante enfática sobre quais seriam as atribuições do futuro contratado, dando ênfase à importância do cultivo das relações com os *spotters* e também ao fato de que desde 2002 a Trendwatching é pioneira na formação de redes de crowdsourcing.

Há um grande esforço por envolver cada vez mais os participantes da rede, para que aquilo que era somente um chamariz, um modelo de negócios atraente, se torne de fato realidade, ou seja, que o *spotter* envie com regularidade um conteúdo inovador e que possa ser 100% aproveitado pela Trendwatching. Mas isso, por enquanto, ainda habita o campo do ideal, pois, de acordo com Ashley:

Eu não sei se você viu o boletim do TW:IN e o Ian veio me dizer que teríamos um boletim feito exclusivamente com material dos spotters e eu mandei ele calar a boca, que isso não ia funcionar. Daí o Arthur interveio e disse que não estava gostando da minha negatividade, e daí eu perguntei: "desde quando você realmente começou a acreditar nisso? É algo que nós apenas vendemos, nós não podemos criar conteúdo a partir dos spotters". É o pessoal de conteúdo que realmente faz o conteúdo. Mas claro que ao contar sobre a rede de spotters as pessoas veem como algo diferente, exótico, underground.

Rosana: Mas a gerente da Comunidade TW:IN me disse que eles usam o conteúdo dos spotters.

Ashley: Sim, é por isso que tem um monte de conteúdo ruim, um monte de exemplos de aplicativos para smartphone, porque a qualidade do nosso conteúdo está caindo (Ashley, trabalha na Trendwatching).

Ainda que a estratégia seja utilizar o material enviado pelos *spotters*, na opinião de Ashley isso tem um custo alto para a empresa, pois material de baixa qualidade tem sido adicionado à base de dados. Se por um lado isso representa mais conteúdo disponível ao cliente, por outro, pode vir a comprometer no futuro a imagem que *spotters* e clientes têm da Trendwatching.

Outro aspecto da estratégia da empresa que se modificou ao longo dos anos foi a quantidade de serviços ofertados, como é possível observar nos trechos a seguir:

E antes também só tinha Premium, só tinha o serviço Premium, aí como deu esses problemas e tal e eles não estavam muito bem, aí eles começaram a lançar os workshops e as apresentações em geral. Antes não tinha nada disso. Era só o serviço Premium, o seminário e acabou. Não tinha outra geração de receita. (...).

A ideia é manter as duas coisas, os eventos menores e os eventos maiores, porque os eventos maiores ainda são os mais rentáveis e os que trazem maior prestígio. Essa questão de ter uma audiência menor eu já conversei com Henry, talvez seja algo que esteja de fato acontecendo. Acho que a parte do live é muito importante nesse

sentido e a ideia é manter forte as duas coisas, o live e os reports (Ronald, sócio da Trendwatching).

Em 2002, ano em que a Trendwatching teve início, o único serviço ofertado era um relatório anual confeccionado pelo próprio Ronald. Ao longo dos anos e, principalmente com a entrada de Arthur na sociedade, os serviços se diversificaram para serem agrupados, mais recentemente, dentro do conteúdo LIVE²¹, onde o que é vendido são encontros presenciais (workshops, palestras, seminários) para se atualizar sobre as últimas tendências e também aprender mais sobre a metodologia da Trendwatching.

Dentro da possibilidade de serviços que poderiam ser ofertados pela Trendwatching, não há um interesse em ampliar a oferta para consultorias, por exemplo, pois a empresa deseja ser vista como uma organização que oferece um conteúdo genérico e amplo sobre tendências de consumo, ao contrário de uma consultoria, que busca conteúdo e resultados específicos para um determinado projeto. Na visão de Ronald, oferecer serviços de consultoria não é uma estratégia da Trendwatching neste momento, pois demandaria um aumento do valor da hora paga para os analistas.

Uma mudança recente, que teve início na metade de 2015, foi a diminuição do conteúdo gratuito disponível no site, para aumentar o apelo de compra do conteúdo *premium*. Tal atitude ocorreu por que Arthur desejava elevar o preço das assinaturas das contas *premium*. Os valores atuais são os seguintes:

| Basic | Pro | Trend Partner |
|--|--|-------------------------------------|
| Self-service access to content & tools | 1:1 strategy consultation & data-driven insight | In-house sessions & custom services |
| US\$189 per month <small>US\$ 2268 billed annually</small> | US\$499 per month <small>US\$ 5988 billed annually</small> | from US\$999 per month |

Figura 14 – Valores das assinaturas *premium*.

Fonte: Trendwatching (2015).

²¹ Dentro do site da Trendwatching existe um espaço chamado LIVE, dedicado a explicar todos os serviços “ao vivo”, que vão desde workshops para pequenos grupos até eventos globais, como por exemplo os seminários de tendências realizados em várias cidades durante o ano de 2015.

Antigamente existiam apenas as opções “Basic” (1 usuário com acesso ao conteúdo da base de dados) e “Pro” (5 usuários com acesso ao conteúdo da base de dados). Agora também é possível comprar o pacote “Trend Partner”, que dá acesso a um número ilimitado de usuários e apresentações LIVE (palestras e workshops), e que é mais um indicador da mudança de estratégia da Trendwatching, com mais interações ao vivo.

De 2015 para cá houve um aumento nos valores das mensalidades do conteúdo *premium*. Isso é justificado como uma outra mudança na estratégia da empresa: o interesse agora é reter clientes bons e fiéis ao conteúdo, em vez de ampliar a carteira de clientes. Mais do que captar novos clientes, as renovações de assinaturas são essenciais para a manutenção do funcionamento do negócio.

4.3.7 Ambiente de trabalho

As categorias iniciais “Ambiente”, “Estresse e ansiedade”, “Perfil dos funcionários da empresa”, “Contrato de trabalho dos funcionários”, “Conhecimento interno da equipe”, “Equipe responsável pelo conteúdo” e “Motivação dos funcionários” deram origem à categoria intermediária “Ambiente de trabalho”.

Esta categoria revela como era o dia a dia dentro do escritório situado em Londres, algo que chamou a atenção desde a primeira vez que a pesquisadora esteve em campo. Para situar melhor o leitor, seguem abaixo fotos do ambiente interno da Trendwatching:

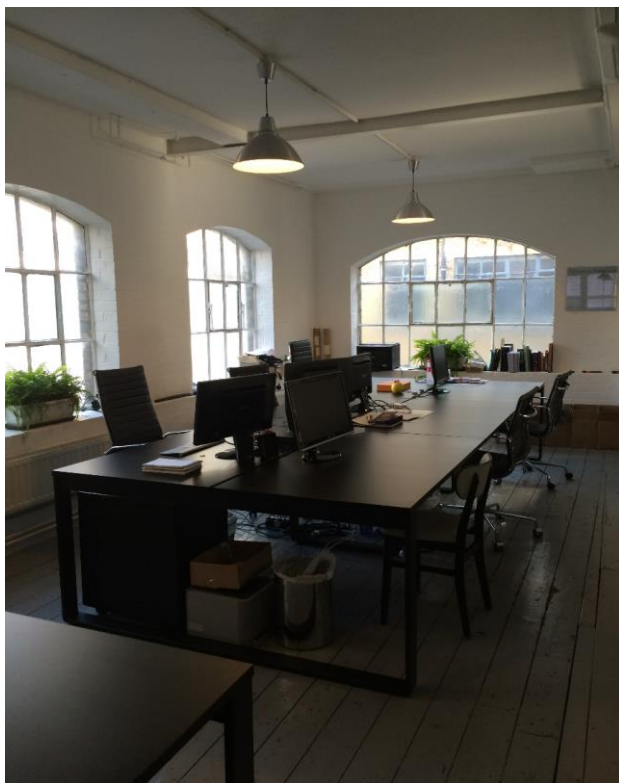


Figura 15 – Ambiente interno da Trendwatching I.
Fonte: Obtida pela autora, com autorização.

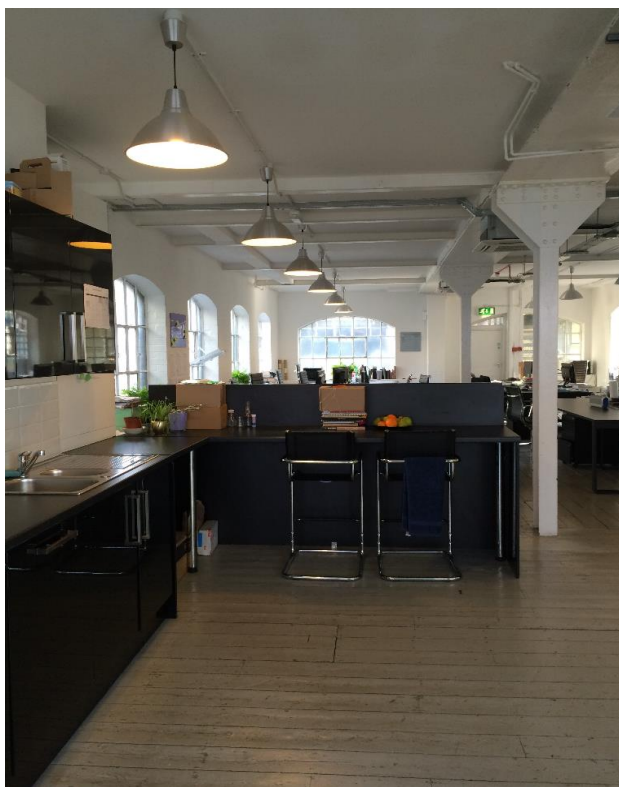


Figura 16 – Ambiente interno da Trendwatching II.
Fonte: Obtida pela autora, com autorização.



Figura 17 – Ambiente interno da Trendwatching III.

Fonte: Obtida pela autora, com autorização.

Nas imagens é possível visualizar o loft, com janelas amplas, localizado em um antigo prédio industrial de Londres. A disposição das mesas comportam seis pessoas sentadas, três de cada lado. Também há uma sala separada por vidros com uma mesa oval, onde em geral são realizadas reuniões entre os funcionários e também é utilizada como espaço de vídeo conferência. Existe um banheiro unissex ao lado da cozinha, espaço utilizado para a preparação de café, chá, lanches e refeições rápidas.

Embora as pessoas estejam sentadas de frente umas para as outras, ou seja, com proximidade e com possibilidade de contato através dos olhos, o ambiente é extremamente silencioso, quase não há interação entre as pessoas, como pode ser visualizado neste trecho retirado do diário de campo:

Era a primeira vez que eu entrava naquele ambiente, localizado no terceiro andar de um prédio industrial. Entrei timidamente pela porta entreaberta e em seguida pessoas vieram falar comigo. Me chamou a atenção o ambiente silencioso, todos sentados em seu computador concentrados nas suas atividades, algo que a Louise já havia

me alertado e que eu iria comprovar durante meus três meses de atividades (Diário de campo, março de 2015).

Esta não é uma percepção isolada da pesquisadora: durante entrevistas realizadas com funcionários, o silêncio no ambiente também foi citado como algo fora do comum, sendo comparado a um silêncio de “cemitério” e um “ambiente que se você deixar cair um alfinete, as pessoas podem escutar”:

Quando ela chegou, ela se sentou ao meu lado e perguntou: “porque esse lugar parece um cemitério”? E a Bianca disse a mesma coisa, todo o tempo que ela estava lá, ela estava sussurrando. Nós estávamos almoçando juntas, eu, Enrica e Bianca e acho que a Charlotte estava junto também, e a Bianca estava perguntando em voz baixa “vocês não acham que esse lugar é silencioso demais”? E eu respondi “sim!”, na verdade eu e a Charlotte respondemos que sim e ela disse “eu acho que nós somos as únicas pessoas que pensamos assim” (Marie, trabalha na Trendwatching).

Sim, eu estava empolgada com a ideia de trabalhar na Trendwatching. Na primeira semana eu pensei isso é ótimo, novas pessoas. Mas, desde a minha entrevista, eu notei essa atmosfera meio estranha no escritório, todo mundo é muito silencioso, se você deixa cair um alfinete, as pessoas podem escutar. Eu não me importo de ficar quieta porque você tem que se concentrar, mas, ao mesmo tempo, não sei, você tem que se divertir também. E especialmente quando eles organizam essas coisas na sexta-feira para tomar drinks e ficar junto, eu acho que eles se esforçam para fazer essas coisas que não acontecem de uma forma natural (Georgia, trabalha na Trendwatching).

Na fala de Georgia, ela comenta sobre encontros realizados na sexta-feira. Esses encontros acontecem geralmente na última sexta-feira do mês e são organizados por uma equipe da Trendwatching composta por três pessoas. Cada mês um grupo fica responsável por organizar o “Friday Fun”, uma atividade divertida que geralmente tem início às 14h. Essa atividade é mantida em segredo pelo grupo organizador, para que tudo seja uma surpresa, como aparece relatado abaixo, no diário de campo:

Hoje eu fui encontrar o pessoal da Trendwatching na Friday Fun, que nada mais é que uma forma de socializar com a equipe na última sexta-feira do mês. Nessa sexta estivemos no Design Museum, perto da London Bridge. É uma exposição paga que mostra as principais inovações em vários setores. Tem arquitetura, moda, decoração, tipografia, tudo que se relacione com últimas tendências. É uma preocupação com o “belo”, mas também com o sustentável. Ali eu tentei conversar mais com o pessoal, afinal, durante o trabalho eles são bem focados, não existe tanto espaço para socialização. (...) Ficamos umas 2 horas no museu e depois caminhamos para um pub em Bermondsey. O pub era bem bacana, e a TW ofereceu um drink de até 5 libras e também uns petiscos (Diário de campo, março de 2015).

É importante abordar o que iremos chamar aqui de “interações divertidas” no ambiente de trabalho da Trendwatching. O ambiente sóbrio, silencioso e com pouco contato entre as pessoas está relacionado com um modelo de gestão – e também personalidade – de um dos sócios, que permanece fixo em Londres, enquanto o outro, Ronald, mora em Amsterdam e viaja esporadicamente para visitar o escritório situado na capital inglesa.

De acordo com Ashley, uma das funcionárias entrevistadas, quando Ronald era o único proprietário, a Trendwatching era mais dinâmica, ainda que as pessoas fossem bastante exigidas nas suas funções e nos resultados, mas havia recompensas como “abrir uma garrafa de champanhe” ao final das atividades e também poder tirar uns dias de folga. Os aniversários eram sempre celebrados e, quando alguém estava saindo da empresa, todos eram chamados para ir a algum restaurante para um almoço de despedida:

Antes, quando ele (Ronald) ainda estava mais por perto, no final do dia a gente começava a beber, a comer e de lá nós íamos para alguma festa ou pub, rindo. Então, quando o Ronald saiu (seguiu em frente com outros projetos dele) e a nova administração veio, disseram “nós não podemos mais bancar champanhe, apenas compre umas cervejas”, e eu “ok, está bem”. E daí depois de um tempo “não compre mais nem cerveja nem vinho, pois nós não queremos mais ficar bêbados no trabalho e tem muitos aniversários no escritório agora, é muita gente”. Do tempo que eu saí (para trabalhar em outro escritório), tinha um bolo de aniversário e também tinha um orçamento máximo que poderia ser gasto com isso (Ashley, trabalha na Trendwatching).

Atualmente, o ambiente de trabalho está sem uma liderança, pois Arthur, o sócio que mora permanentemente em Londres, viaja muito para realizar palestras em outras cidades e países. Como o quadro de pessoal é enxuto, não há um representante que personifique o Recursos Humanos da empresa. Nas palavras de Marie:

*Mas eu acho que toda a atmosfera dentro do escritório está fora de controle, porque ele (Arthur) está sempre tão atarefado em cuidar de tudo que ele não consegue prestar atenção, digo, não é que ele não preste a atenção, pois ele presta, **mas talvez ele não tenha tempo o suficiente para compreender como as pessoas se sentem porque ele está sempre dando palestras**, ou fora, ele está sempre viajando muito (Marie, trabalha na Trendwatching).*

A falta de um responsável pelos Recursos Humanos da empresa gerava confusão nos iniciantes, que não sabiam ao certo a quem se dirigir em relação a reajustes no salário, férias, contrato de trabalho, etc. Aliás, não era somente confusão que os funcionários sentiam, mas também emergiram durante as entrevistas relatos sobre estresse e ansiedade, que podem ser visualizados nos trechos a seguir:

*A Samantha, por exemplo, agora é chefe de design corporativo em outra empresa e está viajando pelo mundo. Antes pagavam para ela (na Trendwatching) um salário de estagiária e **faziam ela trabalhar 20 horas por dia, até que ela teve um ataque dos nervos e começou a chorar** (Ashley, trabalha na Trendwatching).*

*Isso está me colocando para baixo e eu consigo ver isso. **Eu tenho ansiedade, eu tenho ataques de pânico, é uma loucura.** Não são ataques fortes, mas eu tenho pequenos ataques de pânico, eu sinto meu corpo tremendo. (...) Eu posso sentir, e eu estou triste porque eu sou uma pessoa que não costuma desistir. Eu nunca desisto. Mas isso estava influenciando meu bem estar. (...) **Eu sinto essa ansiedade, eu fico checando minha pulsação, “isso é realmente normal”?** Eu preciso me desligar totalmente e me livrar dessa sensação. É triste (Marie, trabalha na Trendwatching).*

Tudo o que acontece comigo foi por e-mail, e no caso da Enrica as pessoas perceberam que ela estava caindo de cansaço, por causa da carga de trabalho e estresse que foi colocada nela (Marie, trabalha na Trendwatching).

O ambiente silencioso não necessariamente proporciona uma sensação de bem estar, como pode ser percebido nos relatos acima. Ashley, que trabalha há mais de 5 anos na Trendwatching, presenciou cenas como a descrita acima: pessoas trabalhando durante horas e com salários não compatíveis com as funções que exerciam, ao ponto de ter uma saída em massa entre os anos de 2011 e 2012. De acordo com Ashley, quando Samantha decidiu sair da Trendwatching, levou consigo vários ótimos funcionários juntamente com ela. Por isso, pode-se afirmar que o ambiente atual é composto por pessoas recém-chegadas, que estão há pouco tempo na organização. É a situação apresentada por Marie, que permaneceu como colaboradora por 3 meses. Logo após conceder a entrevista ela decidiu deixar a empresa, pois estava enfrentando crises de ansiedade com frequência e também havia descoberto que não iriam reajustar seu salário, mesmo ela trabalhando mais de 10 horas por dia.

Na fala de Marie também aparece a situação de Enrica, em que a pesquisadora, inclusive, presenciou pessoalmente o ocorrido. Durante o seminário de tendências em Amsterdam, não haviam contratado um fotógrafo para acompanhar o evento – na expectativa que surgisse algum voluntário. Porém, não havia voluntários com conhecimento o suficiente sobre fotografia em eventos, exceto Enrica que, além disso, também possuía equipamento apropriado. Enrica, uma estagiária recém-contratada, foi incumbida de registrar o evento inteiro sozinha, com a presença de mais de 300 pessoas. Ela ficou dois turnos em pé, com intervalos mínimos para almoçar e ir ao banheiro. Ao final do dia ela estava esgotada, chorava muito e estava com dores e bolhas nos pés.

É importante também compreender o perfil das pessoas que trabalham na Trendwatching, assim como ocorrem as relações de trabalho. Pode-se afirmar que a média de idade dos atuais funcionários da empresa é de 30 anos. São adultos jovens, poucos são casados e, com exceção do sócio proprietário Ronald, nenhum tem filhos ainda. Não existe um “*dress code*” dentro da empresa, sendo que a maioria se veste de maneira despojada (tênis e jeans, por exemplo). A formalidade na indumentária só existe para palestrantes e quando os funcionários do núcleo do “Client Services” (serviço ao cliente) precisam visitar algum cliente. No entanto, na visão de Ashley, funcionária com alguns anos de casa, existe um momento “antes e depois” da recessão de 2008/2009 que afetou diretamente o perfil da equipe:

Rosana: Quando você acha que essa mudança começou na Trendwatching?

*Ashley: Acho que isso pode estar relacionado com a recessão. Antes da recessão, eles costumavam contratar pessoas de alta qualidade (...). **Eu completo 33 este ano, e eu costumava ser uma das mais novas, e agora Trendwatching está repleta de pessoas jovens (...)** (Ashley, trabalha na Trendwatching).*

O que Ashley indica através da sua fala é que, com a recessão no continente europeu, ocorreram saídas e demissões na empresa, com a contratação de pessoas mais jovens e, consequentemente, com salários mais baixos se comparados aos mais experientes.

Conforme apareceu na categoria anterior “ambiente de trabalho”, não existe um setor ou uma pessoa responsável pelos Recursos Humanos na Trendwatching. Entre os funcionários da empresa, isso causava um incômodo, inclusive em relação a questões contratuais e trabalhistas:

*Em todos os países têm contrato. Eu não lembro se eu tinha um contrato na China, mas foi porque eu não trabalhei legalmente, mas eu tive quando eu estava fazendo outros estágios. Mas aqui eu não tenho. (...) Eu estava esperando que alguém viesse falar comigo. Antes de chegar aqui eu estava enviando um e-mail para a Amy perguntando “**ei, tem algum tipo de documento que vocês assinam**” e ela respondeu **que eles iam resolver isso quando eu chegasse aqui, mas ninguém me disse nada sobre isso.** (...) Eles disseram a ela (Enrica) que o estágio será remunerado mas até agora ninguém disse quanto, como ela será paga, para quem ela precisa mandar as informações da conta e na sexta ela estava me perguntando o que ela devia fazer (Marie, trabalha na Trendwatching).*

Em vários momentos foi possível presenciar questões confusas em relação a dinheiro que afetava a relação entre os funcionários. Durante o período em campo, um designer brasileiro chamado Mauro trabalhou duas semanas na Trendwatching e decidiu desistir. Um dia, almoçando a sós, ele confidenciou as razões para sua não permanência:

*Disse que dentre os motivos (para não permanecer na empresa), considera que a empresa não remunera bem – Mauro iria ganhar 23 mil libras por ano, o que considera um salário júnior para a experiência que possui. Mauro achou tudo muito bagunçado e improvisado. Quando entrou na Trendwatching, a imagem que ele tinha da empresa era que seria um troço grande. **Ele ficou impressionado que cada pessoa precisa trazer seu próprio computador de casa, e acha um absurdo isso para um designer, que ele não tenha uma tela decente, grande, de computador para trabalhar.** Ele prometeu que ficaria até a próxima semana. Além disso, achou estranho não ter uma espécie de integração, ele não gostou do clima de trabalho (Diário de campo, maio de 2015).*

Este é um ponto chave desta categoria: a fragilidade e precariedade da estrutura física e contratual de trabalho. Todos os dias as pessoas precisavam trazer seus próprios laptops para trabalhar, sem exceção. Ao longo do período em campo percebemos que alguns funcionários – aqueles com mais tempo de casa e, portanto, com maiores responsabilidades – traziam laptops (Macbooks) comprados pela Trendwatching. No entanto, quem mais sofria eram aqueles com posições “junior”:

Marie está economizando para comprar um computador novo para poder trabalhar melhor. Ela precisa usar o próprio salário para poder ter acesso a um computador melhor. Nisso a Enrica – que está de saco cheio de trabalhar lá e recebe ordens praticamente de todo mundo – disse que o computador dela está tão cheio e devagar que ela não se admira se um dia ele parar de funcionar. Na conversa com o Mauro ele falou muito isso – que as pessoas trabalham lá motivadas pela paixão que sentem pelo trabalho, que é isso que motiva elas. Mas que ele precisa de algo mais estruturado (Diário de campo, maio de 2015).

Toda essa situação frustrava enormemente Marie e Enrica, que estavam ali como estagiárias para aprender mais sobre tendências, que ansiavam por mais conhecimento e se deparavam com uma situação diferente daquela imaginada:

O meu intuito de trabalhar como estagiária na Trendwatching era aprender sobre tendências, sobre inovação e isso não está acontecendo, eles estão tão focados cada um no seu próprio trabalho que o estagiário fica de lado e sem suporte com o conteúdo deles, entendeu? Você acaba só fazendo o operacional mesmo e a teoria que você quer saber para aplicar melhor você não consegue. (...) E apesar de eu já ter tentado pedir o apoio do pessoal do conteúdo, já pedi para o pessoal de conteúdo para sentar com eles um dia e repassar, tirar minhas dúvidas e ver o que eles têm pra me dizer porque é por isso que eu estou ali, eu quero aprender sobre tendências e não sobre design (Enrica, trabalha na Trendwatching).

Não deixa de ser um paradoxo que, em relação aos *spotters*, a gerente TW:IN e o pessoal de conteúdo se mostrem extremamente disponíveis e prontos a sanar dúvidas e, dentro da empresa, entre funcionários, não haja essa mesma interação e disponibilidade. No próximo tópico será discutido questões relativas ao produto/serviço vendido pela Trendwatching.

4.3.8 O que a Trendwatching vende

Essa categoria intermediária foi formada a partir da derivação das seguintes categorias iniciais: “Produtos e serviços da Trendwatching”, “Conteúdo Premium”, “Canvas”, “Conteúdo e informação gratuitos”, e “Reflexões sobre o conteúdo da Trendwatching”.

À primeira vista, quando nos deparamos com essa indagação (“afinal, o que a Trendwatching vende?”), rapidamente, talvez guiados por um senso comum, poderíamos dizer que a resposta seria “informação”. Porém, principalmente a partir da conversa realizada com a *spotter* Isabela, as reflexões a respeito de uma resposta que parecia até mesmo óbvia tomaram outro rumo:

Então, antes de participar por exemplo do evento lá em Londres eu sempre achei que fosse informação que a Trendwatching vendesse. Então, assim, pra mim a Trendwatching é um grande curador de informações, de insights mesmo que vão além da informação, insights que são coisas que você lê lá e pode sair trabalhando nelas (...) Então, para mim é a possibilidade de ter o maior número de informações possíveis e com curadoria. Só que para mim o primeiro produto é a rede de spotters sem sombra de dúvidas eu nunca tinha visto o enfoque que eles dão à rede de spotters e o enfoque que eles dão na possibilidade de receber material bom desses

spotters e realmente são materiais bons. (...) o que a Trendwatching vende é a possibilidade de você conseguir a informação mais de dentro possível. É que nem guia de viagem, nada substitui uma boa dica local (Isabela, spotter).

Clientes do conteúdo *premium*, quando entrevistados, também trouxeram à tona o fato de que o motivo que os levou a adquirir o serviço de assinatura é justamente essa possibilidade de acesso à informação que sofreu previamente uma curadoria:

A nossa empresa compra esse serviço porque é uma fonte confiável de curadoria de tendências, a gente acha que tem um custo-benefício vantajoso ainda para nós (Raul, cliente da Trendwatching).

Dessa forma, o serviço de curadoria realizado pela Trendwatching nada mais é que, a partir de uma base de dados online, organizar exemplos recentes de diferentes marcas e produtos ao redor do mundo que se encaixam nas 16 megatendências²² que norteiam a empresa, e que possibilitam um acesso mais preciso ao cliente *premium*.

Ainda que a qualidade e quantidade de informações enviadas pelos *spotters* esteja aquém do desejado – eles ainda enfrentam dificuldades no aproveitamento do material – há bastante conteúdo que foi “spotted” pela comunidade TW:IN e que está inserido na base de dados. Um exemplo disso é o *spotting* que eu enviei em dezembro de 2014, e que foi aceito pela Trendwatching, sobre a Natura – maior empresa de cosméticos brasileira – ter sido aceita em todos os requisitos para obter a certificação B Corp, selo relacionado a práticas sustentáveis. O *spotting*, primeiramente enviado a partir da plataforma TW:IN, sofreu alterações no texto e de formatação, como pode ser visto na imagem abaixo, e depois foi colocado dentro das macrotendências nas quais ele mais se encaixava (Human Brands e Better Business), dentro das indústrias as quais atende (Beauty & Personal Care e Health) e de qual região essa notícia é proveniente (América do Sul, Brasil).

²² Para maiores informações sobre as 16 megatendências, consultar página 70.



BRANDED GOVERNMENT - rosana-cordova

B Corp (benefit corporation) is to business what Fair Trade certification is to coffee or USDA Organic certification is to milk. This movement began in the USA, but recently there's a lot of companies in South America - especially Brazil and Chile - joining this idea. At the end of last year, Natura, Brazil's top cosmetics, became the largest company to attain the B Corp sustainability certification. Maybe other large companies could follow this path.

<http://www.theguardian.com/sustainable-business/2014/dec/12/b-corps-certification-sustainability-natura>

Figura 18 – Spotting enviado pela autora.
Fonte: Trendwatching (2015).

Latin American cosmetics manufacturer attains B Corp certification

December 2014 saw Brazil-based beauty and personal care brand **Natura** become the largest and first publicly traded company to attain Benefit Corporation (B Corp) sustainability certification. The program, run by B Lab (a US-based nonprofit), encourages high standards of environmental, social responsibility and transparency among businesses. As of December 2014, there were around 1,170 B Corp business across 37 countries – but most are small and privately owned.

Tools

[Download PPT](#)

Trends

- HUMAN BRANDS**
BRAND MOVEMENTS
- BETTER BUSINESS**
BRAND MOVEMENTS

Industries

- Beauty & Personal Care**
Cosmetics
Grooming & Personal Hygiene
- Health**

Regions

- South America**
Brazil

Figura 19 – Spotting formatado e incluído na base de dados.
Fonte: Trendwatching (2015).

A partir do exemplo explicitado acima, torna-se evidente que o conteúdo enviado pelos *spotters* está sendo utilizado para alimentar a base de dados da Trendwatching, após passar por um processo de validação da informação (checagem das fontes) e formatação (adequação do conteúdo às 16 megatendências, reescrita do texto e layout). Desse modo, o comentário da

spotter Isabela, sobre o que a empresa vende, faz todo sentido: ainda que, à primeira vista, o produto/serviço ofertado seja a possibilidade do cliente se servir, através da base de dados, de uma curadoria de informações relacionadas a tendências de consumo, a “máquina silenciosa” fundamental para a realização do processo são: 1) os *spotters*, principalmente os que enviam material com frequência (os “superspotters”) e 2) quem confere e faz a lapidação das informações enviadas.

Em um primeiro momento, pensamos que a gerente da comunidade TW:IN fosse responsável não somente pelo recebimento dos *spottings* e sua posterior aprovação ou reprovação para a base de dados, mas também pela conferência da informação (se é verídica e recente) e adequação para o site. Qual não foi nossa surpresa, durante entrevista realizada com a Ashley, que existe uma funcionária, chamada Tamara, que é a única responsável por todo esse processo, e que, no entanto, não trabalha no escritório da Trendwatching:

Rosana: Mas não é a gerente da comunidade TW:IN que recebe e decide sobre esse conteúdo?

*Ashley: A gerente recebe sim. Mas a Tamara (funcionária da Trendwatching) pode te falar mais sobre o conteúdo do material que chega dos spotters. **Basicamente a Tamara está editando todo aquele conteúdo, ela não está gerenciando a rede, ela edita o conteúdo, e, na sua maioria, ela não consegue aproveitar o material e precisa jogar fora, porque não está no padrão da Trendwatching.***

Rosana: Mas ninguém fala da existência dela!

*Ashley: **Sim, ela é o motor silencioso da Trendwatching** (Ashley, trabalha na Trendwatching).*

Durante o período em campo, com exceção da Ashley, nunca funcionário algum havia mencionado o nome da Tamara, e nunca tivemos a oportunidade de encontrá-la no escritório. Ela é a responsável por filtrar todo o conteúdo recebido e inseri-lo na base de dados. Assim como os *spotters*, Tamara também é uma máquina silenciosa, tão silenciosa que, apesar dos nossos esforços, ela não aceitou que a entrevistássemos ao vivo e nem mesmo aceitou responder perguntas que enviamos por e-mail, alegando falta de tempo.

Outro ponto importante é a perspectiva do *spotter* a respeito do conteúdo *premium* que é vendido aos clientes. Existe um entendimento de que seria possível ter acesso ao material sem necessariamente comprar o acesso ao premium. Por outro lado, o que é vendido é justamente isso, a informação processada (coletada na sua grande maioria por *spotters*), armazenada através de filtros (16 megatendências, diferentes indústrias), e que permite uma economia de tempo ao cliente que não tem o hábito de ir atrás de informações sobre tendências de consumo com regularidade:

O que eu sinto é assim, eles vendem coisas muito, no grosso, na massa, na cauda longa, no premium, por exemplo, eles estão vendendo isso, um pouco um olhar mais processado para pessoas que querem estar um pouco mais interessadas, mas se elas lessem o que é disponibilizado com regularidade elas já teriam essas coisas na cabeça (Carolina, spotter).

É, são ferramentas, acho que é mais uma ferramenta. O conteúdo Premium basicamente é você ter uma plataforma que te dá a opção de filtrar as últimas inovações. É tu estar, basicamente, poupando o teu tempo, de você mesmo ter que ir em vários sites de pesquisa ou contratar gente para ir para a rua que nem os spotters fazem porque vai estar tudo ali já (Enrica, spotter e trabalha na Trendwatching).

Através das falas de Carolina e Enrica, abre-se um precedente para pensar o quão necessário é o conteúdo vendido pela Trendwatching, pois não há nada de “secreto” naquilo que a Trendwatching oferece como produto. Existe uma curadoria da informação e uma embalagem em diferentes rótulos – as megatendências –, que são de grande ajuda na hora da busca do material e também na organização do pensamento do usuário.

É também interessante que no trecho retirado da entrevista com Enrica, ela faz menção de que o cliente, ao comprar o serviço *premium*, está também comprando a possibilidade de ele próprio não precisar contratar *spotters* para fazer o serviço de curadoria, o que, mais uma vez, corrobora o que foi dito acima pela *spotter* Isabela: que o produto/serviço que a Trendwatching vende é a rede de *spotters*.

No entanto, a Trendwatching, ainda mais com as reestruturações que ocorreram na empresa pós-crise de 2008 e também com a chegada do novo sócio Arthur, resolveu ampliar o leque de serviços com produtos “Live”: palestras e workshops onde é ensinada – muitas vezes ‘in company’ – a metodologia Trendwatching. Abaixo é possível ver os serviços que são ofertados pela empresa além do conteúdo *premium*:

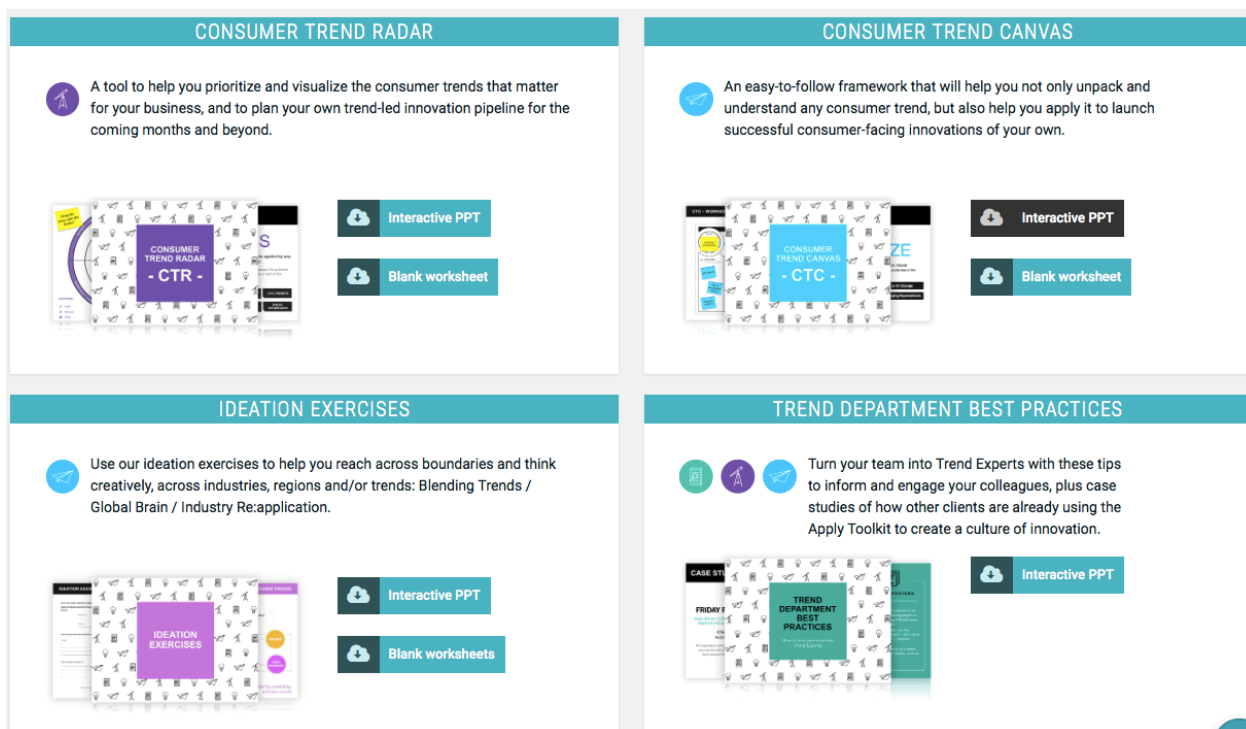


Figura 20 – Serviços do conteúdo *premium*.

Fonte: Trendwatching (2015).

O *Consumer Trend Radar*²³, *Consumer Trend Canvas*²⁴ e *Ideation exercises*²⁵ são alguns dos materiais ofertados pela Trendwatching através do conteúdo LIVE. Eles são vendidos através de seminários, palestras e workshops, onde eles ensinam a utilizar a ferramenta com aplicação direta ao negócio do cliente. Dentre os três, o mais amplamente divulgado e utilizado é o *Consumer Trend Canvas*, um modelo que se propõe a analisar, por exemplo, uma megatendência, organizando as ideias, para que o cliente veja como isso pode ser aplicado em algo da sua empresa. Um dos apelos de venda de ingressos dos Seminários de Tendências realizados em várias cidades do mundo é que os participantes poderiam aprender a metodologia Trendwatching. Abaixo é possível visualizar trechos da fala de Martha, *spotter* que também participou do seminário de tendências em Amsterdam:

Eu acho que é bom ter um método, porque não é apenas uma questão de olhar para tendências, você também precisa fazer algo com isso. Então é necessário fazer disso algo tangível e acho que essa é a proposta do canvas. Ele ajuda as pessoas a transformarem uma ideia meio vaga numa ideia prática e útil, seja um produto, um serviço ou uma campanha (Martha, spotter).

²³ Ver anexo 3.

²⁴ Ver anexo 4.

²⁵ Ver anexo 2.

Ainda que possa parecer algo inovador para a plateia que se propõe a aprender o método que, de acordo com a entrevistada acima, “ajuda a transformar uma ideia meio vaga em uma ideia prática e útil”, existem aqueles que afirmam que o *Consumer Trend Canvas* não é exatamente uma novidade no mundo dos negócios:

Quando eu vi o canvas (Consumer Trend Canvas) pela primeira vez eu me perguntei “nossa, o quê que é isso”? Mas aí quando eu fui ler o powerpoint de como utilizar, eu pensei assim “cara, esse é o processo que qualquer empresa já deveria fazer, entendeu”? (Enrica, spotter e trabalha na Trendwatching).

Por exemplo, eles pegaram o Consumer Trend Canvas e levaram para esses workshops para tentar envolver as pessoas. Tipo, legal, mas não é novidade para pessoas tipo eu (Carolina, spotter).

É bastante presente na fala dos entrevistados o fato de que eles acreditam ser importante comprar o conteúdo *premium* e se familiarizar com o *Consumer Trend Canvas*, mas que, ao mesmo tempo, eles estão cientes de que poderiam buscar esse material por sua própria conta – sem necessariamente obter a assinatura *premium* – e de que existem outras empresas que também oferecem um serviço semelhante ao da Trendwatching:

Eu diria que assim, buscar inspiração, vamos lá, o serviço de tendências é um serviço que precisa ser terceirizado mesmo, você não conseguiria desenvolver isso localmente por vários motivos. Primeiro porque não é todo mundo que consegue de fato ter uma leitura do mercado, a sensibilidade para entender o que tende a acontecer, exigiria um negócio gigantesco. Qual que é o problema? O problema é que hoje tem uma série de fontes desse tipo de informação e a questão é se você vai pagar por isso ou não (Fernando, cliente da Trendwatching).

Sendo honesto, a Trendwatching não é a única fonte de tendências, mas eles são muito bem sucedidos em desenvolver, promover e compartilhar gratuitamente sua própria metodologia, e isso é extremamente importante para o desenvolvimento de mercados (Dimitri, spotter na Trendwatching).

A partir do entendimento do que a Trendwatching vende, torna-se necessário passar para a categoria seguinte, “banco de dados”, que irá aprofundar a reflexão sobre o espaço virtual onde a empresa disponibiliza o conteúdo *premium*.

4.3.9 Base de dados

A categoria intermediária “Base de dados” surge a partir do agrupamento das categorias iniciais “Ferramentas de busca usadas pelas empresas”, “Erro na database”, “Conferência dos dados que vão para a database”, “Uso da base de dados no cotidiano da empresa”, “Opinião dos

clientes sobre a ferramenta de busca”, “Falta de tempo de ir atrás de informações”, “Volume de informação durante o evento”, “Volume de informação em geral”.

Esta categoria emerge para que possamos refletir sobre o espaço virtual onde a Trendwatching armazena e disponibiliza seu conteúdo *premium*, que pode ser acessado mediante assinatura. Primeiramente, é importante compreender o que levam os clientes a adquirirem o conteúdo *premium*.

O site da Trendwatching anuncia que eles possuem mais de 1200 clientes *premium* presentes em mais de 60 diferentes países e que abrangem as seguintes regiões: África, Ásia (Pacífico), Australásia, Europa, Oriente Médio, América do Norte, América Central e América do Sul. São empresas do ramo televisivo (Empresa Brasileira de Comunicação, TV Globo, Globosat), bancos e empresas de cartões de crédito (Itaú, Visa do Brasil), cosméticos (Natura) e empresas de relações públicas, comunicação e marketing (Edelman Significa, FutureBrand, NBS – No Bullshit, Heads Propaganda, FSB Comunicação) os principais clientes da Trendwatching no Brasil. Em outras regiões há grandes empresas que possuem a assinatura *premium*, sendo que a maior parte dos clientes concentram-se na Europa e em países como os Estados Unidos e Austrália. Na Europa há exemplos de clientes de marcas conhecidas como a Unilever, Accenture, KPMG, Greenpeace, eBay (Reino Unido), Vodafone, Tommy Hilfiger, Philips (Holanda), Lufthansa, Honda (Alemanha), Lego (Finlândia) e Renault (França). Nos Estados Unidos podemos citar exemplos como a Boeing, Intel, Marriott, Mattel, Microsoft, Reebok, Spotify e The Walt Disney Company. Já na Austrália temos como exemplo clientes como a Oxfam, Coca-Cola Austrália e University of South Australia.

Quando perguntados, os clientes responderam que o que os leva à aquisição do acesso a base de dados *premium* é a curadoria de material sobre tendências de consumo no mundo todo. De certa forma, a motivação para a compra do conteúdo pelas empresas se assemelha com a motivação que os *spotters* têm: manter-se atualizado. É como se ambos – *spotters* e clientes – sofressem do “*fear of missing out*”²⁶, também conhecida como FOMO, fenômeno bastante presente na contemporaneidade e que se caracteriza pela sensação de medo e ansiedade de ficar ausente, desconectado de smartphones e redes sociais.

²⁶ *Fear of missing out* (medo de estar por fora): caracteriza-se por uma sensação de que os outros podem estar tendo ou vivendo experiências recompensadoras e você está ausente disso. Para mais informações, consultar o livro “Alone Together”, da pesquisadora Sherry Turkle (2011).

Eu já conheço a plataforma do passado. Na verdade, a principal razão para obter o serviço esse ano foi porque eles têm um braço na África, então eu decidi tentar novamente (Bart, cliente da Trendwatching).

Ficar de olho nas tendências de comportamento de consumo para tentar pensar em soluções melhores (Douglas, cliente da Trendwatching).

Esse é o principal motivo da gente adotar a plataforma, a ferramenta serve pra gente justamente por isso, para a gente ter um conhecimento maior sobre as pessoas. Porque o meu papel no planejamento é passar para o outro departamento, que é o departamento de criação, o melhor insight criativo, o melhor direcionamento estratégico possível para ele conseguir elaborar a campanha em si, mais certa para o nosso alvo. Então, quanto mais ele entender do meu consumidor, da pessoa que eu quero atingir, mais fácil esse direcionamento vai ser traçado, entendeu? Então a Trendwatching ajuda a gente na elaboração de todo esse trabalho para a gente conseguir desenhar essa estratégia de uma maneira mais certa (Caio, cliente da Trendwatching).

O que é percebido nas falas é que, apesar de motivos distintos, os clientes assumem que o que os atrai é a possibilidade de ter acesso a uma curadoria de tendências, um material previamente selecionado. Em muitos casos os clientes não fazem uso apenas da base de dados da Trendwatching, mas também mesclam este conteúdo com outras bases. É a falta de tempo de ir atrás das informações que impulsiona os clientes na aquisição dos serviços:

Sendo consultor, você está sempre na correria, sempre ocupado. Eu acho excelente e como é simples de gastar apenas 20 minutos lendo o relatório mais recente, baixando alguns arquivos. É simples de usar, simples de aplicar. Eu acho que esse é um ponto importante (Hugo, cliente da Trendwatching).

Com o tempo cada vez menor, as ferramentas se tornam cada vez mais importantes, porque isso de você investigar por conta própria, ir na rua, fazer um vox, fazer esse tipo de coisa que você está fazendo comigo se torna cada vez mais difícil, porque demanda um tempo, demanda um esforço, etc., então quanto mais ferramentas possíveis de nos auxiliar nesse tipo de coisa é melhor (Caio, cliente da Trendwatching).

Às vezes as restrições de tempo e tudo mais fazem com que a pessoa entre ali e às vezes vá direto num tema, ou então ela procure por região ou por categoria, assunto, ou por setor, né, depende muito da característica, da natureza da demanda e as restrições de tempo são os mais determinantes, quando você precisa de materiais rápidos para uma reunião, para um planejamento que vai acontecer do dia pra noite, a base de dados, pelas segmentações que ela apresenta, ela já ajuda de alguma forma (Raul, trabalha na Trendwatching).

Ao longo das entrevistas demonstramos curiosidade em saber como o conteúdo da base de dados é utilizado no cotidiano das empresas. Alguns esclareceram que fazem uso do material mais como parte do planejamento estratégico da empresa, como podemos visualizar nos trechos a seguir:

À medida que vão entrando os projetos e a gente vai desenvolvendo os projetos, alguns desses conteúdos passam a se tornar interessantes ou podem ter uma aderência com os projetos que a gente está fazendo. E aí se consulta, busca um ou

*outro exemplo, esse tipo de coisa. Uma outra coisa que a gente faz aqui internamente é divulgar o conteúdo de tendências, de futuro e de comportamento, ele é muito importante para a formação geral do time. **Então a gente tem quase como uma newsletter, uma base em que muitas vezes a gente se inspira com conteúdos da Trendwatching e desenvolve um texto, alguma coisa que tenha um olhar mais sob a perspectiva de marca** (Fernando, cliente da Trendwatching).*

*Geralmente eu utilizo desde algo que seja um case inovador para alguma apresentação, um case diferente, daí eu caço esse case no site da Trendwatching, **mas geralmente eu leio os reports mensais da Trendwatching e o anual também, que eu uso como uma das minhas bases para fazer um mapeamento do comportamento de tendências para o ano seguinte** (Diego, cliente da Trendwatching).*

*Então, na área de planejamento de agência, geralmente quando a gente vai começar um trabalho, a gente tem que entender muito, muito mesmo, o máximo que der, o comportamento do nosso consumidor, da pessoa que vai adquirir aquele produto ou serviço. Então a Trendwatching auxilia bastante em você entender esse tipo de comportamento e o que vai vir a ser o comportamento a ser adotado por esse grupo de pessoas. **É uma ferramenta de tendência né, claro, é assim que eles se chamam inclusive, para a gente conseguir mapear isso e se antecipar a esses movimentos do nosso consumidor, do nosso target, entendeu?** (Caio, cliente da Trendwatching).*

Foi questionado aos clientes quais seriam suas opiniões sobre o conteúdo da base de dados e também como ela funciona como ferramenta de busca, quais pontos que atendem às expectativas e quais poderiam ser melhorados. Há clientes que afirmam que a base como fonte de informação atende ao que se espera dela:

*É um dos nossos principais fornecedores na verdade, **a gente usa a Trendwatching como uma das melhores fontes que a gente tem**. Atualmente eu tenho usado 3 fontes e a Trendwatching é uma das que eu mais uso (Diego, cliente da Trendwatching).*

***Eu acho que eles melhoraram bastante de uns dois, três anos pra cá, eu participei de um processo interno deles de melhoria, uma pesquisa, para saber minha opinião, e muita das coisas que eu comentei acabaram entrando nesse plano, um plano de atualização, isso aconteceu em 2014, ao longo de 2014** (Fernando, cliente da Trendwatching).*

*A base é muito boa quando você quer fazer uma pesquisa rápida ou se eu tenho uma pessoa júnior e digo “por favor dê uma olhada na Trendwatching e me faça um breve resumo sobre o que está acontecendo na indústria automotiva”. **Então eles podem olhar para isso, os casos são legais e tem um bom impacto. Também é legal que eles oferecem a informação em Powerpoint** (Nora, cliente da Trendwatching).*

No trecho retirado da entrevista realizada com Nora, ela menciona a informação em Powerpoint. Isso também é oferecido dentro da assinatura *premium*, como uma maneira de facilitar a utilização do conteúdo oferecido pela Trendwatching. Por exemplo, dentro da base de dados, as informações são armazenadas em forma de case, como a imagem abaixo (edição limitada de perfume com inspiração nas fragrâncias de Singapura). Essa mesma imagem também é disponibilizada em formato de slide de Powerpoint, para que o cliente possa facilmente inserir em alguma apresentação.



Figura 21 – Powerpoint.
 Fonte: Trendwatching (2015).

Além disso, outro aspecto que emergiu dentro da categoria “base de dados” trata da questão do volume de informação presente na plataforma. São mais de 10000 exemplos armazenados, e é praticamente impossível que um cliente consiga ler todos. Para driblar essa sensação de volume exagerado de dados, o site oferece várias opções de filtros de buscas (é possível buscar pela inovação mais recente, por diferentes indústrias, etc.). Mesmo assim, há casos de desistência e não renovação da assinatura:

Os clientes já recebem todo o material que a gente faz através da base de dados, mas muitos deles depois não renovam a assinatura porque tem uma quantidade gigante de material e informação e não sabem usar. Se não é útil para eles, eles não vão renovar. A renovação ocorre anualmente (Louise, trabalha na Trendwatching). Então quem acaba comprando o serviço muitas vezes não consegue, por isso que eu acho que, eu já tive muitos clientes que não deram valor nenhum para a Trendwatching. "Ah eu comprei isso (a base de dados) durante um ano e não tinha nem paciência de procurar as coisas, porque vem muita coisa e vem não sei o quê" (Isabela, spotter na Trendwatching).

Ao longo da descrição dos achados de pesquisa pudemos mostrar que, ainda que os insights enviados pelos *spotters* não sejam de grande qualidade no quesito conteúdo, eles representam boa parte do material que compõe os 10000 exemplos (isso também pode ser visualizado no exemplo mostrado na categoria “O que a Trendwatching vende”). Nesse sentido,

há um trecho interessante que revela certa falta de cuidado na transposição do que foi recebido pelo *spotter* para a base de dados:

A única coisa que eu sei que eles conferem é se a informação está desatualizada ou não. Porque elas (as pessoas responsáveis pelo conteúdo) pedem a notícia até três meses de lançamento. E eu sei porque uma das minhas foi negada porque no site que eu li tinha sido um mês atrás, mas eu não vi a data que a empresa estava rodando há mais tempo. Daí elas conseguiram descobrir isso e não aprovaram a minha inovação. Só que eu estou esperando para ver os textos porque nos meus textos em inglês eu não me preocupei em escrever bem, porque aquilo ali é pra elas verem, não sou eu que vou criar o conteúdo premium, entendeu? Eu, até como alguém que se interessa pelo conteúdo deles espera que daquilo surja algo melhor. (...) Às vezes eu vejo uma inovação e eu não sei em qual frente, em qual megatendência que eles têm que essa inovação se aplica. Eu, como spotter e como estagiária dentro da empresa, quero ver o que eles vão fazer com essa inovação. Se elas vão realmente olhar para essa inovação e pensar nela, reescrever o texto, ver em quais tendências elas se encaixam. Então, qual é o pensamento depois que eles recebem o spotting? É só um copia e cola? (Enrica, spotter e trabalha na Trendwatching).

Durante o período em que trabalhamos voluntariamente na Trendwatching auxiliando na organização dos seminários de tendências, houve uma situação de erro de informações na base de dados. Recebemos um e-mail de uma empresa de perfumes de Amsterdam que nos informava de que o nome da fragrância estava escrita de maneira equivocada, assim como o nome do designer do perfume. Prontamente avisamos o setor encarregado de cuidar da interface do site, mas aquela inquietação permaneceu dentro da minha memória: “quantas outras informações, dentre os 10000 exemplos disponíveis, podem conter erros como esse”?

A situação descrita acima nos faz pensar que a curadoria de tendências comprada pelos clientes da Trendwatching com o intuito de agilizar o dia a dia das empresas, muitas vezes pode conter informações que não foram conferidas com o rigor necessário. Isso se agrava ainda mais quando descobrimos que é praticamente uma pessoa só que é responsável por gerenciar o volume enorme de material que entra. Na categoria a seguir, será discutido como as tendências são organizadas dentro da base de dados da Trendwatching.

4.3.10 Tendências

A partir das categorias iniciais “Feedback sobre seminário de tendências”, “Rótulos das tendências”, “Para que servem as tendências” e “Panorama do Brasil para as tendências”, chegamos através de um processo de derivação na categoria intermediária “tendências”.

A intenção nessa categoria não é criar uma discussão sobre o que são tendências ou sobre a importância de conhecer as tendências de consumo. Durante o processo de coleta de dados, emergiram das falas dos entrevistados aspectos referentes aos rótulos que são usados

pela Trendwatching para denominar as 16 megatendências. Os exemplos enviados são primeiramente colocados dentro de uma categoria denominada microtendências e, em seguida, essas microtendências são agrupadas em uma das 16 megatendências. Para que fique claro, visualizemos a megatendência *Local Love*, identificada como o apreço por aquilo que é feito e produzido localmente:

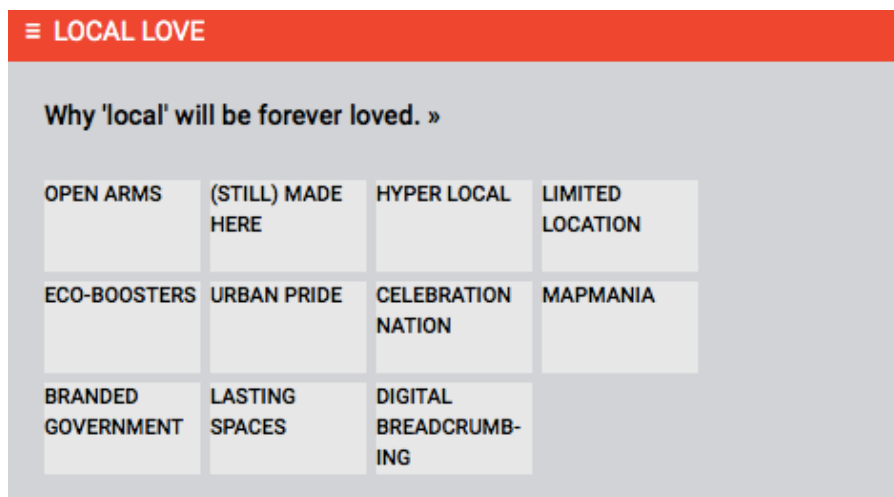


Figura 22 – Local Love.

Fonte: Trendwatching (2015).

De acordo com a figura acima, dentro da categoria “Local Love” existem 11 microtendências, são elas: open arms, (still) made here, hyper local, limited edition, eco-boosters, urban pride, celebration nation, mapmania, branded government, lasting spaces e digital breadcrumbing.

Ao observar pela primeira vez os nomes dados às microtendências, não é exatamente óbvio saber do que se trata cada tópico. Afinal, o que significa, por exemplo, uma microtendência chamada Mapmania? É preciso clicar no item para compreender o seu significado. De acordo com a Trendwatching, Mapmania questiona por que ferramentas e aplicativos baseados em mapas serão sempre populares e parte do pressuposto de que os consumidores estão adotando ferramentas com mapeamentos que os permitem encontrar instantaneamente qualquer coisa, a qualquer hora e em qualquer lugar. Uma vez entendido o que esta microtendência quer dizer, é possível clicar nos exemplos disponibilizados em ícones ao lado direito da tela.

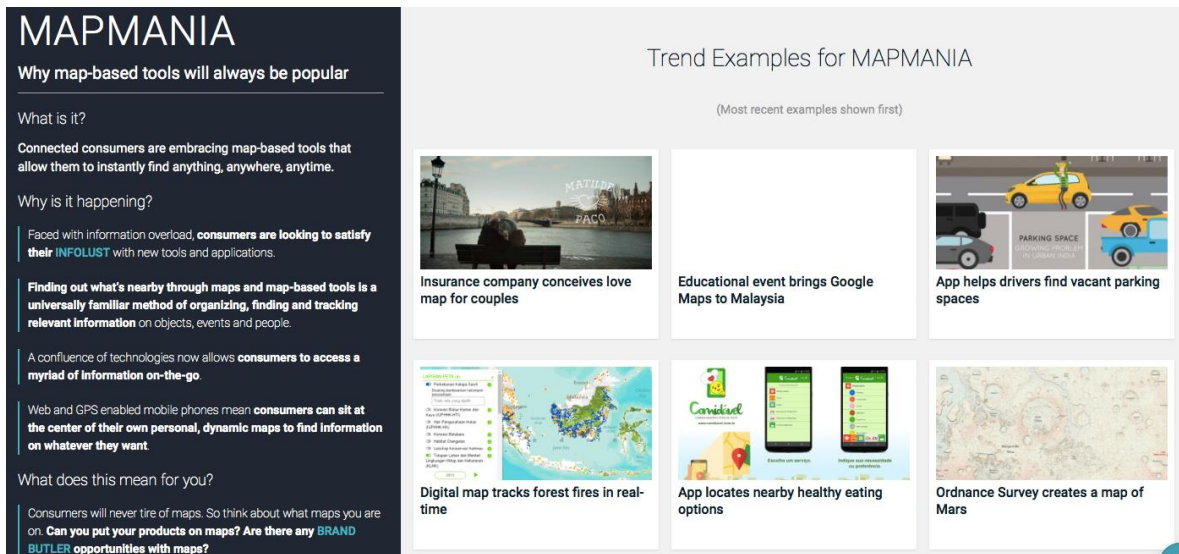


Figura 23 – Mapmania.
Fonte: Trendwatching (2015).

Ao clicar em algum dos ícones, podemos ter acesso a um *spotting* (que talvez tenha sido enviado por algum *spotter*). No caso abaixo, que está inserido na macrotendência *Local Love* e na microtendência *Mapmania*, lançou-se recentemente na Indonésia – em março de 2016 – um mapa digital, online e gratuito, que permite que se observe em tempo real se existem focos de incêndio na região.

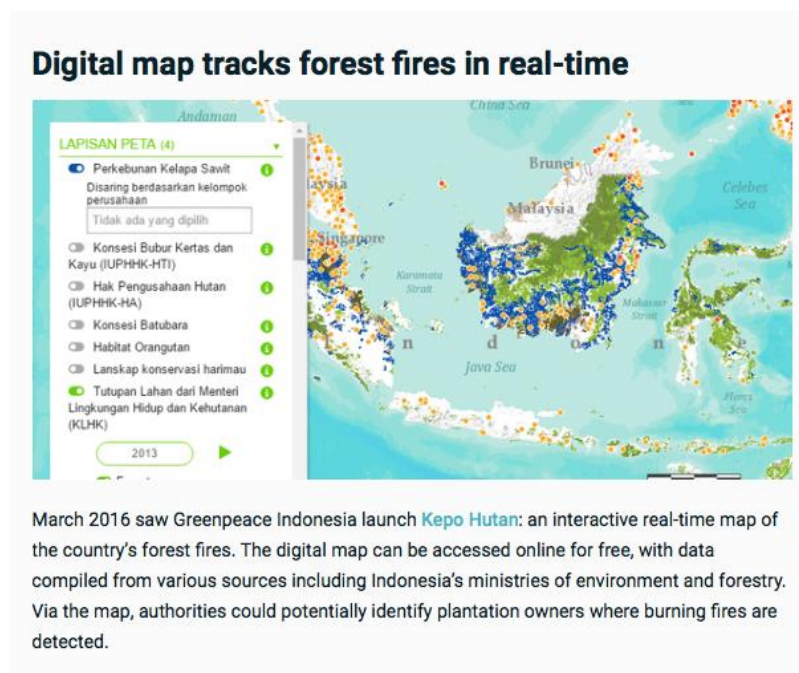


Figura 24 – Digital Map.
Fonte: Trendwatching (2015).

Ao explicar passo a passo como são organizadas (armazenamento e filtros) as tendências dentro do site da Trendwatching até se torna fácil de compreender. Porém, ao enxergar o rótulo “Mapmania”, podemos ter apenas uma vaga noção do que seja, não é algo que possa ser desvendado intuitivamente. Essa situação se agrava quando lembramos que vários clientes, consumidores do conteúdo, não são necessariamente britânicos ou falantes nativos da língua inglesa. É o que podemos ver através dos relatos a seguir:

*Quando eu entrei as pessoas da TW usavam os nomes das tendências tipo Local Love porque todo mundo sabe o que é... Ai, deixa eu ver, vou te dar um exemplo, tem uma expressão na Trendwatching que se usa muito que se chama Global Brain. **Eles falam Global Brain assim como se fosse água, como se todo mundo entendesse.***

Rosana: O que é a Global Brain?

***Global Brain é algo que nasceu com a internet, que você tem acesso a informações horizontais e verticais, a respeito de vários mercados.** Você tem consumidores tendo acesso a muitas marcas que são comuns a vários mercados então você cria tem a ver com cauda longa e cauda curta. Você cria uma sintonia muitas vezes com alguém que está morando no Afeganistão e passa o dia inteiro na internet, assim como eu que estou em Londres passo o dia inteiro na internet, porque embora a gente possa fazer escolhas que sejam muito pessoais ou a gente pode trafegar nos nossos próprios círculos você tem potencialmente acesso aos mesmos conteúdos (Bianca, trabalha na Trendwatching).*

***É que se usa muito jogo de palavra (nos rótulos das tendências), que é a coisa mais difícil para entender se você fala outra língua.** Todo mundo que aprende outra língua tem seu vocabulário e gramática, mas, até chegar no ponto de realmente entender jogos de palavras, que, na maioria das vezes, envolvem aspectos históricos...*

Rosana: Você tem todo um contexto por trás daquilo...

Sim, e isso faz com que seja difícil compreender. A maioria dos títulos e dos textos são baseados em jogos de palavras, o que dificulta a compreensão de quem não é da Grã-Bretanha (Martha, spotter).

Assim, os rótulos das tendências muitas vezes não são compreendidos de todo, é algo que permanece restrito àqueles que têm acesso não somente ao inglês fluente, mas à cultura do lugar, neste caso, o Reino Unido, país no qual se localiza a matriz da Trendwatching. De qualquer modo, parece que os rótulos de tendências com “*tricky names*” (nomes complicados e intrigantes) agradam, de algum jeito, a audiência que consome os produtos e/ou serviços. É o que a fala abaixo revela:

*Por alguma razão, a Trendwatching realmente cativa por algumas coisas no título, e com um design gráfico legal. **Mesmo nomes bobos como “post demographic consumption” pegam bem** (Miles, spotter na Trendwatching).*

Outro aspecto interessante que emergiu dos dados e que está relacionado às tendências são os feedbacks em relação aos Seminários de Tendências (*Trend Seminars*) realizados em Amsterdam e Londres. De maneira geral, os *spotters* e clientes que participaram do evento se mostraram satisfeitos com o que foi apresentado durante o dia inteiro de imersão nas atividades previstas. Os Seminários de Tendências tinham como temática principal apresentar as 16

megatendências²⁷ e vários exemplos de cada uma delas ao longo do turno da manhã. Após o almoço ocorreram dinâmicas com o intuito de mostrar como é possível cada indivíduo identificar tendências relacionadas ao seu próprio negócio, diversas interações com a plateia e, por fim, uma mesa redonda composta por palestrantes da Trendwatching e convidados. Eis alguns feedbacks de *spotters* e clientes que estavam presentes no evento:

Então, se a questão é: o seminário foi interessante? Sim. Havia algumas partes do seminário úteis para minha prática de negócio? Sim. Poderia melhorar? Com certeza, mas eu acredito que ocorrerá diferenças entre os seminários de Amsterdam, Londres e Singapura. As pessoas da Trendwatching, por sinal, são muito boas em termos de desenvolvimento contínuo. Eles tentam redesenvolver, redescobrir, redesenhar coisas (Dimitri, spotter na Trendwatching).

Eu acho que foi importante gastar algum tempo para destrinchar o conceito. Eu encontrei pessoalmente pessoas que em geral eu falo por e-mail e telefone, então foi importante. Ainda assim, eu diria que o evento não foi 100%. Eu fiquei um pouco desapontado. Acho que isso ocorreu principalmente pela qualidade dos palestrantes convidados... O pessoal da Trendwatching foi excepcional, mas a qualidade dos palestrantes convidados não foi tão boa (Kurt, cliente da Trendwatching).

Os feedbacks de clientes e *spotters* se mostraram positivos de maneira geral, ainda que, na fala de Kurt, ele não tenha apreciado a parte final do seminário (a mesa redonda com palestrantes convidados). Porém, quando essa mesma pergunta (“qual é seu feedback sobre o Seminário de Tendências?”) destinou-se às pessoas que trabalham na Trendwatching, o olhar foi outro, diferindo bastante das observações realizadas pela plateia:

Ashley: O que acontece nesses seminários é que nós costumamos regurgitar coisas que nós já criamos, por exemplo, online. Na Europa, quando nós apresentamos ao vivo soa fenomenal. Mas daí, quando nós apresentamos isso no Brasil, nós ouvimos “isso aí é coisa velha, você disse isso em 1995, você disse aquilo em 2002. Nós pagamos para ter acesso a conteúdo recente, novo”.

Rosana: Você acha que eles estão só reembalando?

Ashley: Sim (Ashley, trabalha na Trendwatching).

Num Seminário de Tendências você tem mais ou menos 350 pessoas, em Londres. Tem pessoas de níveis ainda muito diferentes que estão sentadas dentro daquele seminário, sabe? É difícil você expor alguns conceitos com propriedade e sempre você vai ter um medinho falando do óbvio, e quando você fala do óbvio, você está dizendo para aquelas pessoas que já sabem muito mais do que as que não sabem, você está ofendendo elas de certa forma, você está baixando o nível da conversa. Então é muito difícil num seminário hoje em dia em qualquer lugar do mundo você dar conta dessas diferenças de experiências dentro da plateia, porque tem um cara ali que está dormindo porque já viu aquilo, ou está no celular porque já viu aquilo e tem uma outra que está adorando, entendeu? Muito difícil encontrar o tom certo (Bianca, trabalha na Trendwatching).

No trecho retirado da entrevista com a Ashley, ela traz uma informação importante para a pesquisa: o fato de que muitas vezes o material apresentado pela Trendwatching não é

²⁷ Detalhes sobre as 16 megatendências identificadas pela Trendwatching encontram-se na página 70.

exatamente novo, inédito, e que, durante o Seminário de Tendências realizado no Brasil, no ano de 2012, os espectadores repararam nessa falha e fizeram cobranças acerca disso. De fato, durante o período que permanecemos em campo, em um dado momento mostrou-se necessária a realização de uma reunião de integração com os novos estagiários e funcionários. Como não existe uma área de Recursos Humanos responsável por isso, Arthur propôs uma conversa informal com os recém-chegados, com duração total de 2 horas. Ao longo da reunião de integração, Arthur deixou escapar que é bastante difícil identificar uma nova tendência todos os anos, então uma estratégia assumida pela Trendwatching é a renomeação de uma tendência, dar um novo rótulo para a mesma informação. Ou seja, a passagem recém descrita corrobora o relato feito por Ashley: que não é possível apresentar o novo constantemente. Ao mesmo tempo, as como as pessoas demandam o que é novo para possam se sentir atualizadas. Então, para que a empresa permaneça no circuito de negócios, ao que parece, é necessário pegar o que é considerado “antigo” e dar uma nova embalagem, roupagem, rótulo.

4.4 Categorias finais

4.4.1 Categoria Final 1 – *Spotters*

Conforme mostra o quadro abaixo, será realizada a discussão da Categoria Final 1 – *Spotters*.

Quadro 7 – Categoria Final 1 – *Spotters*

| Categorias intermediárias | Categoria final 1 |
|--|-------------------|
| Quem é o <i>spotter</i> | A) SPOTTERS |
| Como o <i>spotter</i> coleta novidades | |
| Motivação e recompensa dos <i>spotters</i> | |
| <i>Spotters</i> e a comunidade TW:IN | |
| Formação dos <i>spotters</i> | |

Fonte: Elaborado pela autora.

A Categoria Final 1 – *Spotters* é composta, a partir de um processo de derivação, das seguintes categorias intermediárias: “Quem é o *spotter*”, “Como o *spotter* coleta novidades”, “Motivação e recompensa dos *spotters*”, “*Spotters* e a comunidade TW:IN” e “Formação dos *spotters*”.

Não existem empregados. Eles são apenas pessoas que amam fazer isso como um hobby. Eles têm outros empregos, isso não é algo que eles possam fazer para ganhar seus salários (Donatella, trabalha na Trendwatching).

Tem muito branding. Inclusive os números que eles colocam ali “tantos clientes, tantos spotters” te deixam com os olhos cheios e na verdade não é tudo isso (Enrica, spotter e trabalha na Trendwatching).

Todo o caçador de tendências tem uma barra de favoritos onde eles salvam os sites e dizem que não mostram para ninguém e também não divulgam por nada, onde todo dia eles buscam referências e informações (Louise, trabalha na Trendwatching).

Na verdade essa é uma parte interessante, porque no início a motivação era outra (as recompensas). Agora eu faço isso porque ajuda a me manter atualizada, é como se fosse um segundo emprego. Basicamente você se mantém atualizada (Pilar, spotter).

Sim, eu menciono isso no LinkedIn. Agora eles oferecem a possibilidade de linkar páginas da Trendwatching ao seu perfil. Então isso mostra que você colabora com a comunidade (Pilar, spotter).

E é isso que eu acho tão atraente na proposta do Trendwatching: eles criam uma espécie de comunidade onde todos são bem-vindos (Martha, spotter).

Acho que o grande desafio das empresas no futuro é como eles vão administrar e conversar com esses canais colaborativos, integrar isso ao que você é de uma maneira que seja nutritiva, que te alimente (Bianca, trabalha na Trendwatching).

No tópico anterior tivemos a oportunidade, a partir das categorias intermediárias, de visualizar o caso Trendwatching e os principais aspectos que emergiram da pesquisa. Feito este trabalho, a primeira categoria final que surge para discussão é aquela que contempla a figura dos *spotters*, como eles se enxergam e como eles interagem virtualmente e ao vivo com a organização. Para tanto, serão retomadas algumas falas que se destacaram dentro das 5 categorias intermediárias que compõem a Categoria Final 1.

O *spotter* se enquadra como um exemplo de *prosumer* (FONTENELLE, 2015a, 2015b; RITZER, 2014), já que ele produz conteúdo para a Trendwatching e ao mesmo tempo consome este material, ele participa como convidado do Seminário de Tendências e também, durante o *coffee break*, explica aos demais participantes as atividades dos *spotters*, em um espaço denominado “*spotter’s hub*”. Tais atitudes corroboram o pensamento de inúmeros autores (ARVIDSSON, 2013; FONTENELLE, 2015a; 2015b; GABRIEL; LANG, 2008; HUMPHREYS, GRAYSON; 2008; ZWICK *et al*, 2008) de que estão tênues as fronteiras existentes entre produção e consumo, e que são necessários conceitos distintos para dar conta das transformações advindas dessas mudanças.

Nas dinâmicas da relação do *spotter* com a empresa, a atividade é vista como salutar por ambos. Uma mudança fundamental contemporânea, que caracteriza essa aceitação espontânea dos *spotters* em participar de atividades não remuneradas, encontra respaldo no conceito de Trabalho Imaterial (LAZZARATO; NEGRI; GORZ). Dentro do movimento “operaista” italiano (HARDT; NEGRI; LAZZARATO; VIRNO), havia a ideia de recusa ao trabalho – entendido como um ato político e potencialmente revolucionário (GILL; PRATT,

2008). Na perspectiva do trabalho imaterial está contida a ideia que são os antagonismos, e não as contradições, que se destacam e, de certa forma, as relações de poder se tornam pano de fundo a partir desse olhar.

A pesquisa revela que os *spotters* não demonstram resistência e também não se sentem controlados ou explorados ao contribuir para a plataforma TW:IN. Categorias clássicas de análise da administração que buscam analisar poder, controle, resistência dentro das organizações e com vasta produção não são suficientes para explicar esse atual fenômeno, pois, conforme o estudo revela, os *spotters* sentem que se atualizam, ao longo do processo de produção/consumo de tendências, ao interagir e participar da Comunidade TW:IN. É um “*spotter-prosumidor-você S/A*”, que revela uma preocupação em investir em si mesmo.

Ainda que capital humano não seja o mote desta pesquisa, é importante assinalar que López-Ruiz (2009), em estudo realizado com executivos, discute a diluição das fronteiras conceituais entre consumo e investimento. Nesse sentido, “também se investe (...) ao fazer um curso de idiomas, ou uma pós-graduação em administração, investe-se em desenvolver a carreira (...). Tudo ou quase tudo se torna objeto de investimento, algo no que se pode, ou muitas vezes, se deve investir” (LÓPEZ-RUIZ, 2009, p. 219). O *spotter* investe na atualização do seu conhecimento sobre tendências de consumo ao enviar *spottings* e também ao acrescentar o nome Trendwatching ao seu currículo no LinkedIn, mesmo que não haja vínculo empregatício algum. Aliás, a prática de possuir um currículo com conexões com diversos lugares e referências é uma prática muito utilizada por freelancers.

Conforme a fala de Donatella, funcionária da empresa, “eles (os *spotters*) amam fazer isso como um hobby”. Entretanto, ao longo das entrevistas realizadas com os *spotters* propriamente ditos, não parece existir uma relação de encantamento (KORCZYNSKI; OTT, 2004) com a marca Trendwatching, como geralmente é demonstrado em descrições a respeito de catedrais do consumo (RITZER, 2004) de marcas como o McDonald’s e a Apple, por exemplo.

Arriscaríamos dizer que, a partir da análise do perfil do *spotters*, eles na sua maioria já estão envolvidos em empregos relacionados com marketing, agências de publicidade e propaganda e *branding*. Durante a atividade remunerada que exercem, acabam por se deparar com temas que envolvem tendências de consumo e novas tecnologias e, quando surge algo que se encaixa naquilo que a Trendwatching busca em determinado momento, o *spotting* é enviado

para avaliação da gerente da Comunidade TW:IN. Ser *spotter* da Trendwatching significa ser uma extensão daquilo que eles já exercem durante o tempo de produção/trabalho.

Em relação à questão de estar em constante atualização, Sievers (2009) explica que, se nos tempos antigos o “velho” era considerado melhor que o “novo”, a partir do final do século XIX essa sistemática se transforma, e a “inovação se torna o Deus a quem nós atualmente pagamos tributos dia após dia” (SIEVERS, 2009, p. 79). Ainda que a Trendwatching admita que seja impossível produzir/descobrir novas tendências todos os anos, o que ocorre, com certa frequência, é a renomeação de uma tendência que permanece idêntica. A principal moeda de troca para os *spotters* não são os pontos adquiridos e passíveis de serem trocados por recompensas, mas sim a atualização, sendo empreendedor de si mesmo e também através da participação na Comunidade TW:IN.

Na perspectiva do *Sharing Economy* (AIGRAIN; AIGRAIN, 2012; BOTSMAN; ROGERS, 2011), o consumo colaborativo surge como um modelo de mercado que funciona paralelamente ao modelo convencional e, com frequência, é celebrado como algo bem vindo e positivo. A ideia central do negócio é desbloquear/acessar o valor de ativos não utilizados ou subutilizados, seja para fins monetários ou não-monetários (BOTSMAN; ROGERS, 2011). Tal prática está diretamente relacionada com aquela que é incentivada pela Trendwatching, ou seja, que os *spotters* são uma potencial fonte de criação de valor para a organização. A justificativa para essa prática é revelada na fala de Bianca, funcionária da empresa, ao afirmar que “o grande desafio das empresas no futuro é como eles vão administrar e conversar com esses canais colaborativos, integrar isso ao que você é de uma maneira que seja nutritiva, que te alimente”.

O desafio para a Trendwatching está posto: estimular uma crescente participação dos *spotters* nas redes de colaboração (Comunidade TW:IN), engajá-los em atividades online – em fóruns de discussão e “*requests*” sobre determinados tipos de tendências – e em encontros presenciais – através da promoção de encontros de *spotters* em diversos países, estimulando a interatividade, e por meio de convites gratuitos para participar e colaborar durante os Seminários de Tendências realizados pela empresa. Essa dinâmica de participação, mediante pagamento algum, se insere nos modelos de *prosumer* apresentados por DUJARIER (2014), ARVIDSSON (2009; 2010) e BAUER; GEGENHUBER (2015). Aliar o papel do *spotter* às reflexões trazidas por esses autores permitem uma expansão do conceito de *prosumer*. É o que será discutido na Categoria Final 2 – Trabalho.

4.4.2 Categoria Final 2 – Trabalho

Conforme mostra o quadro abaixo, será realizada a discussão da Categoria Final 2 – Trabalho.

Quadro 8 – Categoria Final 2 - Trabalho

| Categorias intermediárias | Categoria final 2 |
|-----------------------------|-------------------|
| Imagem da Trendwatching | B) TRABALHO |
| Ambiente de trabalho | |
| O que a Trendwatching vende | |

Fonte: Elaborado pela autora.

A Categoria Final 2 – Trabalho é composta, a partir de um processo de derivação, da junção das categorias intermediárias “Imagem da Trendwatching”, “Ambiente de Trabalho” e “O que a Trendwatching vende”.

Acho que o ambiente confortável da TW é na verdade bastante simples e sem frescuras: o site e a imagem que ela vende me parece mais forte do que ela própria (Diário de campo, março de 2015).

Eu estou realmente feliz com o serviço. Eles me respondem prontamente. Eu estou muito satisfeito com a equipe. Eu sinto como se eles fossem amigos meus, porque os e-mails são bastante pessoais... (Mark, cliente da Trendwatching).

Mas, quando nós nos demos conta que o material fornecido pelos happy spotters não era bom, mas, quando nós falamos da empresa, nós falamos dos happy spotters porque esse ainda é o modelo de negócio que lançou a Trendwatching para o que ela é hoje, esse é o santo graal sagrado da empresa (Ashley, trabalha na Trendwatching).

Quando ela chegou, ela se sentou ao meu lado e perguntou: “porque esse lugar parece um cemitério”? (Marie, trabalha na Trendwatching).

Quando entrou na Trendwatching, a imagem que ele tinha da empresa era que seria um troço grande. Ele ficou impressionado que cada pessoa precisa trazer seu

próprio computador de casa, e acha um absurdo isso para um designer, que ele não tenha uma tela decente, grande, de computador para trabalhar.

A expansão do conceito de prosumer, tomando de início as atividades realizadas pelos *spotters*, revela-nos um ponto de chegada que, ao que parece, ainda não foi apresentado nas discussões sobre as interfaces entre trabalho e consumo. Dessa forma, captamos três movimentos, analisados a seguir:

O primeiro movimento está relacionado com o consumo de experiência (; HIRSCHMAN; HOLBROOK, 1982; PULLMAN; GROSS, 2003) no setor de serviços, onde o funcionário da empresa é envolvido, através do trabalho imaterial (GORZ, 2005; LAZZARATO; NEGRI, 2001), a fazer uso da sua subjetividade (que até então não possuía valor econômico) para envolver os consumidores em diferentes atividades. O que está sendo negociado e vendido é algo que vai além do produto, é justamente esse envolvimento e interação do vendedor do setor de serviços e do consumidor no processo de criação de experiências (SANTOS; FONTENELLE, 2015). Um ponto chave nessa relação é que ainda é necessária a presença do vendedor para a construção e transmissão de experiências no local de venda (SANTOS; FONTENELLE, 2015).

A partir do conceito de co-criação (HUMPHREYS; GRAYSON, 2008), o segundo movimento que enxergamos é que o papel do vendedor deixa de ser necessário: observamos que agora é possível a geração de valor econômico não somente através de experiências de consumo realizadas em lojas, mas também a partir dos grupos e das multidões (HARDT; NEGRI, 2005). Tal fenômeno está em plena aceleração principalmente em função do desenvolvimento de novas tecnologias (FUCHS, 2008; 2014), que amplia as possibilidades de interação entre organizações e consumidores.

O terceiro movimento, percebido ao longo do desenvolvimento desta tese, é revelado através da análise da categoria intermediária “O que a Trendwatching vende”. A partir dessa categoria, tornou-se visível que o produto/serviço ofertado pela empresa não são apenas informações sobre as últimas tendências na área de consumo, mas a própria rede de colaboração de *spotters*. Ora, se a Trendwatching “vende” aquilo que é produzido/consumido pelos *spotters*, será possível afirmar que a empresa vende uma rede de *prosumers*?

A literatura sobre *New Economy* (BARBROOK, 1997; TAPSCOTT, 1996) nos mostra que este modelo de economia encontra embasamento nas redes de contatos formadas pela inteligência humana. Para Terranova (2000), a inteligência humana providencia o valor

agregado para que se mantenha a saúde econômica das organizações. No entanto, para orquestrar essas mentes são exigidas formas diferentes daquelas tradicionais em relação ao gerenciamento do trabalho. Ou seja, se retornarmos o olhar para o caso Trendwatching, veremos que este tem sido um desafio diário, pois não existe uma fórmula pronta e eficiente para gerenciar esses novos arranjos e novos espaços de criação de valor. A Trendwatching precisa alocar toda a energia possível nesse modelo de negócios (a colaboração dos *spotters*), afinal, conforme revelou a funcionária Ashley, “eles são o Santo Graal da empresa”.

Outro aspecto que chamou a atenção na Categoria Final 2 diz respeito ao estresse e ansiedade apresentado pelos funcionários da empresa, e como essa atividade é realizada dentro de um sistema flexível (HARVEY, 2013; SENNETT, 1999) e precário de trabalho (GILL; PRATT, 2008). Arvidsson *et al.* (2010) escreveu um artigo sobre o trabalho “apaixonado” dentro da indústria da moda em Milão, espaço qualificado por ele como sendo criativo (FLORIDA, 2005; PRATT, 2008). Nesse artigo, Arvidsson *et al.* (2010) discute como os empregados da indústria fashion são geralmente mal pagos e sobrecarregados de tarefas, mas que, ao mesmo tempo, existe um grau alto de satisfação.

O interessante, ao conectar a análise de Arvidsson *et al.* (2010) com o ambiente de trabalho da Trendwatching, é que ocorre a convergência de alguns pontos:

1) no quesito contrato de trabalho: na amostra pesquisada por Arvidsson *et al.* (2010), 31% tinham contratos empregatícios regulares; no estudo realizado na Trendwatching, nenhum possuía documento algum assinado pela empresa;

2) alta rotatividade de pessoas: no estudo de Arvidsson *et al.* (2010) apenas 11% dos contratados permaneceram por mais de um ano na organização. Na Trendwatching, o aumento da rotatividade iniciou-se com a crise de 2008 e, durante o período de pesquisa em campo (3 meses), presenciou-se 3 desligamentos de pessoas que estavam há menos de 1 ano na empresa.

3) salários baixos ou trabalhar de graça: no relato de Arvidsson *et al.* (2010) há a informação de que os estagiários²⁸ chegam a trabalhar até 1 ano sem pagamento algum, para que, após esse primeiro ano, eles passem a receber menos de 1000 euros por mês (remuneração considerada baixa para os padrões europeus). Na Trendwatching, os estagiários recebiam, em média, 800 libras ao mês e precisavam trazer seus próprios equipamentos (*laptops*) para o

²⁸ Estagiários (*interns*), diferentemente do termo utilizado no Brasil, na Europa caracterizam-se as pessoas que estão terminando o curso ou recém-formadas na graduação.

escritório. Outra informação importante é que, durante os Seminários de Tendências realizados em Londres e Amsterdam, ex-funcionários e ex-estagiários foram convocados para ajudar voluntariamente em atividades que envolviam a preparação do espaço, fotografar atividades durante o seminário e auxiliar na recepção dos participantes que chegavam ao lugar.

A seguir serão discutidos aspectos sobre a terceira e última categoria final encontrada: Informação.

4.4.3 Categoria Final 3 – Informação

Quadro 9 – Categoria Final 3 - Informação

| Categorias intermediárias | Categoria final 3 |
|---------------------------|-------------------|
| Base de dados | C) INFORMAÇÃO |
| Tendências | |

Fonte: Elaborado pela autora.

A Categoria Final 3 – Informação é composta, a partir de um processo de derivação, da união das categorias intermediárias “Base de dados” e “Tendências”.

Com o tempo cada vez menor, as ferramentas se tornam cada vez mais importantes, porque isso de você investigar por conta própria, ir na rua, fazer um vox, fazer esse tipo de coisa que você está fazendo comigo se torna cada vez mais difícil, porque demanda um tempo, demanda um esforço, etc. (Caio, cliente da Trendwatching).

Eu acho que eles melhoraram bastante de uns dois, três anos pra cá, eu participei de um processo interno deles de melhoria, uma pesquisa, para saber minha opinião, e muita das coisas que eu comentei acabaram entrando nesse plano, um plano de atualização, isso aconteceu em 2014, ao longo de 2014 (Fernando, cliente da Trendwatching).

É que se usa muito jogo de palavra (nos rótulos das tendências), que é a coisa mais difícil para entender se você fala outra língua. Todo mundo que aprende outra língua tem seu vocabulário e gramática, mas, até chegar no ponto de realmente entender jogos de palavra, que, na maioria das vezes, envolvem aspectos históricos... (Martha, spotter).

O que acontece nesses seminários é que nós costumamos regurgitar coisas que nós já criamos, por exemplo, online (Ashley, trabalha na Trendwatching).

Um ponto que apareceu com certa frequência nas entrevistas com os clientes que utilizam a base de dados da Trendwatching é que o principal motivo para a aquisição do acesso à base seria a falta de tempo para ir atrás das informações eles mesmos. A criação e análise de bases de dados são um fenômeno que se insere dentro de “técnicas panópticas para manter o controle sobre os caprichos e assuntos dos consumidores” (ZWICK; DENEGRI-KNOTT, 2009, p. 226). Atualmente, essas formas de vigilância se desenvolveram ao ponto de capturar e

armazenar a mobilidade física, social e cultural da vida social, garantindo que cada vez menos elementos da vida cotidiana escapem dos panópticos eletrônicos (ARVIDSSON, 2004; ZWICK; DENEGRİ-KNOTT, 2009).

De acordo com Denegri-Knott (2009), os traços digitais da nossa existência se tornam culturalmente e economicamente significativos apenas quando eles são não apenas capturados, mas organizados e postos em prática. As bases de dados se tornam repositórios de nossas vidas com efeito desterritorializante (DENEGRİ-KNOTT, 2009).

Dessa forma, a ideia de “poupar tempo” a partir da compra e uso de bases de dados – não somente a vendida pela Trendwatching, mas também outras que estão disponíveis no mercado –, encontra respaldo na premissa teórica de um objetivo fundamental do capitalismo durante a idade moderna: a colonização do tempo (BERARDI, 2005). Houve uma mudança antropológica em relação à percepção do tempo na mente humana e na vida cotidiana e que se revela na forma como os indivíduos se relacionam com as noções de tempo e espaço.

Com o enfoque no trabalho cognitivo, Berardi (2005) realiza uma distinção de “ciberespaço e cibertempo”, onde a ideia principal reside no fato de que se o ciberespaço possui extensão infinita, o mesmo não pode ser dito do cibertempo, que não é ilimitado e evolui em ritmo lento, corpóreo. Ao longo das entrevistas realizadas com os clientes da Trendwatching, eles sinalizaram que sim, desejavam poupar seu tempo a partir de uma base de dados (um espaço, uma extensão) que organiza, agrupa e filtra informações. Contudo, os mesmos clientes afirmam que a quantidade massiva de dados que é atualizada diariamente torna impossível que eles consigam acompanhar tudo que é disponibilizado, pois o tempo está atrelado aos limites do corpo. Nesse sentido, podemos observar que a motivação para a aquisição da base de dados não é necessariamente a informação ali contida, mas é a possibilidade de acessá-la a qualquer tempo.

Rifkin (2001, p. 23), no livro *A Era do Acesso*, afirma que “ter acesso a redes está se tornando tão importante no comércio ciberespacial quanto ter vantagem no mercado o foi na Era Industrial”. Nessa fase do capitalismo, o produto mais importante é o acesso ao tempo e à mente (RIFKIN, 2001). A partir do conceito de *Lifetime Value* (LTV – Valor ao longo da vida), as novas tecnologias permitem que se identifique cada vez mais sobre os estilos de vida dos indivíduos. Logo, as tecnologias de relacionamento, ou tecnologias-R podem determinar o LTV de uma pessoa. Através das tecnologias-R é possível criar comunidades formadas por pessoas

com ideias parecidas e que podem se reunir por terem interesses compartilhados em um dado assunto ou atividade, as chamadas “comunidades de interesse” (RIFKIN, 2001).

A análise sobre LTV de Rifkin (2001) se encaixa com precisão em uma mudança de estratégia recentemente adotada pela Trendwatching: quando da abertura da empresa, em 2002, o interesse principal era ampliar ao máximo o número de clientes, através da captação de novos clientes em diversos países do mundo. Ao longo do ano de 2015, Arthur, sócio da empresa, deixou escapar durante uma conversa que estava em andamento uma mudança de estratégia e que agora o foco seria a retenção dos clientes, estimulando-os a consumir outros produtos para além da base de dados *premium*, por exemplo, workshops e palestras. A partir dessa pesquisa, percebemos que o conceito de “*Trend Partners*” se estende também aos clientes, e não somente aos *spotters*. A rede de colaboração da Trendwatching busca englobar todos sem distinção.

No questão sobre os rótulos dados às tendências retornamos novamente a Sievers (2009, p. 69) quando afirma que “nós vivemos em uma cultura que valoriza novos achados, novas ideias e aquilo que é velho tende a ser visto como obsoleto”. Através desse estudo foi revelado que os rótulos precisam ser trocados praticamente todos os anos. Não importa que a tendência apontada permaneça idêntica nos últimos 3 anos, é preciso modificar o rótulo, pois, de acordo com Sievers (2009), as pessoas tendem a não gostar daquilo que é considerado velho. Como a Trendwatching poderia vender algo que é “velho”, se a razão de ser do seu modelo de negócios é estar a frente do tempo?

É interessante que uma das tendências indicadas pela Trendwatching chama-se Local Love, definida como um apreço por aquilo que é produzido localmente. A Trendwatching percebe e vende a informação sobre o movimento no mundo de uma retomada de valores locais como, por exemplo, comprar alimentos orgânicos de produtores locais e valorizar formas usadas antigamente na preparação de alimentos. Ora, mas isso não poderia ser considerado algo “velho”? No caso não, pois é uma atividade ressignificada no presente e que aponta para um futuro, mesmo que seja um futuro que retorne ao passado. O velho torna-se novo porque aquilo que é novo é garantido que seja melhor (SIEVERS, 2009).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na introdução dessa pesquisa, demonstramos a importância de compreender as novas configurações, envolvendo trabalho e consumo, que emergem na contemporaneidade. O presente estudo busca avançar passos nesta temática, buscando contribuir para os Estudos Organizacionais, sobre como as empresas criam valor para elas mesmas a partir da formação e estímulo de redes de colaboração virtuais e presenciais. A relevância deste estudo reside na compreensão de que este é um fenômeno recente que aparece sob diversas roupagens – co-criação, co-produção, consumo colaborativo, dentre outros –, e que através dessas interações há cada vez mais organizações interessadas em processos de criação de valor conjuntamente aos *prosumers*.

Para que os objetivos específicos fossem atingidos, propôs-se (1) a definição de valor à luz dos Estudos Organizacionais; (2) a conceituação e caracterização de quem são as redes de colaboração; (3) a compreensão do trabalho dos *spotters* nas redes de colaboração da Trendwatching; e, por fim, (4) a caracterização e análise da base de dados e das tendências da empresa analisada.

Para atingir o objetivo principal, responder como se constituem, a partir das categorias trabalho e consumo, as relações das redes de colaboração da Trendwatching e como elas criam valor para a organização, buscamos primeiramente a compreensão dos elementos que trariam embasamento para a análise, situando o leitor sobre o que se entende por valor, por trabalho e por consumo. Os fundamentos teóricos revelam, a partir do olhar naquilo que vem sendo produzido recentemente, que existem diferentes definições sobre o processo de co-criação entre empresas e consumidores presentes na literatura de Marketing e Estudos Organizacionais. Algumas delas enxergam o processo de co-criação como um movimento positivo para ambas as partes, empresas e consumidores. Outras, com um viés crítico, questionam temas como a alienação, controle e precariedade (através do não pagamento das atividades realizadas) do consumidor. Mostramos como o valor – através do conceito de fábrica social e fábrica sem paredes – se expande para ser realizado em outras esferas para além da produção.

Após realizada esta etapa, demos início à busca do caso que seria analisado, dentro do recorte feito previamente que seriam estudadas empresas de tendências de consumo. A entrada em campo, em Londres, como voluntários da Trendwatching durante três meses, permitiu que tivéssemos acesso aos 3 diferentes tipos de indivíduos que tínhamos interesse em entrevistar:

(1) *spotters*; (2) funcionários; (3) clientes da empresa; além de termos acesso ao conteúdo da base de dados *premium*.

Em primeiro lugar, buscamos compreender como funciona a rede de *spotters* da organização, sendo que decidimos interagir com a plataforma e realizar a submissão de *spottings*. Essa interação desdobrou-se para uma interação com a rede de *spotters* dentro da Comunidade TW:IN. Através dessa interação, descobriu-se que a principal motivação dos *spotters* para participar da comunidade é possibilidade de acessar um conteúdo atualizado, material este que ele ajuda a produzir.

Dentre as diferentes definições de co-criação, identificamos a existência de um “spotter S/A”, ou seja, um *spotter* que enxerga sua participação na rede de colaboração e nas atividades propostas pela Trendwatching – por exemplo, trabalhar no *spotter’s hub* do seminário de tendências – como um investimento em si mesmo. A recompensa, mais do que pontos angariados no site, é a possibilidade de conhecer *spotters* de outras regiões, ter contato com os funcionários que trabalham na Trendwatching e acrescentar no LinkedIn a realização dessa atividade.

Cientes disso, a Trendwatching tem repensado seu modelo de negócios, de modo a incluir com mais frequência a presença dos *spotters*. Se, em 2002, quando a empresa foi criada, os *spotters* eram apenas uma ferramenta de marketing, agora existe um interesse genuíno para que a co-criação, a partir de redes de colaboração entre *spotters* realmente aconteça.

A partir deste estudo, revelou-se um paradoxo: se por um lado a Trendwatching investe na relação virtual e presencial com o *spotter* e com a rede de colaboração, através de encontros e de um contato próximo, por outro há uma falta de comunicação no ambiente de trabalho, que revela funcionários com contratos precários de trabalho e uma alta rotatividade na empresa.

Em relação à base de dados com as últimas tendências na área de consumo vendida pela Trendwatching, a pesquisa mostrou que: 1) a motivação dos clientes para a aquisição do produto/serviço é a necessidade de sentir-se atualizado; 2) os rótulos das tendências precisam ser mudados todos os anos, mesmo que a tendência em si permaneça a mesma. Ao que parece, o “velho” preciso ser “novo”, mesmo que seja apenas uma roupagem diferente.

Por fim, a presente pesquisa buscou mostrar como é possível, a partir da rede de colaboração de *spotters*, a geração de valor para a organização Trendwatching, empresa que vende um produto/serviço imaterial por excelência. Através de diferentes estratégias, a

Trendwatching tem rumado para um modelo de negócio que estimula que todos – clientes, *spotters*, funcionários – sejam *trend partners*, em um processo de co-criação contínuo.

Limitações da pesquisa

Uma das limitações desta pesquisa se deve ao fato de que realizamos um Estudo de Caso único em uma empresa de tendências de consumo. Pela própria natureza do Caso, não é permitido que façamos generalizações, ou seja, a observação e a vivência que foram experienciadas são particulares.

Os achados que foram encontrados se referem ao ambiente de uma empresa com matriz em Londres, considerada uma das principais cidades do mundo e referência em diversos setores, dentre eles, moda, arte, arquitetura e tecnologia. Com isso, talvez se o estudo tivesse ocorrido em uma empresa localizada em outro país ou continente, influenciada pela cultura do local – com maior ou menor grau de inovação –, existe a possibilidade que os resultados fossem diferentes.

Contribuições para estudos futuros

Para estudos futuros sugerimos que sejam aprofundados aspectos sobre *Crowdsourcing* e *Crowdculture*, pensados dentro dos Estudos Organizacionais. Em artigo recente publicado na *Harvard Business Review*, Holt (2016) afirma que há uma mudança em curso no sentido de que as mídias sociais e as comunidades reunidas em torno delas transformaram as dinâmicas de colaboração.

Além disso, seria também interessante, dentro da ideia de redes de colaboração, ampliar o escopo de *spotters* entrevistados, em busca de uma maior diversidade de perfis e de países, com o intuito de aprofundar informações a respeito da interação deles com a plataforma – espaço de submissão de *spottings*, e a comunidade TW:IN – espaço de interação com outros *spotters*.

Ainda que não tenha sido o mote desta pesquisa, evidenciamos a existência de um campo frutífero de estudos no quesito das metodologias/ferramentas vendidas para que empresas aprendam como é possível inovar nos seus setores. Há possibilidades de caminhos

que podem ser percorridos a partir dos treinamentos geralmente ofertados às empresas para “educar o cliente/consumidor” sobre o que são tendências.

Por fim, estudos futuros podem ser conduzidos de modo a aprofundar as relações entre valor, trabalho e consumo teorizados a partir de outras lentes, no intuito de trazer maior interdisciplinaridade e, conseqüentemente, riqueza ao tema estudado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABDALA, P. R. Z.; MISOCZKY, M. C. A. “A nova classe média e a dialética do consumo”. In: *XXXVI Encontro da EnANPAD*, Rio de Janeiro, 2012.

ABÍLIO, L. “*O Make Up do Trabalho: Uma Empresa e um Milhão de Revendedoras de Cosméticos*”, Tese de Doutorado, Universidade Estadual de Campinas, 2011.

ADLER, P. “Marx and organization studies today”. In: ADLER, P. (Ed.). *The Oxford handbook of sociology and organization studies: classical foundations*. Oxford: Oxford University Press, 2009, p. 62–91.

_____. “The future of critical management studies: A paleo-Marxist view”. In: *Organization Studies*, v. 28, 2007, p. 1313–1345.

AIGRAIN, P.; AIGRAIN, S. *Sharing: culture and the economy in the internet age*. Amsterdam: Amsterdam University Press, 2012.

ANDREJEVIC, M. Estranged Free Labor. In: SCHOLZ, T. (Ed.) *Digital Labor: the internet as playground and factory*. New York: Routledge, 2013.

ARVIDSSON, A. On the pre-history of panoptic sort: mobility in marketing research. In: *Surveillance & Society*, v. 1, n. 4, 2004, p. 456-474.

_____. *Brands: a critical perspective*. In: *Journal of Consumer Culture*, v. 5, n. 2, 2005, p. 235-258.

_____. *Brands: meaning and value in media culture*. London: Routledge, 2006.

_____. “The ethical economy of customer coproduction”. In: *Journal of Macromarketing*, v. 28, n. 4, 2008, p. 326-338.

_____. “The ethical economy: towards a post-capitalist theory of value”. In: *Capital & Class*, v. 33, n. 1, p 13-29.

_____. “The potential of consumer publics”. In: *Ephemera: theory & politics in organization*, v. 13, n. 2, 2013, p. 367-391.

ARVIDSSON, A.; COLLEONI, E. Value in Informational Capitalism and on the Internet. In: *The Information Society: an International Journal*, v. 28, 2012, p. 135-150.

ARVIDSSON, A.; MALOSS, G. "Customer Co-production from Social Factory to Brand: Learning from Italian Fashion". In: ZWICK, D.; CAYLA, J. (Ed.). *Inside Marketing – practices, ideologies, devices*. Oxford: Oxford University Press, 2011.

ARVIDSSON, A.; MALOSS, G.; NARO, S. "Passionate work? Labour Conditions in the Milan Fashion Industry". In: *Journal of Cultural Research*, v. 14, n. 3, 2010, p. 295-309.

ARVIDSSON, A.; PEITERSEN, N. *The Ethical Economy: Rebuilding Value after the Crisis*. New York: Columbia University Press, 2013.

AYTES, A. "Return of the crowds: mechanical turk and neoliberal states of exception". In: SCHOLZ, T. (Ed.). *Digital Labor: the internet as playground and factory*. New York: Routledge, 2013, p. 79-97.

BARBROOK, R. "The High-Tech Gift Economy". In: *First Monday*, v.3, 1997.

BARDIN, L. *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 2004.

BAUER, R. M.; GEGENHUBER, T. "Crowdsourcing: global search and the twisted roles of consumers and producers". In: *Organization*, v. 22, n. 5, 2015, p. 661-681.

BAUDRILLARD, J. *A Sociedade de Consumo*. Lisboa: Edições 70, 2005.

BAUMAN, Z. *Modernidade Líquida*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001.

_____. *Vida para consumo: a transformação das pessoas em mercadoria*. Rio de Janeiro: Zahar, 2008.

BAZELEY, P.; JACKSON, K. *Qualitative Data Analysis with NVivo*. 2 ed. London: SAGE Publications, 2013.

BELL, D. *Las contradicciones culturales del capitalismo*. Madrid: Alianza, 1987.

BERARDI, F. *A fábrica da infelicidade – trabalho cognitivo e crise da new economy*. Rio de Janeiro: DP&A, 2005.

BERGER, R. "Now I see it, now I don't: researcher's position and reflexivity in qualitative research". In: *Qualitative Research*, v. 15, n. 2, 2015, p. 219-234.

BEVERUNGEN, A.; BOHM, S.; LAND, C. "Free Labour, Social Media, Management: Challenging Marxist Organization Studies". In: *Organization Studies*, v. 36, n. 4, 2015, p. 473-489.

BIRD, S. E. "Are we all producers now?". In: *Cultural Studies*, v. 25, n. 4-5, 2011.

BLOODGOOD, J. "Crowdsourcing: useful for problem solving, but what about value capture?" In: *Academy of Management Review*, v. 38, n. 3, 2013, p. 455-457.

BÖHM, S.; LAND, C. "The new 'hidden abode': Reflections on value and labour in the new economy". In: *The Sociological Review*, v. 60, 2012, p. 217-240.

BOLTANSKI, L.; CHIAPELLO, E. *El nuevo espíritu del capitalismo*. Madrid: Ediciones Akal, 2002.

BOTSMAN, R.; ROGERS, R. *What's mine is yours: how collaborative consumption is changing the way we live*. London: Collins, 2011.

BOTT, E. "Favourites and others: reflexivity and the shaping of subjectivities and data in qualitative research". In: *Qualitative Research*, 10(2), 2010, p. 159-173.

BOX 1824. Disponível em: <http://www.box1824.com.br/>. Acesso em: 10 abr. 2014.

BOX 1824. Disponível em: <http://propmark.uol.com.br/agencias/46216:box1824-enxuga-equipe-e-adota-nova-estrutura> Acesso em: 18 jul. 2014.

BOX 1824. Disponível em: <http://revistapegn.globo.com/Revista/Common/0,,EMI81326-17171,00-SUCESSO+FORA+DE+PADRAO.html>. Acesso em: 18 jul. 2014.

BRAVERMAN, H. *Trabalho e capital monopolista: degradação do trabalho no século XXI*. Rio de Janeiro: LTC, 2012.

CAMPBELL, C. "The craft consumer: culture, craft and consumption in a postmodern society". In: *Journal of Consumer Culture*, v. 5, n. 1, 2005, p. 23-42.

CASTELLS, M. *A sociedade em rede*. São Paulo: Paz e Terra, 2009.

CASTRO-GÓMEZ, S. "El dispositivo del Mesías. Trabajo vivo y redención en la filosofía política de Hardt y Negri". In: *Athenea Digital*, v. 10, 2005, p. 56-76.

COOPER, R. and BURRELL, G., (1988), 'Modernism, postmodernism and organizational analysis: An introduction', *Organization Studies*, v. 9, n. 1, 1988, p. 91-112.

COMOR, E. "Contextualizing and Critiquing the Fantastic Prosumer: Power, Alienation and Hegemony". In: *Critical Sociology*, v. 37, n. 3, 2010a, p. 309-327.

_____. "Digital prosumption and alienation". In: *Ephemera: theory & politics in organization*, v. 10, n. 3-4, 2010b, p. 439-454.

COVA, B. Community and consumption: Towards a definition of the “linking value” of product or services. In: *European Journal of Marketing*. V. 31, n. 3/4, 1997, p. 297-316.

DENZIN, N. K., LINCOLN, Y. S. *Handbook of Qualitative Research*. 2ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2000.

DUJARIER, M. A. “The three sociological types of consumer work”. In: *Journal of Consumer Culture*, v. 0, n. 0, 2014, p. 1-17.

ELO, S.; KYNGAS, H. “The qualitative content analysis process”. In: *Journal of Advanced Nursing*, v. 62. n. 1, 2008, p. 107–115.

FAITH POPCORN’S BRAIN RESERVE. Disponível em: <http://www.faithpopcorn.com/> . Acesso em: 10 abr. 2014.

FARIA, A.; GUEDES, A. “Estudos Organizacionais, Estratégia e Marketing no Brasil: em defesa de uma abordagem focada em consumo e globalização”. In: *Encontro de Estudos Organizacionais*, EnEO, Atibaia, São Paulo, 2004.

FINFGELD-CONNETT, D. “Use of content analysis to conduct knowledge-building and theory-generating qualitative systematic reviews”. In: *Qualitative Research*, v. 14, n. 3, 2014, p. 341-352.

FISHER, E. *Media and New Capitalism in the Digital Age: the Spirit of Networks*. New York: Palgrave Macmillan, 2010.

FLICK, U. *Introdução à pesquisa qualitativa*. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FLORIDA, R. *The Rise of the Creative Class*. New York: Basic Books, 2002.

FONTENELLE, I. A. “A Prosumption: as novas articulações entre trabalho e consumo na reorganização do capital”. In: *Ciências Sociais Unisinos*, v. 51, n. 1, 2015b, p. 83-91.

_____. “Organisations as producers of consumers”. In: *Organization*, v. 22, n. 5, 2015a, p. 644-660.

_____. “Os caçadores do cool”. In: *Lua Nova: revista de cultura e política*, n. 63, 2004, p. 163-177.

_____. “Relações entre Consumo, Cultura e Organizações: Desafios para os Estudos Organizacionais no Brasil”. In: *XXXV Encontro da Enanpad*, Rio de Janeiro, 2011.

FOSTER, R. J. The uses of use value: marketing, value creation and the exigencies of consumption work. In: ZWICK, D.; CAYLA, J. (Ed.). *Inside Marketing – practices, ideologies, devices*. Oxford: Oxford University Press, 2011.

FUCHS, C. *Internet and Society: Social Theory in the Information Age*. New York: Routledge, 2008.

_____. *Social media: A critical introduction*. London: SAGE, 2014.

FUTURE CONCEPT LAB. Disponível em: <http://www.futureconceptlab.com/pt/> Acesso em 16. jul. 2014

GABRIEL, Y.; LANG, T. “New faces and new masks of today’s consumer”. In: *Journal of Consumer Culture*, v. 8, n. 3, 2008, p. 321-340.

GILL, R.; PRATT, A. “Precarity and Cultural Work in the Social Factory? Immaterial Labour, Precariousness and Cultural Work”. In: *Theory, Culture & Society*, v. 25, n. 7-8, 2008, p. 1-30.

GLADWELL, M. *The Coolhunt*. The New Yorker, 17 March 1997. Disponível em: http://www.gladwell.com/1997/1997_03_17_a_cool.htm Acesso em: 30 jun. 2014.

GORZ, A. *O Imaterial: Conhecimento, Valor e Capital*. São Paulo: AnnaBlume, 2005.

GRAEBER, D. “Value: Anthropological Theories of Value”. In: J. Carrier, ed. *A Handbook of Economic Anthropology*. Northampton, MA: Edward Elgar, 2006, p. 439-454.

HARDT, M.; NEGRI, A. *Império*. Rio de Janeiro: Record, 2001.

HARDT, M.; NEGRI, A., *Labor of Dionysus: A Critique of the State Form*, Minneapolis: University of Minnesota Press, 1994.

_____. *Multidão: guerra e democracia na era do império*. Rio de Janeiro: Record, 2005.

HARVEY, D. *O enigma do capital e as crises do capitalismo*. São Paulo: Boitempo, 2011.

_____. *Condição Pós-Moderna : uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural*. 6 ed. São Paulo: Loyola, 1996.

HESMONDHALGH, D. “User-generated content, free labour and cultural industries”. In: *Ephemera*, v. 10, n. 3-4, 2010, p. 267-284.

HIRSCHMAN, E. C.; HOLBROOK, M. B. “Hedonic Consumption: Emerging Concepts, Methods and Propositions”. In: *Journal Of Marketing*, v.46, n.3, 1982, p. 92-101.

HOCHSCHILD, A. *The Managed Heart - Commercialization of human feeling*. London: University of California Press, 1983.

HOLT, D. B. "Toward a Sociology of Branding". In: *Journal of Consumer Culture*, v. 6, n. 3, 2006, p. 299–302.

_____. "Branding in the Age of Social Media". In: *Harvard Business Review*, march, 2016.

HOWE, J. *Crowdsourcing—Why the Power of the Crowd Is Driving the Future of Business*. New York: Three Rivers, 2008.

HUMPHREYS, A.; GRAYSON, K. "The intersecting roles of consumer and producer: a critical perspective on co-production, co-creation and presumption". In: *Sociology Compass*, v. 2, n. 3, 2008, p. 963-980.

INTERBRAND. Disponível em: <http://www.interbrand.com/pt/> Acesso em: 06 ago. 2014.

ITUASSU, C. T.; ABREU, M. S.; FICHE, R. H. "Pós-modernidade, consumo e realidade brasileira: novos horizontes para os Estudos Organizacionais por meio de uma aproximação com o Marketing Crítico". In: *XXXVII Encontro da EnANPAD*, Rio de Janeiro, 2013.

JAPPE, A. *As Aventuras da Mercadoria: por uma nova crítica do valor*. Lisboa: Antígona, 2006.

JAROS, S. "Marxian critiques of Thompson's (1990) 'core' labour process theory: an evaluation and extension". In: *Ephemera: theory & politics in organization*, v. 5, 2005, p. 5–25.

KLEEMAN, F.; VOß, G. G.; RIEDER, K. "Un(der)paid innovators: the commercial utilization of consumer work through crowdsourcing". In: *Science, Technology & Innovation Studies*, v. 4, n. 1, 2008, p. 5-26.

KNIGHTS, D.; MORGAN, G. "Organization Theory and Consumption in a Post-Modern Era". In: *Organization Studies*, v. 14, n. 2, 1993, p. 211-234.

KORCZYNSKI, M. "The Point of Selling: Capitalism, Consumption and Contradictions". In: *Organization*, v. 12, n. 1, 2005, p. 69-88.

KORCZYNSKI, M.; OTT, U. "When Production and Consumption Meet: Cultural Contradictions and the Enchanting Myth of Customer Sovereignty". In: *Journal of Management Studies*, v. 41, n. 4, 2004, p. 575-599.

KORNBERGER, M. *Brand Society: how brands transform management and lifestyle*. London: University Press, 2010.

KOZINETZ, R. V.; HEMETSBERGER, A.; SCHAU, H. J. "The Wisdom of Consumer Crowds: Collective innovation in the age of networked marketing". In: *Journal of Macromarketing*, v. 28, n. 4, 2008, p. 339-354.

LAZZARATO, M. "Immaterial Labor". In: VIRNO, P.; HARDT, M. (Ed.). *Radical Thought in Italy: a Potential Politics*. United States: University of Minnesota Press, 2006.

LAZZARATO, M.; NEGRI, A. *Trabalho imaterial: formas de vida e produção de subjetividade*. Rio de Janeiro: DP&A, 2001.

LEE, A. S. "Case Studies as Natural Experiments". In: *Human Relations*, v. 42, n. 2, 1989, p. 117-137.

LINDKVIST, M. *O guia do caçador de tendências*. São Paulo: Editora Gente, 2010.

LÓPEZ-RUIZ, O. J. "O consumo como investimento: a teoria do capital humano como ethos". In: *Mediações – Revista de Ciências Sociais*, v. 14, n. 2, 2009, p. 217-230.

LOURENÇO BUSTANI. Disponível em: <http://oglobo.globo.com/rio/duas-aguas-a-conta-com-lourenco-bustani-7790475> Acesso em: 18 jul. 2014.

LOURENÇO BUSTANI. Disponível em: [eP://transitionconsciousness.wordpress.com/2014/06/25/nao-e-com-a-mente-e-com-o-coracao-lourenco-bustani/](http://transitionconsciousness.wordpress.com/2014/06/25/nao-e-com-a-mente-e-com-o-coracao-lourenco-bustani/). Acesso em: 18 jul. 2014.

LURY, C. *Brands: the logos of the global economy*. London: Routledge, 2004.

MAIOLI, F. *Manual de Coolhunting – métodos e práticas*. Porto Alegre: Vidrágua, 2013.

MALHOTRA, A; VAN ALSTYNE, M. "The Dark Side of the Sharing Economy... and How to Lighten It". In: *Communications of the ACM*, v. 57, n. 11, 2014, p. 24-27.

MANDALAH. Disponível em: <http://www.mandalah.com>. Acesso em: 10 abr. 2014.

MARX, K. *The Grundrisse*. New York: Harper & Row, 1971.

MAZZARELLA, W. "The Mith of the Multitude, or, Who's Afraid of the Crowd?". In: *Critical Inquiry*, v. 36, n. 4, 2010, p. 697-727.

MINAYO, M. C. S.; DESLANDES, S. F.; GOMES, R. *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. Petrópolis: Vozes, 2009.

MOOR, L. *The rise of brands*. Oxford: Berg, 2007.

_____. “Branding consultants as cultural intermediaries”. In: *The Sociological Review*, v. 56, n. 3, 2008, p. 408–428.

MORAES, R. *Análise Textual Discursiva*. Ijuí: Editora Unijuí, 2007.

MORGAN, G.; SMIRCICH, L. “The Case for Qualitative Research”. In: *The Academy of Management Review (pre-1986)*. Oct 1980; 5. p. 491

NAISBITT, J. *Megatendências*. São Paulo: Círculo do Livro, 1982.

NEGRI, A. *Marx beyond Marx: Lessons from the Grundrisse*, London: Pluto, 1991.

PFEIFFER, S. “Digital Labour and the Use-value of Human Work. On the Importance of Labouring Capacity for Understanding Digital Capitalism”. In: *Triple C*, v. 12, n. 2, 2014, p. 599-619.

POPCORN, F. *O relatório Popcorn – centenas de ideias de novos produtos, empreendimentos e novos mercados*. 20 ed. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 1993.

PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V. “Co-creation experiences: the next practice in value creation”. In: *Journal of Interactive Marketing*, v. 18, n. 3, 2004, p. 5-14.

_____. *The future of competition: co-creating unique value with customers*. Boston: Harvard University Press, 2004.

PRATT, A. C. “Creative cities: the cultural industries and the creative class”. In: *Geografiska Annaler: Series B, Human Geography*, v. 90, 2008, p. 107-117.

PULLMAN, M. E.; GROSS, M. A. “Welcome to your experience: where you can check out anytime you’d like, but you can never leave”. In: *Journal of Business and Management*, v. 9, n.3, 2003.

REVISTA DONNA, CADERNO JORNAL ZERO HORA. Disponível em: <http://revistadonna.clicrbs.com.br/2014/05/02/vida-simples-e-conectada-a-natureza-e-tendencia-de-comportamento/>. Acesso em 13 jul. 2014.

REVISTA EXAME. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/empresa-britanica-de-pesquisa-wgsn-compra-brasileira-mindset/>. Acesso em 13 jul. 2014.

REVISTA EXAME. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/0982/noticias/jovens-irreverentes-e-disputados?page=1>. Acesso em: 17 jul. 2014.

REVISTA EXAME: <http://exame.abril.com.br/rede-de-blogs/brasil-no-mundo/2014/01/09/mandalah-um-think-tank-brasileiro-no-mundo-2/> Acesso em 18 jul. 2014.

RIEDER, K; VOß, G. G. “The Working Customer—An Emerging New Type of Consumer”. In: *Psychology of Everyday Activity*, v. 5, n. 2, 2010, p. 2–10.

RIEZO, M. D. *Coolhunters – caçadores de tendências na moda*. São Paulo: Editora Senac, 2011.

RIFKIN, J. *A Era do Acesso*. São Paulo: Makron Books, 2001.

RITZER, G. *Enchanting a disenchanted world: revolutionizing the means of consumption*. Thousand Oaks: Pine Forge, 2004.

_____. “Prosumption, evolution, revolution, or eternal return of the same?”. In: *Journal of Consumer Culture*, v. 14, n. 1, 2014, p. 3-24.

RITZER, G.; DEAN, P.; JURGENSON, N. “The coming age of the prosumer”. In: *American Behavioral Scientist*, v. 56, n. 4, 2012, p. 379-398.

RITZER, G.; GOODMAN, D.; WIEDENHOFT, W. Theories of consumption. In: RITZER, G.; SMART, B. *Handbook of Social Theory*. (pp. 410-427) London: Sage publications, 2001.

RUBIN, H. J.; RUBIN, I. *Qualitative interviewing: the art of hearing data*. Thousand Oaks: Sage, 3. ed, 2012.

SANTOS, E. F. *Loja de experiência, trabalho emocional e consumo: o trabalho dos vendedores e gerente da loja para a transmissão da experiência da marca Chilli Beans*. 2015. Dissertação (Mestrado) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getulio Vargas FGV/EAESP, São Paulo, 2015.

SANTOS, E. F.; FONTENELLE, I. A. “Lojas de experiências, trabalho emocional e consumo: o trabalho dos vendedores e gerentes da loja para a transmissão da experiência da marca”. In: XXXIX Enanpad, 2015, Belo Horizonte, MG. *Anais do XXXIX Enanpad*. Belo Horizonte, Anpad, 2015.

SCHOLZ, T. (Ed.) *Digital Labor: the internet as playground and factory*. New York: Routledge, 2013.

SCHWARZKOPF, S. “The Political Theology of Consumer Sovereignty: Towards an Ontology of Consumer Society”. In: *Theory, Culture & Society*, v. 28, n. 3, 2011, p. 106-129.

SENNETT, R. *A corrosão do caráter*. Rio de Janeiro: Record, 1999.

SIEVERS, B. "It is new, and it has to be done!": socio-anaytic thoughts on betrayal and cynicism in organizational transformation". In: *Gestão & Regionalidade*, v. 25, n. 73, 2009, p. 69-88.

STAKE, R. E. *The art of case study research*. Thousand Oaks: Sage, 1995.

STARMAN, A, B. "The case study as a type of qualitative research". In: *Journal of Contemporary Educational Studies*, v. 1, 2013, p. 28-43.

TAPSCOTT, D. *The digital economy: promise and peril in the age of networked intelligence*. New York: McGraw-Hill, 1996.

TASPCOTT, D.; WILLIAMS, A. D. *Wikinomics: how mass collaboration changes everything*. New York: Portfolio, 2010.

TERRANOVA, T. "Free Labor: producing culture for the digital economy". In: *Social Text*, v. 18, n. 2, 2000, p. 33-58.

TERRANOVA, T. "Free Labor". In: SCHOLZ, T. (Ed.) *Digital Labor: the internet as playground and factory*. New York: Routledge, 2013.

THE FUTURE LABORATORY. Disponível em: <http://thefuturelaboratory.com/uk/> Acesso em 18 jul. 2014.

THOMPSON, P.; SMITH, C. "Labour power and labour process: contesting the marginality of the sociology of work". In: *Sociology*, p. 43, 2009, p. 913-930.

THOMPSON, P. "Foundation and Empire: a critique of Hardt and Negri. In: *Capital & Class*, v. 29, n. 2, 2005, p. 73-98.

_____. "The capitalist labour process: concepts and connections". In: *Capital & Class*, v. 34, n. 1, 2010, p. 7-14.

TOFFLER, A. *The third wave*. New York: William Morrow, 1980.

TOSCANO, A. "Vital Strategies - Maurizio Lazzarato and the Metaphysics of Contemporary Capitalism". In: *Theory, Culture & Society*, v. 24, n. 6, 2007, p. 71-91.

TRENDWATCHING.COM. Disponível em: www.trendwatching.com. Acesso em: 10 dez. 2015.

TRONTI, M. *Operários e capital*. Porto: Afrontamento, 1966.

TURKLE, S. *Alone Together: why we expect more from technology and less from each other*. New York: Basic Books, 2011.

VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. “Evolving to a New Dominant Logic for Marketing”. In: *Journal of Marketing*, v. 68, n. 1, 2004, p. 1-17.

VIRNO, P. *Grammar of the multitude*. Estados Unidos: Semiotexte, 2003.

WARHURST, C.; THOMPSON, P., NICKSON, D. “Labour process theory: Putting the materialism back into the meaning of service work”. In: M. KORZCZYNSKI; MACDONALD (Eds), *Service Work: Critical Perspectives*. London: Routledge, 2008, p 91-112.

WEBER, M. *Economia e Sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva*. Brasília: Universidade de Brasília, 2004.

WGSN. Disponível em: <http://www.wgsn.com/br/sobre-wgsn>. Acesso em: 13 jul. 2014.

WILMOTT, H. “Creating ‘value’ beyond the point of production: branding, financialization and market capitalization”. In: *Organization*, v. 17, n. 5, 2010, p. 517-542.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZIMMER, L. “Qualitative meta-synthesis: a question of dialoguing with texts”. In: *Journal of Advanced Nursing*, v. 53, 2006, p. 311-318 2006

ZWICK, D.; CAYLA, J. (Ed.) *Inside marketing: practices, ideologies, devices*. Oxford and New York: Oxford University Press, 2011.

ZWICK, D.; DENEGRI-KNOTT, J. “Manufacturing customers: the database as new means of production”. In: *Journal of Consumer Culture*, v. 9, n 2, 2009, p. 221-247.

ZWICK, D.; OZALP, Y. “Flipping the neighborhood: biopolitical marketing as value creation for condos and lofts”. In: ZWICK, D.; CAYLA, J. (Ed.). *Inside Marketing – practices, ideologies, devices*. Oxford: Oxford University Press, 2011.

ZWICK *et al.* “Putting Consumers to Work: ‘Co-creation’ and new marketing governmentality”. In: *Journal of Consumer Culture*, v. 8, n. 2, 2008, p. 163-196.

APÊNDICES

Apêndice 1 – Roteiro de entrevista

Roteiro de perguntas elaborado para clientes *premium*:

- 1) Qual seu nome completo?
- 2) Em qual empresa atualmente trabalha?
- 3) Qual seu *job title* dentro da empresa?
- 4) Desde quando a empresa é cliente premium?
- 5) A empresa utiliza serviços de outras empresas que também trabalham com tendências de consumo?
- 6) Porque a empresa resolveu adquirir esse serviço?
- 7) Como a empresa utiliza o conteúdo da database no seu dia a dia?
- 8) Se pudesse apontar a maior qualidade da database, qual seria? E o que poderia ser melhorado?
- 9) A empresa já utilizou outros serviços da Trendwatching, por exemplo, seminários ou workshops? Se sim, quais?

Roteiro de perguntas elaborado para os *spotters*:

- 1) Qual seu nome, sua idade?
- 2) De qual país você é? Em qual país mora atualmente?
- 3) Com o que trabalha?
- 4) Desde quando você contribui como spotter para a Trendwatching?
- 5) Como você definiria a Trendwatching?
- 6) O que mais te atraiu na proposta de se tornar um spotter?
- 7) Você costuma contribuir com informações para o TW:IN com frequência? Qual frequência?
- 8) Porque você contribui com informações?
- 9) Você já teve alguma de suas contribuições aceita pela TW:IN?
- 10) Você já utilizou o sistema de premiação por pontos para trocar por algum prêmio? Se sim, você trocou pelo quê?
- 11) Você já participou de algum encontro de spotters antes? Se sim, o que te motiva a participar?
- 12) Você utiliza ou acessa o site da Trendwatching?
- 13) O que você considera como recompense ao participar do TW:IN?
- 14) Você adicionou sua atividade como spotter no Linked In? Se sim, você acha que isso dá uma melhor visão para o seu currículo?
- 15) Você gostaria que sua remuneração por participar fosse diferente? O que você acha do sistema de pontuação?
- 16) Você costuma acompanhar os e-mails/newsletters que recebe da Trendwatching?
- 17) Você irá em algum *Trend Seminar*?
- 18) Na sua opinião, qual o maior retorno que o TW:IN pode te dar?

Apêndice 2 - Informações sobre empresas de tendências internacionais e nacionais

Desde as décadas de 1970, 1980 e 1990, muitas empresas interessadas em “antecipar o futuro” para seus clientes foram criadas. O intuito deste tópico é contar brevemente a respeito do surgimento de algumas das principais empresas de tendências de consumo existentes na atualidade. Não existe um ranking próprio de empresas de tendências, então a seleção foi feita a partir de dois critérios: 1) destaque na mídia; 2) atendem clientes que figuram no ranking da *Interbrand* (INTERBRAND, 2014), que calcula anualmente o *brand value* das empresas.

Uma história bastante famosa é a da americana Faith Popcorn. Pode-se dizer que Faith é uma *coolhunter*, embora na época de suas previsões o termo ainda não existisse. No livro de sua autoria “O Relatório Popcorn” (1993) ela previu, 30 anos atrás, algumas tendências que realmente foram confirmadas. Faith foi responsável por perceber, por exemplo, o fenômeno do encasulamento (*cocooning*), quando a insegurança nas grandes cidades tornou-se mais evidente, fazendo com que as pessoas preferissem se fechar em casa. Da mesma forma, Faith previu que utilitários esportivos como o jipe, até então usados fora das cidades, se tornariam um objeto de consumo urbano. Em seu mais recente livro, “O Dicionário do Futuro” (2002), Faith aposta na questão da concentração cada vez maior de pessoas, nas cidades “megamonstro”, termo cunhado pelo Dicionário e que denomina os lugares que mais irão sofrer com os efeitos da superpopulação.

Faith é dona da empresa Faith Popcorn’s Brain Reserve e apresenta em seu site um método de trabalho que envolve “17 princípios organizativos para saber o estado de espírito e o humor de consumidores-chave” e conta com o líder espiritual Deepak Chopra como um dos 10.000 colaboradores visionários. Ela comanda desde 1974 a empresa ao lado da irmã Mechele. Para Popcorn, “uma tendência pode estar em diferentes estágios em várias partes do mundo, mas sua organização é universal”, por isso ela, além do escritório localizado em Nova York, também possui uma equipe de 6.000 colaboradores em várias partes do mundo e que a possibilita dar uma dimensão global para suas previsões. Segundo notícia postada pela revista *Veja* em 2002, a Brain Reserve possui entre seus clientes empresas como a IBM, BMW, Procter & Gamble e McDonald’s e um projeto de consultoria pode custar facilmente 1 milhão de dólares.

No ramo da moda e vestuário, o portal WGSN – controlado pelo grupo Top Right Group – surgiu em 1998 em Londres como “um serviço de pesquisa de tendências para as indústrias de moda e design, oferecendo tendências e análises para as maiores e mais influentes empresas

do mundo”. No site, a WGSN afirma que “inspira decisões brilhantes no design” e que empodera as empresas para conseguir (1) antecipar tendências; (2) aumentar o acesso ao mercado; (3) tomar decisões bem informadas; (4) aumentar a produtividade e a eficiência da cadeia e fornecedores; (5) reduzir custos de viagem e; (6) minimizar o risco de investimento e maximizar o retorno sobre investimento (WGSN, 2014).

Em notícia de dois anos atrás (JORNAL ZERO HORA, 2014), o portal WGSN realizou uma fusão com o escritório de tendência americano Stylesight e comprou a consultoria brasileira Mindset. Antes da compra, a WGSN já era representada pela Mindset no mercado sul-americano há nove anos. De acordo com notícia veiculada no portal da revista Exame, “a WGSN conta com uma base de 370 clientes e tem faturamento anual estimado em 6,5 milhões de dólares na região. O Brasil responde por cerca de 80% desse montante”. Segundo José Papa Neto, executivo da empresa, “a operação brasileira corresponde a 6 ou 7 por cento do que a WGSN vende no mundo, uma fatia que a empresa quer elevar, crescendo a um ritmo anual de dois dígitos” (PORTAL EXAME, 2014; WGSN, 2014).

Além da WGSN e, recentemente a Mindset, a Top Right Group também controla outras quatro empresas diferentes: i2i, que trabalha com feiras de eventos; Emap, com foco na mídia e conteúdo pago; 4C, que fornece serviços de informação semelhantes à WGSN e Lions, organizadora de festivais. Com o controle dessas empresas, o Top Right Group obteve uma receita anual em 2013 de 251,7 milhões de libras, uma alta de 9,2 por cento em relação à receita do ano anterior (PORTAL EXAME, 2014).

Também localizada em Londres, The Future Laboratory foi criada em 2001 por Chris Sanderson e Martin Raymond, e de acordo com o site da empresa, eles trabalham com uma mistura de “busca pelas tendências, *insights* de consumo e inovação da marca, colaborando com as marcas para mapear o futuro que está sempre plugado nas mudanças necessárias do consumo global”. Entre seus clientes constam a Unilever, Cadillac, HSBC, American Express, Louis Vuitton, Chanel e Sony, entre outras (THE FUTURE LABORATORY, 2014).

A empresa The Future Laboratory tem um portal internacional chamado LS:N Global (*LifeStyle News Network*). No Brasil, desde 2009, o portal é representado por Paulo Al-Assal, diretor geral da Voltage, “uma agência de pesquisa qualitativa que é pioneira no Brasil no estudo do comportamento humano de forma artesanal”. O portal já se tornou uma ferramenta importante para executivos de marketing e por uma assinatura de 30 mil reais anuais, o portal

provê acesso a pesquisas, mapeamentos e análises detalhadas sobre tendências globais (THE FUTURE LABORATORY, 2014).

Fundada em 1994 em Milão por Francesco Morace e Linda Gobbi, The Future Concept Lab é criada a partir do Trends Lab, que era voltado ao desenvolvimento de uma rede internacional de correspondentes em capitais conhecidas pela sua criatividade e inovação como Nova York, Paris, Londres e Tóquio. Em 1998, com o programa de pesquisa *Genius Loci*, a The Future Concept Lab começou a pesquisar culturas e mercados em 20 países. Além de workshops e consultorias para empresas, também realiza treinamentos online sobre coolhunting (FUTURE CONCEPT LAB, 2014).

Um dado interessante é que o primeiro escritório fora da Itália foi inaugurado em São Paulo, em 2011. Em entrevista concedida para a revista Lançamentos Preview, Morace afirma que “o Brasil é, seguramente, o país com a taxa mais alta de imaginário do mundo. (...) É um país com grandes paradoxos culturais e sociais e uma grande vitalidade criativa e produtiva”. Entre seus clientes brasileiros destacam-se a Petrobras, a Fiat Brasil a Grendene e a Natura. Morace tem uma atividade editorial intensa, e já fez diretamente ou contribuiu para mais de 50 livros e outras publicações. No Brasil, três livros foram traduzidos para o português: Consumo Autoral (2012), O que é o futuro? (2013) e Eu, Brasil (2013) (FUTURE CONCEPT LAB, 2014).

Também existem empresas brasileiras, além das já citadas, atuando com expressividade no mercado nacional e internacional. A Box 1824, fundada por Rony Rodrigues e João Mognon Cavalcanti em 2003, é especializada em tendências de consumo e comportamento jovem, e oferece o serviço de uma “pesquisa orgânica”, prometendo ao cliente “soluções customizadas e respostas precisas e inovadoras”. A empresa tem como clientes Itaú, Unilever e Olimpikus, sendo que para a última criou o *Tube*, o modelo de tênis mais vendido da marca no Brasil nos últimos tempos (BOX 1824, 2014).

Desde 2010, Rony e João criaram uma holding com mais quatro sócios chamada OGrupo, que, além da Box 1824, engloba mais três agências: Aquiris (games), LiveAd (publicidade) e TalkInc (pesquisas na web). A Box 1824 ainda é a maior empresa da holding e, recentemente, realizou um trabalho em parceria com a empresa K-Hole, coletivo norte-americano de estudos sobre tendências, o “Youthmode: um estudo sobre liberdade”, e também projetos para matrizes do Burger King e Budweiser nos Estados Unidos (BOX 1824, 2014).

Outra empresa brasileira do ramo, a Mandalah (o “h” refere-se ao elemento humano que os sócios desejam enfatizar), trabalha com o conceito de “inovação consciente”, explicando que “a inovação se dá na intersecção do propósito com o lucro” e desenvolveram para seus clientes a metodologia “iCCI”, uma combinação de pesquisa, criatividade e implementação. Fundada em 2006 por Lourenço Bustani e Igor Botelho, no início a proposta era vista com certo desdém. Hoje a empresa possui escritórios São Paulo, Rio de Janeiro, Nova York, Cidade do México, Berlim e Tóquio e já realizou trabalhos para GM, Natura, Bayer, Instituto Ayrton Senna e Pepsi, entre outras (MANDALAH, 2014).

A história de Lourenço Bustani também é um caso à parte: nascido em Nova York e filho de diplomatas brasileiros, estudou Relações Internacionais e Ciências Políticas na Universidade da Pensilvânia, trabalhou em bancos e consultorias de gestão antes de vir para o Brasil. Percebeu que no Brasil havia um mercado propício para ideias inovadoras e consistentes. Em entrevista dada para o site O Globo em 2013, afirma que “uma ideia só é inovadora se melhorar a vida das pessoas. Inovar simplesmente por inovar não nos interessa. Buscamos conscientizar as organizações para que tomem decisões baseadas não apenas no lucro, mas também no impacto de suas ações” (BUSTANI, 2014).

Algo que chama a atenção é que, embora a Mandalah busque observar tendências e ideias inovadoras, eles não desejam olhar somente para o consumo, mas para as reais necessidades humanas: “não sou ativista contra o consumo, mas não enxergar além representa uma visão míope, já que ele explica apenas uma fração de quem somos. Aliás, rechaçamos a palavra consumidor, ela é profundamente reducionista. Preferimos cidadão”(BUSTANI, 2014).

A empresa de tendências *Trendwatching.com* foi criada em 2002 por Reinier Evers como uma empresa de tendências independente e opinativa buscando no mundo as tendências de consumo e *insights* mais promissores relacionados às 157 ideias de negócios. O escritório-sede encontra-se em Londres, mas atualmente também tem filiais em Nova York, Singapura, Lagos e, em abril de 2013, instalou-se em São Paulo. A empresa oferece serviços de informações e análises para 250 mil assinantes e 1200 clientes em 9 idiomas. Além disso, a empresa diz estar presente em 180 países e oferece os mais diversos serviços: desde um *briefing* gratuito mensal de tendências, até serviços pagos como *workshops* e análises aprofundadas. No Brasil, a *Trendwatching.com* presta serviços para diversas companhias, dentre elas a Natura, Nextel, Globo Comunicação e Participações, Itaú Unibanco, Petrobras, entre outras (TRENDWATCHING, 2015).

ANEXOS

Anexo 1 – Autorização para uso do nome da organização

AUTHORIZATION FOR USE OF COMPANY NAME

I, the undersigned, permit and authorize the PhD Student **Rosana Córdova Guimarães** to use Trendwatching's name for research and academic purposes, including images, newsletters, websites and publications, without compensation to me.

I waive any right to inspect or approve the finished research in which Rosana Córdova Guimarães may use Trendwatching's name.

I understand that Rosana Córdova Guimarães will endeavour to use Trendwatching's name in accordance with standards of good judgement. I also understand that I may not withdraw my permission for use of company name which was granted in this Authorization.

Name: Cath

Surname: Carver

Address: 19-20 Great Sutton Street, London, EC1V 0DR, United Kingdom

Company: TrendWatching.com Ltd

E-mail: cath@trendwatching.com

Date: 24 Nov 2015

Signature:

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Cath Carver', written over a horizontal line.

Anexo 2 – Ideation Exercises

IDEATION EXERCISES » BLENDING TRENDS

LIST 5 TRENDS FROM THE INNOVATIONS DATABASE THAT ARE RELEVANT TO YOUR BRAND.

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

5. _____

*Try various combinations!

NOW BRAINSTORM NEW INNOVATIONS COMBINING TRENDS AT THE FOUR STRATEGIC LEVELS:

VISION

» _____

» _____

» _____

» _____

» _____

NEW PRODUCTS AND SERVICES

» _____

» _____

» _____

» _____

» _____

NEW BUSINESS CONCEPTS

» _____

» _____

» _____

» _____

» _____

MARKETING AND CAMPAIGNS

» _____

» _____

» _____

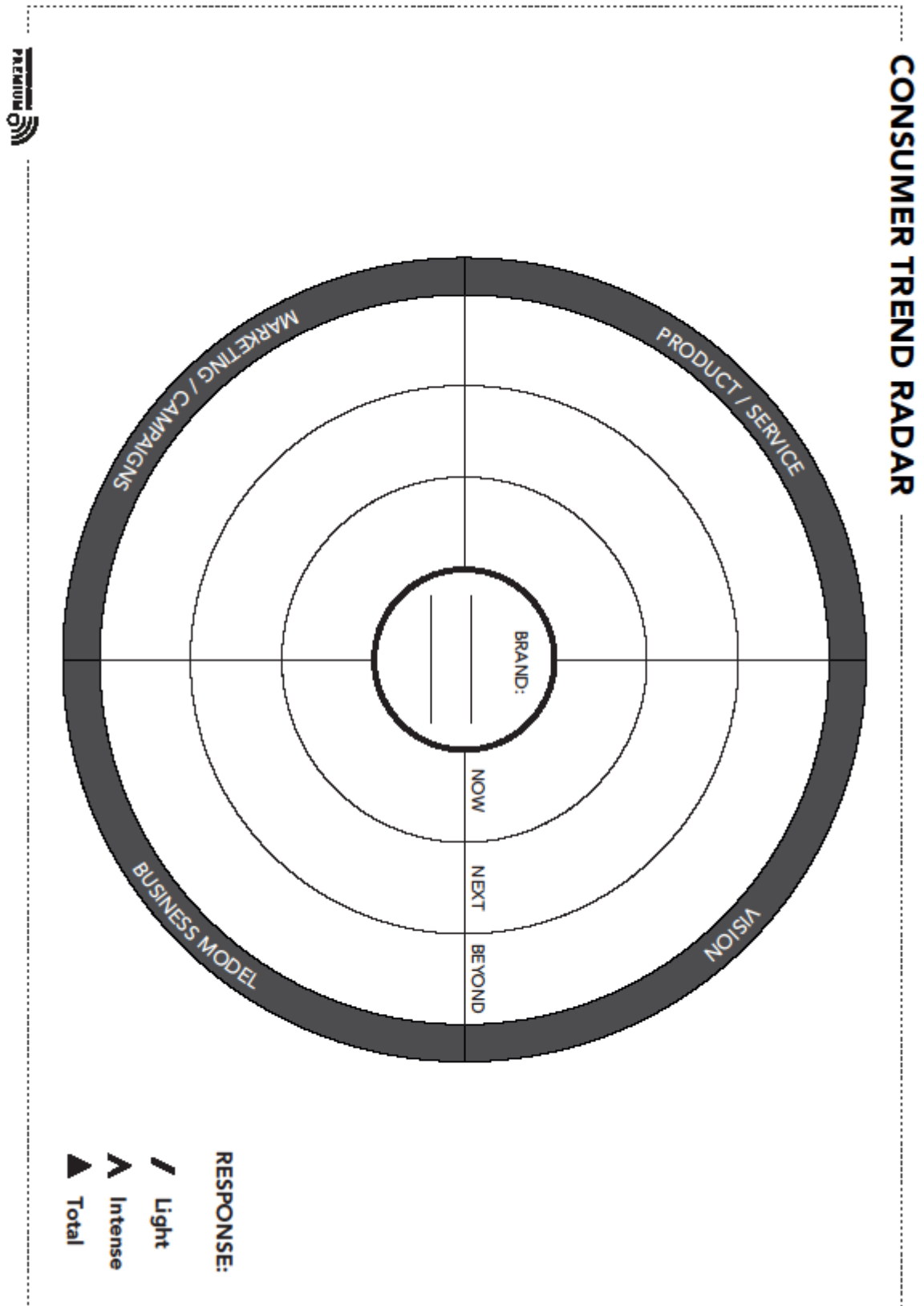
» _____

» _____

trendwatching.com | IDEATION EXERCISES

PREMIUM

Anexo 3 – Consumer Trend Radar



Anexo 4 – Consumer Trend Canvas

