

Criação de Valor Simbólico

Davide Ravasi e Violina Rindova

Resumo

Os consumidores compram bens não só por suas funções práticas, mas também pelos significados que estão imbuídos e aos quais os consumidores querem ser associados. Neste artigo, apresentamos a noção de valor simbólico e descrevemos como ele é construído coletivamente na interação entre produtores, consumidores e outros atores sociais. Com base em estudos anteriores, bem como em nossa própria pesquisa, propomos um modelo que começa a revelar como os produtores podem se envolver sistematicamente na produção de bens que são valorizados como símbolos culturais e por suas propriedades expressivas.

Palavras-chave

Valor Simbólico. Consumo Simbólico. Produção de Cultura. Design de Produtos. Artefatos Culturais.

Abstract

Consumers purchase goods not only for their practical functions, but also for the meanings that they are imbued with and that consumers want to be associated with. In this paper, we introduce the notion of symbolic value, and outline how it is collectively constructed in interaction between producers, consumers, and other social actors. Based on past studies as well as our own research, we then propose a model that begins to unpack how producers may systematically engage in the production of goods that are valued as cultural symbols and for their expressive properties.

Keywords

Symbolic Value. Symbolic Consumption. Production of Culture. Product Design. Cultural Artifacts.

INTRODUÇÃO

Os estudiosos que trabalham em áreas tão diversas como a história dos negócios (por exemplo, McKendrick, et al, 1982; Williams, 1982), sociologia (por exemplo, Bourdieu, 1984; du Gay, 1997), antropologia (por exemplo, Belk, 1985; McCracken, 1988), e comportamento do consumidor (por exemplo, Holbrook e Hirschman, 1982; Holt, 1998) têm registrado que os consumidores estão cada vez mais comprando mercadorias não apenas por suas funções práticas, mas também pelos seus significados. Os atos de compra e consumo refletem os esforços proativos para reivindicar uma posição no sistema de relações sociais ao alterarem as características dos artefatos que circundam, sustentam e, muitas vezes, mediam as interações humanas. Em outras palavras, para os consumidores, mercadorias são símbolos, cuja posse e uso refletem, expressam e reconstituem o sistema de relacionamento social e seu lugar percebido.

Os pesquisadores de estratégia, no entanto, permanecem sem dar atenção ao lado simbólico das trocas. As teorias existentes aconselham as empresas a criar valor por meio da melhoria do desempenho do produto, muitas vezes, nas dimensões de funcionalidade pré-determinadas, tais como velocidade, precisão, tamanho ou resistência. Elas se mantêm silenciosas sobre o modo como as empresas podem produzir os bens que os consumidores desejam pelo seu valor simbólico. Em outras palavras, as teorias existentes tendem a orientar as empresas sobre como criar melhores dispositivos – que se inclua aqui o seu produto favorito da era industrial – enquanto os consumidores estão cada vez mais comprando sonhos, esperanças, fantasias... e símbolos.

O valor simbólico de um produto *é determinado pelos significados sociais e culturais a ele associados, os quais permitem aos consumidores expressarem a identidade individual e social por meio da compra e uso do produto.* O Valor Simbólico é criado quando uma empresa produz um objeto que carrega um conjunto de significados culturais com quais os consumidores almejam estar associados. Para criar tais objetos, uma empresa deve ser capaz de compreender os significados culturais associados a diferentes deles, para identificar e selecionar aqueles que os consumidores possam achar atraentes e incorporá-los em um novo objeto. A criação de valor simbólico depende, em última análise, da inclusão de produtos nos padrões de consumo e uso. Em outras palavras, embora as empresas possam ativamente dotar seus produtos de significados culturais atraentes, não há garantia de que seus esforços irão, eventualmente, produzir os resultados pretendidos.

Para abordar a questão de como as empresas podem alcançar melhor desempenho nesse delicado e imprevisível processo, baseamo-nos em pesquisas da Sociologia, da Antropologia do consumo, dos Estudos Culturais e da Semiótica, assim como em evidências de nossas pesquisas. Nosso objetivo é oferecer uma perspectiva cultural sobre a produção que visualiza as empresas como produtores de cultura. Como tais, essas empresas têm que se tornar hábeis em alocar os seus produtos na rede de significados que define uma cultura (Geertz, 1973).

CONSUMO SIMBÓLICO

Os *Behavioristas* dos consumidores usam o termo “consumo simbólico” para descrever a compra e o consumo de produtos para fins sociais e de auto-expressão, definidos como comunicação da identidade social e individual (McCracken, 1988; Hirschman e Holbrook, 1980). Enquanto identificam os primeiros sinais de consumo simbólico na Inglaterra do século XV (Mukerji, 1983; McCracken, 1988), eles localizam o dramático aumento no consumo simbólico em algum momento entre meados dos séculos XVIII e XIX, como resultado da “comercialização da moda” (McKendrick et al., 1982). Josiah Wedgwood é reconhecido pela introdução de técnicas de marketing para acelerar a obsolescência e estimular o crescimento sem precedentes do consumo. Como resultado disso, os padrões de consumo mudaram, e

“o que foi uma vez comprado no ditame da necessidade, está sendo agora comprado no ditame da moda. O que antes era comprado para a vida, pode agora ser comprado várias vezes” (McKendrick et al, 1982, p. i).

Nas sociedades afluentes de hoje, o consumo desempenha, cada vez mais, uma função de comunicação, e uma gama crescente de produtos, incluindo roupas (Hedbigge, 1979; Crane, 2000), transporte, alimentação e bebidas (Bourdieu, 1984), móveis domésticos (Csikszentmihalyi e Rochberg-Halton, 1981), decoração e animais de estimação (Belk, 1988), e, mais recentemente, até mesmo eventos desportivos (Hopkinson e Pujari, 1999) e eletrônicos (du Gay et al., 1997) são consumidos como meio de expressão da identidade pessoal e social.

Segundo o antropólogo do consumo Grant McCracken:

“o consumo é configurado, conduzido e limitado em cada ponto por considerações culturais. O sistema de *design* e de produção que cria bens de consumo é uma empresa totalmente cultural. Os bens de consumo em que o consumidor esbanja tempo, atenção e renda são carregados de significado cultural. Os consumidores usam esse significado para fins totalmente culturais. Eles usam o significado de bens de consumo para expressar categorias e princípios culturais, cultivar ideais, criar e manter estilos de vida, construir noções do *eu* e criar (e sobreviver) mudança social. O consumo tem um caráter completamente cultural” (McCracken, 1988: xi).

“PRODUÇÃO SIMBÓLICA”: UMA NOVA TENDÊNCIA DE MERCADO?

A crescente importância do consumo simbólico na moderna cultura de consumo tem levado a um crescimento impressionante no número e tamanho das empresas que produzem produtos com um conteúdo altamente expressivo, ao qual nos referimos como “produção simbólica”. Obviamente, essa produção simbólica tem sido sempre central para o sucesso dos fabricantes de roupas e acessórios, tais como Armani, Diesel, Levi’s, Swatch, ou Swarovski, uma vez que o vestuário tem sido sempre usado para decorar o corpo, para expressar a

identidade social (McCracken, 1988: 57-70; Davis, 1992: 15-17; Crane, 2000) e sinalizar o status social (Veblen, 1899; Konig, 1973).

Nos últimos anos, no entanto, questões referentes ao potencial expressivo de produtos ganharam relevância crescente também nos setores de atividade onde as empresas têm tradicionalmente competido com base em desempenho tecnológico, preço ou conveniência. Por exemplo, enquanto o valor dos aparelhos elétricos e eletrônicos, tais como geladeiras, torradeiras, computadores, telefones e aparelhos de som, têm sido vistos como baseados quase que inteiramente na qualidade e na inovação das tecnologias subjacentes, nos últimos tempos, mudanças nos valores culturais e padrões de consumo parecem ter criado oportunidades para se repensar o papel dos objetos tecnológicos na vida das pessoas nas sociedades afluentes. Apple, Nokia e Philips, dentre outros, criaram ou reforçaram as suas posições estratégicas nos mercados, de nicho e de massa, alterando a forma, a aparência e o sentimento de aparelhos domésticos e eletrônicos convencionais, mudando assim a forma como os consumidores os experienciam e as associações que eles evocam (Ravasi e Lojacono, 2005). Ao fazer isso, essas empresas têm convertido os produtos que são convencionalmente vistos como ferramentas em objetos pessoalmente significativos – objetos que os consumidores acham interessantes, envolventes e atraentes, objetos que os consumidores gostam de tê-los por perto para mostrar aos outros. Em outras palavras, eles criaram objetos que permitem aos consumidores fazer declarações a respeito da identidade, do *status* e dos seus diversos ‘eus’. O caso do conglomerado holandês Philips ilustra essa tendência. Stefano Marzano, designer-chefe da Philips, explica a nova filosofia que orienta tais opções de design:

“No passado, a ênfase era na quantidade: Os produtos impressionavam pelo número de funções, o número de engrenagens ou o número de programas. O carro era avaliado pela sua velocidade, o sistema estéreo pelo seu volume, e assim por diante. Talvez por causa dessa abordagem quantitativa materialista, alcançamos agora os limites do crescimento (...) Nós deveríamos, portanto, assegurar que criamos objetos relevantes (...) objetos significativos que representam memórias, atualidades e cultura” (Marzano, 1998: 12-13).

Seguindo essa nova filosofia de design, na última década, a Philips lançou aparelhos domésticos e médicos caracterizados por suaves linhas arredondadas, cores pastéis e acabamentos em veludo texturizado. O novo *design* comunica significados de afeto e de domesticidade, que permitem aos consumidores se engajarem em novas interações em torno do conceito de “lar”. Como resultado, a percepção dos consumidores sobre a empresa mudou e a Philips é vista agora como um produtor de objetos artísticos e significativos, um criador de tendência e estilo. Ao proporcionar aos consumidores novos meios de comunicação, empresas como a Philips criam valor simbólico e cobram preços *premium* que refletem este tipo diferente de valor criado.

Varejistas especializados, como Starbucks, The Body Shop e Ben & Jerry usam o *design* do ambiente físico para impregnar nos seus produtos significados que se tornam parte da experiência de consumo global, incluindo o uso subsequente do produto. Na revendedora sueca de móveis Ikea, por exemplo, design de varejo é usado cuidadosamente, a fim de

enriquecer a experiência dos clientes internacionais e influenciar suas percepções sobre os produtos. Tudo em uma loja Ikea – das cores corporativas, amarelo e azul, até os grandes quadros de parede do interior sueco, do centro de cuidados de bebês para o refeitório interno que serve *delicatessen* sueca – é cuidadosamente projetado para enfatizar o estilo de vida sueco² dos produtos e incorporá-los em um imaginário coletivo da funcionalidade, modéstia, elegância sóbria e essencialidade nórdica, em última análise, incrementando o apelo simbólico do que muitas vezes são imitações de baixo custo de clássicos do design industrial nórdico. Ao contarem com a concepção e rotulagem do produto, o ambiente da loja e a publicidade, assim como a identidade social e os estilos de interação interpessoal de suas equipes, grandes varejistas como a Ikea aumentam a atratividade dos seus produtos, ao proporcionar aos consumidores a oportunidade de utilizar o consumo como meio de auto-expressão.

A crescente importância desta tendência em termos de número de setores de atividades e empresas que buscam envolver os consumidores ao longo da dimensão simbólica de troca dificilmente pode ser negligenciada por mais tempo pela pesquisa em estratégia. Eles apelam para se desenvolver uma compreensão mais profunda dos processos de construção de significado nos mercados, e o papel que as empresas exercem nesses processos. Eles também demandam a teorização substantiva sobre as competências necessárias para as empresas se envolverem efetivamente nestes processos e oferecerem produtos com valor simbólico. Isso pode ser uma tarefa difícil para a pesquisa em Administração, dada a sua negligência tradicional do lado do consumidor no processo de criação de valor (Ramirez, 1999) e dos aspectos interpretativos e orientados para significados das interações de mercado (Rindova e Fombrun, 1999). No entanto, dada a dinâmica que o consumo simbólico vem ganhando em mercados cada vez mais afluentes, tecnologicamente experientes, verdadeiramente globais e culturalmente ecléticos em todo o mundo, afirmamos que a compreensão da dinâmica de criação de valor simbólico pode muito bem ser um dos principais desafios para o nosso campo no século XXI. Supondo que o nosso campo seja o de preservar o seu toque e sua relevância para o mercado em mutação, onde as questões de significado estão se tornando tão importantes, senão mais importantes do que benefícios funcionais e econômicos, é preciso reconhecer que todas as empresas que produzem para os mercados consumidores, não apenas varejistas de moda, produtores de filmes, editoras e produtores musicais, estão de fato no negócio da produção cultural e da criação do valor simbólico³.

A Criação de Valor Revisitada

A teoria econômica define valor criado como “a diferença entre o valor que reside no bem acabado e o valor que é sacrificado para produzir o bem acabado” (BESANKO et al, 1996, p. 447). O valor sacrificado é determinado pelos custos dos produtores; o valor que reside no bem acabado é determinado pelos benefícios percebidos pelos consumidores finais. Besanko et al. (1996, p. 445) também notam que “a competição entre empresas num mercado pode ser pensada como um processo pelo qual empresas, por meio dos seus preços e atributos do produto, submetem “ofertas” excedentes de consumo para os consumidores.

Esses consumidores, por sua vez, escolhem a empresa que oferece a maior quantidade de excedente de consumo”. Em outras palavras, o âmbito no qual as firmas podem criar e capturar o valor depende de como os consumidores percebem suas “ofertas”, por exemplo, como os consumidores pensam e sentem a respeito de seus produtos.

Apesar do reconhecimento da importância das percepções do consumidor, os estudiosos da estratégia tendem a seguir os pressupostos da teoria econômica, que vêem essas percepções dos consumidores como idiossincráticas e exógenas, e, portanto, geralmente sob o controle bastante limitado por parte da empresa. Além disso, no grau em que as percepções dos consumidores são consideradas, elas são compreendidas num paradigma funcionalista, que atribui à demanda do produto quase exclusivamente as vantagens funcionais (ver BROWN; EISENHARDT, 1995) e relaciona as vantagens dos produtos quase exclusivamente às capacidades tecnológicas das empresas.

Pesquisas em outros campos das ciências sociais, entretanto, disponibilizam ampla evidência do valor que os consumidores estabelecem não apenas na utilidade prática dos produtos, mas também naquilo que eles significam para o dono. Do lado do produtor, estudiosos do Design reconhecem que diferentes escolhas de design são subjacentes à utilidade do produto, que é “o nível no qual o design serve a propósitos práticos e provê condições e capacidades para realizar uma ação” (HESKETT, 2002). De acordo com o historiador do design John Heskett (2002, p. 40, *itálicos adicionados*):

“Significância, como um conceito no design, explica como as formas assumem significados na maneira como são usadas, ou os papéis e significados atribuídos a elas, geralmente tornando-se símbolos ou ícones poderosos em padrões de hábitos e rituais. Em contraste com a ênfase na eficiência, a significância tem mais a ver com *expressão e significado*”.

A significância de um produto em particular para um determinado consumidor depende da relação pessoal deste último com o produto (CSIKSZENTMIHALYI; ROCHBERG-HALTON, 1981). Produtos ajudam indivíduos a se expressarem e manifestarem suas identidades por meio de objetos tangíveis que eles vestem, usam ou decoram seus espaços (BELK, 1985). Os estudiosos do comportamento do consumidor se referem a esses benefícios esperados como *auto-expressivos* (AAKER, 1996). Assim, o valor simbólico de um objeto para um consumidor particular é determinado pelo ajuste entre o autoconceito dele ou dela e o conjunto de significados associados ao objeto.

Embora parte desses significados possa estar enraizada na história pessoal e experiência dos usuários (SIRGY, 1982), muito do modo como os objetos são interpretados depende dos atributos de um produto como um objeto e dos significados que ele evoca num dado ambiente cultural (SAHLINS, 1976). Como um resultado dessa interação entre a forma de um objeto e a rede de significados que constitui uma determinada cultura, na qual tanto os consumidores como os produtores estão imersos, os objetos diferem em suas capacidades simbólicas. Nós argumentamos que capacidade simbólica é determinada pelo conjunto de significados que são possíveis e prováveis de serem atribuídos a um produto numa cultura. Uma vez que esses significados derivam do uso dos objetos dentro de um sistema de relações

sociais (SAHLINS, 1976), as práticas observáveis de compra, uso e exibição de produtos transmitem informação para observadores sobre a identidade e o status social dos usuários dos produtos. A capacidade simbólica de um produto é, portanto, definida pela extensão na qual ela transmite significados relacionados com a identidade e o status social (McCRACKEN, 1988; DAVIS, 1992). Em suma, embora alguns dos significados de consumo associados com um dado produto podem ser privados e derivados da experiência idiossincrática de vida (como no caso de produtos com valor sentimental), muitos dos significados dos produtos são baseados no meio cultural, no qual estão imersos tanto os consumidores como os produtores. É, por conseguinte, possível para os produtores selecionar proativamente significados que são importantes para os consumidores e associar esses significados com seus produtos redesenhando estrategicamente sua forma e, por conseguinte, a experiência de consumo desses produtos.

Tomamos por exemplo o caso da OtiKids – uma linha de aparelhos auditivos chamativos e coloridos que são fortemente endossados por várias associações de pais de crianças com deficiência auditiva. Até o desenvolvimento da OtiKids no meio da década de 1990, aparelhos auditivos “por-trás-da orelha” estavam disponíveis apenas na cor da pele, o qual, apesar das boas intenções dos designers em combinar o aparelho com o corpo humano, adquiriu significados culturais associados a um estigma. Longe de passar despercebido contra a cor da pele, o aparelho foi amplamente associado à deficiência física. As cores brilhantes e o plástico translúcido da OtiKids tornou o dispositivo mais visível, mas deu a ele um caráter mais lúdico, o que pareceu remover as conotações culturais negativas. Ao serem alteradas algumas das propriedades do objeto, o novo design induziu mudanças no significado associadas ao objeto e reduziu a carga psicológica da sua utilização como usuários jovens. Embora em sua essência funcional tanto óculos quanto aparelhos auditivos buscam compensar alguns prejuízos físicos, as escolhas de design que constituem sua forma interagem com as teias mais amplas de significados culturais nas quais os consumidores estão imersos. Como um resultado de tais escolhas do design, esses produtos distintamente desenhados e moldados adquirem diferentes significados e desse modo mudam seu valor simbólico para seus usuários.

Esses exemplos e os argumentos de que estamos avançando, sugerem que os estudiosos da estratégia possam desenvolver uma teoria mais compreensiva do modo como as firmas criam valor ao reconhecerem que muitos produtos têm potencial para oferecer aos consumidores valor tanto funcional quanto simbólico e que essas dimensões podem estar relacionadas. Os significados que os produtos adquirem derivam de suas funções através da mediação de significados socialmente negociados e acordados que refletem o sistema de relações sociais e de classe dentro do qual circula o objeto. Produtos funcionalmente equivalentes podem ter diferentes capacidades simbólicas dependendo dos significados que eles evocam. Além disso, os significados que os produtos evocam parecem ser influenciados pelas escolhas estratégicas dos produtores, tais como os conceitos e filosofias do design. Uma teoria da criação de valor na pesquisa de Administração, portanto, deve chamar atenção para o modo como as escolhas estratégicas dos produtores influenciam a capacidade simbólica dos seus produtos e, em última análise, sua habilidade de criar valor simbólico. A Tabela 2.6.1 resume a distinção que nós fazemos nessa seção entre a criação de valor funcional e simbólico.

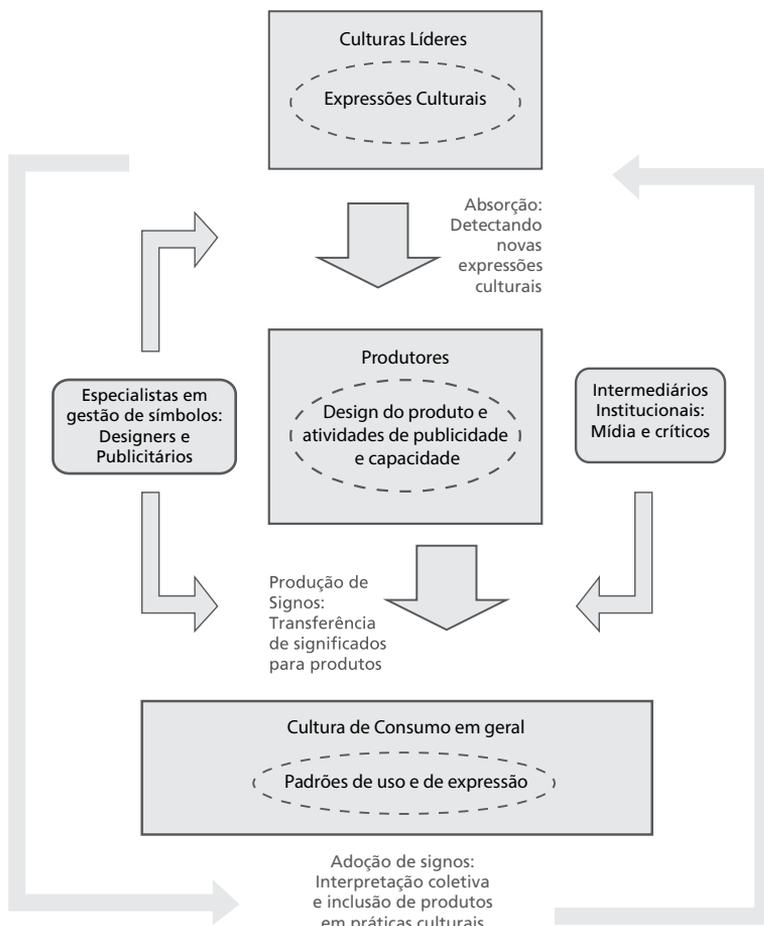
Rumo a uma Teoria da Criação do Valor Simbólico

Nossa afirmação fundamental da criação de valor simbólico é um processo de produção cultural (HATCH, 1993). Como tal, isso inclui a criação e a disseminação de símbolos e sua assimilação na prática social (HIRSCHMAN, 1986) por meio de um conjunto de processos inter-relacionados que ligam cinco comunidades, entre as quais os significados são criados: culturas de liderança, produtores, especialistas em criação de símbolos (designers e publicitários), intermediários institucionais (mídia e críticos) e os consumidores. Como a Figura 2.6.1 ilustra, o conjunto de significados que são eventualmente atribuídos ao objeto e determina seu valor simbólico é coletivamente construído na interação entre produtores, consumidores e outros atores sociais em relação com um contexto cultural e discursivo mais amplo no qual eles extraem para atribuir sentidos para os objetos que eles produzem e usam.

Tabela 2.6.1 - O Lado Funcional Versus o Lado Simbólico dos Produtos

Dimensões Funcionais	Dimensões Simbólicas
Funcionalidade	Capacidade simbólica
Conjuto de propriedades técnicas de um objeto que determina sua capacidade de desempenhar certas funções	Conjunto de sentidos relacionados com a identidade atribuídos a um objeto no interior de um dado contexto cultural (espaço semântico)
Valor funcional	Valor simbólico
Congruência entre a funcionalidade de um objeto e as necessidades práticas do usuário	Congruência entre a capacidade simbólica de um objeto o auto-conceito do usuário
Criação do valor funcional	Criação do valor simbólico
Repousa primariamente na inovação tecnológica – por exemplo, melhoras nas tecnologias subjacentes ou no modo que eles são combinados na produção de design	Repousa primariamente na significação – por exemplo, a tentativa intencional de imbuir objetos com sentidos por meio da expressão de sinais materiais (design) ou sinais verbais (publicidade)

Fonte: Elaboração do autor

Figura 2.6.1 - A produção de valor simbólico: comunidades e processos

Fonte: Elaboração do autor

Comunidades

Culturas líderes são subculturas que reúnem indivíduos que procuram e desenvolvem meios comuns para expressar oposições e/ou se distanciar das estruturas de relacionamento sociais existentes. Exemplos de tais subculturas estão nos entusiastas em computação desde o início da década de 70, punks e rastafáris nos anos 70 (Hebdige, 1970), os yuppies nos anos 80 (Belk, 1986) skatistas e surfistas nos anos 90 (Frank, 1997). Skatistas por exemplo se viam como oposição a América conservadora, e foram perseguidos pela polícia por órgãos municipais conservadores. (Frank, 1997). Os entusiastas em computação nos anos 70 se viram como se opondo a América corporativa através de sua oposição ao do paradigma do *mainframe*.

Nós nos referimos a essas subculturas de oposição como subculturas líderes porque

acreditamos que com relação à criação do valor simbólico eles desempenham um papel similar aos “usuários líderes” para a inovação tecnológica. “Usuários líderes” são consumidores que vivenciam experiência as necessidades de produto antes do resto do mercado e podem proporcionar às empresas sugestões ao desenvolvimento dos produtos (Von Hippel, 1986). De maneira semelhante, a cultura líder, é uma comunidade onde certas tendências sociais se tornam visíveis antes do restante do mercado.

Em seus esforços para expressar tensões culturais, os membros dessas subculturas tendem a desenvolver um uso peculiar da linguagem e dos objetos, seu uso singular constitui o estilo subcultural. (Hebdige, 1979). Ao fazerem isso, as culturas líderes se tornam uma fonte potencial de novos símbolos, práticas e gestos, desenvolvidos por eles a fim de expressar uma descontinuidade, uma ruptura de uma existência cultural. (Mc Cracken, 1988: 135-136). Enquanto muitas subculturas existem, poucas se mostram altamente visíveis e afetam em geral práticas e padrões de consumo gerais. Para que uma subcultura seja mais notável ela depende do grau em que seus interesses e postura cultural de oposição vir a refletir mais amplas preocupações da sociedade com estruturas de poder. (Holt, 2003,2004).

Produtores e especialistas

A segunda comunidade envolvida na produção de símbolos e criação de valor é a comunidade de produtores de bens e serviços. Convencionalmente, essa comunidade é compreendida como possuidora e usuária dos recursos que criam valor funcional e não como participantes no processo cultural de significados influenciadores. De qualquer modo, as atividades produtoras desempenham um importante papel no processo de produção cultural porque os esforços dos produtores no sentido de oferecer produtos inovadores com apelos diversos aos consumidores também geram o ímpeto para pensamentos destinados a serem revisados e reatribuídos aos artefatos físicos. O design e a propaganda de produtos são duas atividades produtoras que assumem um papel central no processo de criação de valor simbólico.

Por isso produtores frequentemente carecem de competências requisitadas para se envolver nessas atividades; eles dependem de uma comunidade de especialistas, tal como artistas, designers industriais, designers gráficos e publicitários, que focam na criação de símbolos. Mc Cracken refere-se a estes especialistas como agentes que reúnem ... significados e realizam essa transferência (McCracken, 1988,81).

Como especialistas em criação e uso de símbolos, estes atores tem habilidade para converter o local, formas culturais singulares em práticas sociais amplamente aceitas e assim, introduzir inovações culturais em mercados maiores (Wernik, 1991).

Embora produtores sejam assessorados por especialistas em design e publicidade e procuram guiar as escolhas dos consumidores, é da mesma forma que os consumidores escolhem integrar produtos em suas atividades e exibi-los em várias interações sociais nas quais os significados culturais são constituídos. Como sociólogo cultural Du Gay observa “... os Processos de produção apenas proporcionam uma série de possibilidades que devem de ser realizadas em e por meio do consumo (du’ Gay ET AL., 1997, 59)”.

Consumidores

São, portanto, a quarta comunidade que participa desse intercâmbio cultural. Como nós temos observamos previamente, os consumidores geralmente utilizam produtos para comunicar identidade e status. De todo o modo, devido os significados dos objetos serem determinados pelo sistema de relações sociais e continuamente renegociados entre os consumidores, é apenas por meio das práticas de consumo que o significado dos produtos – tanto novo quanto velhos – é estabelecido e se torna disponibilizado para outros consumidores. Portanto, consumidores poderiam ser vistos como co-criadores de valores simbólicos.

Intermediários Institucionais

Finalmente uma comunidade de críticos e jornalistas intervém no processo de produção cultural, por afetar tanto interpretações do produto quanto imagens e reputações do produtor (Rindova, et. al.,2006) assim afetando, os significados que são associados a eles e seu valor simbólico. Esses intermediários institucionais têm o poder institucional ou especializado para afirmar o que constitui valor em determinado mercado. (Rindova e Fombrum, 1999).

Revisões e comentários da crítica e de jornalistas de moda podem enriquecer ou empobrecer os símbolos contidos nas mercadorias, como suas narrativas podem influenciar e como os esforços de designers e publicitários são interpretados por consumidores que estão expostos a eles (Mc Cracken1986).

Processos

Absorção: detectando expressões culturais singulares.

Um produtor que procura criar valor simbólico precisa desenvolver um sentido acurado de rede de significados que constituiu uma cultura de sociedade. Para isso, um produtor precisa descobrir fontes de novos significados que dispõem do potencial para se tornar atrativos para os consumidores por serem relevantes no sentido de expressar suas identidades individual e social. Como discutido, a tendência de subculturas desenvolverem uso singular de símbolos e artefatos, torna-as “culturas líderes” que oferecem uma rica fonte de novas formas de expressão (HEDBIGE, 1979). Além disso, na medida em que subculturas expressam tensões que podem ser mais compartilhadas de forma geral, suas práticas de expressão – por exemplo, seu estilo – podem se tornar mais atraentes para grupos mais amplos de consumidores. É essa possibilidade que os produtores que buscam aumentar o valor simbólico de seus produtos precisam reconhecer, explorar e engajar.

Algumas empresas têm acesso às culturas líderes porque elas são fundadas por membros de uma subcultura com o objetivo de produzir artefatos que refletem os valores daquela cultura. A Nike, por exemplo, é conhecida por ter originado a cultura dos corredores e seus primeiros produtos eram tênis de corrida de alta performance. A Apple Computers, de maneira similar, foi originada na cultura dos entusiastas de computador dos anos 1970 e refletia seus

valores e seus desejos de dar “poder computacional para pessoas” (BELK; TUMBAT, 2005). No caso mais geral, por sua vez, os produtores necessitam adquirir conhecimento profundo dos valores, símbolos e práticas de tais culturas de modo a se apropriar efetivamente de suas formas expressivas e significados.

Isso não é uma tarefa fácil, porque a distância que as subculturas estabelecem dos padrões dominantes das relações sociais cria uma barreira para as pessoas de fora, tais como os produtores. A interação intensa com uma profunda imersão no ambiente subcultural são requeridos para de fato apreciar suas nuances e reconhecer mudanças culturais em tempo hábil. Por exemplo, algumas companhias se apoiam em estudos de marketing quase-etnográficos, durante os quais os pesquisadores de marketing “vivem” na cultura líder de seu interesse. Outras empresas se envolvem no que tem sido denominado de “conversação” intensa (LESTER *et al*, 1998) com seus clientes, ao convidar designers, desenvolvedores de produto e profissionais de marketing para mergulhar na vida e cultura dos possíveis usuários de seus produtos. Fabricantes de moda tais como Levi’s e Diesel iniciaram essa tendência:

Para a Levi’s a noção de conversação com os consumidores é mais do que somente uma metáfora. A empresa divide o mercado em segmentos estários e designa um designer para cada segmento. O designer é encorajado a imergir na cultura daquele segmento no sentido de viver a vida de seus membros. Ela vai comprar nas lojas onde eles compram, comer nos seus restaurantes, dançar nos seus clubes, ouvir suas estações de rádio, ler suas revistas – tudo num esforço de captar novas tendências. A conversação é estendida na própria companhia por meio de reuniões nas quais os designers falam sobre o que eles viram e o que eles acham que isso significa, ao comparar as evoluções nos estilos de vida de diferentes gerações (LESTER *et al*, 1998, p. 91).

A expertise do designer em reconhecer relacionamentos entre forma e significado pode aperfeiçoar a habilidade de uma empresa de captar e interpretar tendências e possibilidades culturais. Por exemplo, a Alessi, cujo catálogo de mobiliário de cozinha inclui objetos desenhados pelos mais prestigiados e inovadores arquitetos e designers industriais dos últimos 30 anos, periodicamente conduz pesquisas sócio-antropológicas coordenadas por um centro de pesquisa interno chamado Centro Studi Alessi. Criado em 1990, o Centro Studi Alessi coordena o trabalho de jovens designers emergentes e organiza workshops com designers industriais e cientistas sociais, em colaboração com faculdades de arquitetura e escolas de arte e design. Esses workshops são frequentemente conectados com “meta projetos” mais amplos, como o “*Memory Container*” (uma pesquisa antropológica sobre arquétipos de apresentação de comida através das culturas) ou o “*Family Follows Fiction*” (uma investigação da estrutura emocional e lúdica dos objetos). O resultado esperado desse processo é a aquisição de familiaridade suficiente com símbolos de uma cultura e suas práticas (ALESSI, 2001).

Independentemente da técnica usada para detectar e investigar tendências sociais e culturais, esses são processos de aprendizagem profunda sobre o emaranhado social de subculturas. Nós chamamos esse processo de *absorção cultural*. Seu resultado é o desenvolvimento de um *posicionamento cultural* pretendido, definido como a orientação específica que uma

organização assume com respeito à rede de significados que define o que os produtos são e como eles são usados funcional e simbolicamente.

Produção de signo: transferindo de significados para produtos.

Uma vez que os novos significados e expressões culturais são descobertos e selecionados, eles necessitam ser integrados aos produtos de uma empresa. Nós nos referimos a esse processo como *produção de signo* (ECO, 1976) para destacar a necessidade dos produtores de criar produtos que vão ser usados como símbolos e signos, isto é, como marcadores de identidade, status e posição social. Conforme discutido, o design de produto e a publicidade são duas atividades essenciais por meio das quais os produtores criam relacionamentos entre seus produtos e os significados culturais disponíveis.

O *Design de produto* pode ser entendido como a seleção e combinação de um conjunto de elementos em um todo para alcançar um efeito sensorial específico (LEWASKI, 1988). Ao fazer isso, determina-se as propriedades formais de novos objetos e registra potenciais padrões de uso sobre eles, aumentando as possibilidades de que os produtos vão evocar certos significados. De acordo com du Gay e colaboradores:

O design produz significados por meio da codificação de artefatos com significação simbólica; isso dá aos artefatos funcionais uma forma simbólica (...)
O aspecto visual e as sensações táteis de um produto são meios cruciais de comunicação com os consumidores, não apenas sobre a função de uso básico, mas simultaneamente a respeito da identidade e significado. (DU GAY *et al.*, 1997, p. 62-65)

Como ilustramos acima no exemplo da OtiKids, o design pode mudar os significados dos produtos por meio da inserção das diferentes possibilidades interativas entre os consumidores e o produto, por intermédio do uso de cor, forma e estilo

Da mesma forma que o design, a *publicidade* objetiva associar o conjunto de significados com um produto e, nesse processo, forjar identificação com determinada subcultura e estilo de vida. A maior parte das publicidades baseia-se num conjunto de imagens e convenções existentes pertencentes a um universo cultural coletivo, para tecer uma narrativa atraente sobre um determinado produto. De acordo com o sociólogo da cultura Andrew Wernick (1991), a publicidade dota um produto com um *imaginário atrativo do usuário* – que seria uma representação de um usuário típico-ideal do produto – que aumenta a gratificação simbólica obtida com a compra, posse e consumo do objeto. Além disso, a publicidade atribui significados aos produtos ao fornecer exemplos de *práticas sociais culturalmente especificadas*, nas quais o produto deveria ser incluído, assim como modo específico de inclusão (por exemplo, o ato jovial de beber *Mountain Dew*). Enquanto os significados que podem ser incorporados na forma e na textura material do produto por meio do design são objetivamente limitados por tecnologias básicas, a publicidade transfere significados aos produtos por meios mais flexíveis de discurso referentes com respeito ao produto. Como Wernick observa:

A Publicidade transfere significados para um produto a partir do ambiente externo, por meio de associações imagéticas repetidas. Por intermédio do design, por outro lado, a mesma significação é estampada nele materialmente (WERNICK, 1991, p. 15).

O design de produto e a publicidade se combinam para dotar o produto com significados interessantes, atrativos e singulares, e tornam esses significados disponíveis aos consumidores para sua autoexpressão e necessidades sociais. Em outras palavras, os produtos então criados se tornam disponíveis como novos *signos*, os quais os consumidores podem escolher como incorporar em suas interações sociais, reconhecendo dessa forma que a função de signo intencionada pelos produtores é reconhecida e usada como tal. Nesse sentido, os produtos adquirem seu “verdadeiro” significado como signos quando eles são usados pelos consumidores como tais e influenciam as relações sociais de acordo com isso.

Adoção do signo: manipulação coletiva dos significados dos objetos.

Objetos se tornam signos efetivos somente quando os atores os usam como tal e o fazem de forma coletiva. O significado dos objetos emerge de uma complexa interrelação de interações sociais – descoberta espontânea de novos usos, exibição intencional de consumo para impressionar os outros, etc. – e da reflexão desses processos por vários intermediários culturais e informacionais, tais como a mídia, o trabalho de escritores e cineastas e os fóruns formais e informais de líderes de opinião.

A estudiosa do comportamento do consumidor Elizabeth Hirschman e seus colaboradores elaboram sobre o processo de reconhecimento social de produtos-signos 4 criado por produtores. Esses autores argumentam que os significados que são em última análise associados aos produtos surgem da combinação de textos desenvolvidos de forma intencional sobre os produtos, tais como publicidade ou programas de televisão, e os significados mais tácitos incorporados crescem em torno do consumo de um objeto em particular em resposta a eventos históricos tais como sua adoção por grupos sociais específicos (Hirschman et al., 1998). O primeiro lançamento de um Walkman da Sony – o primeiro toca-fitas portátil – por exemplo, foi concebido para o consumo compartilhado de música entre consumidores jovens e projetado com duas entradas para fones de ouvido. Os primeiros consumidores, no entanto, exibiram um insuperável uso individual do produto como uma forma de “escapar” – isolar-se em transportes públicos lotados e barulhentos – ou “aperfeiçoamento” – usando o produto para criar uma trilha sonora pessoal para seu próprio ambiente. O reconhecimento desses padrões emergentes de uso levou a Sony a redesenhar a imagem visual e o design do produto, enfatizando o uso individual ao invés do uso coletivo e tentando apelar para um número maior de potenciais usuários, resultando em mais de 700 versões diferentes produzidas nos anos seguintes (du Gay et al., 1997).

O modo como os produtos são interpretados e avaliados pelos consumidores é fortemente influenciado por um subconjunto de consumidores, conhecidos como *líderes de opinião*, que em virtude de sua visibilidade, popularidade, posicionamento ou carisma pessoal influenciam tendências na cultura e no estilo de vida (Weiman, 1994). Além disso, intermediários de informação, tais como jornalistas e críticos, intervêm para regular as trocas entre

consumidores e produtores. McCracken (1988), por exemplo, ressalta o papel fundamental da imprensa no apoio de transferência de significado dos designers para os consumidores:

O designer (...) depende do consumidor para fornecer o ato final de associação e efetuar a transferência de significado do mundo para a mercadoria. Mas diferentemente do diretor da agência [publicitária], o designer não tem as circunstâncias retóricas altamente gerenciadas da publicidade para encorajar e direcionar sua transferência. O designer não pode informar o consumidor das qualidades pretendidas para o bem; essas qualidades têm que ser autoevidentes no objeto, assim o consumidor pode efetuar a transferência de significado por si mesmo. Desse modo, é necessário que o consumidor tenha acesso às mesmas fontes de informação sobre as novas formas de significados que o designer tem. O jornalista torna essa informação disponível ao consumidor, então ele pode identificar a significação cultural das propriedades físicas do produto (McCracken, 1986:77).

De maneira similar, baseado em um estudo em profundidade da indústria de moda americana, o pesquisador da área de estratégia Charles Fombrun (1996) conclui:

Ao contrário da imagem romântica, o estabelecimento de um novo estilo envolve muito mais do que a produção criativa de um solitário trabalho de designer. (...) O sucesso vem para aqueles designers mais habilidosos do que os outros em tecer uma rede de ligações entre atores especializados nessa indústria. Bons relacionamentos geram imprensa; imprensa gera celebridade; celebridade impulsiona as vendas.

A leitura do produto-símbolo envolve um considerado grau de influência social. O modo como os consumidores respondem aos produtos de um fabricante é influenciado não somente pelo quão interessantes, originais ou potencialmente expressivos são os caminhos oferecidos pelos produtos, mas também pela postura que outros atores sociais, especialmente aqueles com poder especializado ou carismático, assumem. Sociólogos de arte e cultura, por exemplo, têm observado que críticos influenciam ativamente a inclusão ou exclusão cultural, e portanto posicionam os produtos classificando-os em “in” ou “out”, afetando a longevidade dos seus valores simbólicos (Hirsch, 1972; Becker, 1982; McCracken, 1988: 81-82). Por esse motivo, os processos de interação social por meio dos quais os produtos-símbolos são lidos são melhor entendidos como co-criação de valor simbólico por intermédio da contínua comunicação e renegociação de significados associados aos produtos. Embora esse processo possa ser interpretado como os significados dos produtos estarem sempre em fluxo e o valor simbólico ser efêmero, isso também aponta para a possibilidade de estabelecimento de significados e criação de valores simbólicos duradouros em padrões de uso e exibição que se estabilizam (por exemplo, telefones celulares como um acessório de moda que é cada vez mais exibido do mesmo modo que relógios e outros acessórios luxuosos).

Nessa sessão, descrevemos o processo de criação de valor simbólico como um processo de produção e intercâmbio cultural que se desdobra entre cinco comunidades as quais estão ligadas por três processos: absorção cultural, produção de signos e adoção de signos. Nosso principal argumento é que a criação de valor simbólico é um processo coletivo que está além

do escopo de atividades de uma única empresa; ainda que, as atividades da empresa, e em particular suas atividades de design e publicidade, desempenham um importante papel na geração e formatação do processo.

Em direção a uma agenda de pesquisa por uma perspectiva cultural na criação e troca de valor

Neste capítulo, nós avançamos no argumento de que embora a importância do consumo simbólico esteja crescendo em uma variedade de mercados, a pesquisa estratégica aparece lamentavelmente desatenta às tendências e desinteressada em compreender como as empresas podem desenvolver produtos que são procurados e recompensados pelos consumidores com respeito à seu valor simbólico. Nós abordamos esse problema por meio da proposição de que os estudiosos de pesquisas estratégia deveriam reconhecer o papel que as empresas desempenham na produção de significado e, por decorrência da cultura. O fazer isso, acreditamos que a estratégia apresentada traz a oportunidade de repensar e reconceituar três de seus pilares, nomeadamente, conceituação de valor, recursos e capacidades, e inovação. Falaremos de cada orientação a seguir.

Valor.

O foco dos pesquisadores de administração sobre determinantes tecnológicos e econômicos de valor parece ter direcionados para ignorar um mecanismo significativo por meio do qual cada empresa pode criar e se apropriar do valor – a incorporação de significado nos produtos e serviços. O excesso de confiança nas estruturas econômicas para entender as dinâmicas de mercado podem ser parcialmente responsáveis por esse equívoco teórico. Conforme explica DiMaggio (1997):

A economia trata o gosto como estável focado no valor de uso, individualmente formados e exógenos... Sociólogos e antropólogos vêem os gostos como mutáveis, focadas em qualidades simbólicas dos bens, dependente de percepções e gostos dos outros, e intrinsecamente interessante. (DiMaggio, 1997:43)

Como resultado, o arcabouço teórico para analisar a criação de valor (Porter, 1980; Moran e Ghoshal, 1999) tendem a deixar o consumidor fora da equação de valor, desse modo não levando em conta a dinâmica da construção de gostos, preferências e demandas pelo produto, como uma função de interação entre as atividades do produtor e as práticas de consumo.

Por outro lado, os pesquisadores de marketing e especialistas do comportamento do consumidor têm amplamente estudado como os processos de simbolização ocorrem no mercado ou na interface entre o consumidor e a empresa (ex. Belk e Acosta, 1998; Goulding, 2000; Peñaloza, 2000). A maioria das pesquisas de mercado, no entanto, não oferecem conceitualizações dos processos e capacidades organizacionais que permitem às organizações se envolver na criação de valor simbólico sistemática e intencional como parte do processo de criação de valor.

Recursos e capacidades.

Em nossa opinião, se eles querem preservar a relevância de suas teorias em face do crescimento de uma centralidade de dinâmicas simbólicas nos mercados consumidores, os pesquisadores administrativos precisam incluir o estudo das dinâmicas organizacionais e sociais da produção de valor simbólico na agenda de pesquisa. Alguns pesquisadores já começaram a explorar como as empresas moldam a produção de significados nos mercados (Rindova e Fombrun, 1999; Lounsbury e Glynn, 2000; Lawrence e Phillips, 2002; Rindova et al., 2006). A base teórica que desenvolvemos neste capítulo sugere que este trabalho possa ser estendido para o foco de como as empresas intervêm de forma proativa na construção de signos e significados que moldam o meio cultural e cercam os mercados. Em outras palavras, nós defendemos que as empresas não somente precisam usar os meios culturais para aperfeiçoar suas posições no mercado, mas podem desenvolver capacidades e atividades que configuram os ambientes culturais nos quais elas buscam posições.

Uma outra questão se refere à relação entre produtores e a cultura na qual estão inseridos. Embora os processos que descrevemos vejam os produtores engajados principalmente em decodificar códigos culturais e práticas, não é improvável que alguns deles possam tentar estimular e nutrir o desenvolvimento de “culturas líderes”. Com relação a isso, nossa base teórica pode ser estendida e refinada por futuras pesquisas para investigar as condições sob as quais os produtores absorvem o contexto cultural no qual eles vão mais tarde se envolver afim de infundir seus produtos com significação.

Mais pesquisas parecem ser necessárias também nas táticas e estratégias que produtores usam para aprimorar o valor simbólico de seus produtos. Observações casuais indicam que existem diferentes alternativas: enquanto alguns produtores, como Alessi e Bang e Olufsen, confiam principalmente na significação inerente dos objetos, outros (ex. boutiques) dispõem de uma ampla gama de dispositivos comunicacionais (publicidade, desfiles de moda, depoimento de celebridades, aparições na televisão, patrocínios artísticos). Embora algumas dessas técnicas de marketing são convencionalmente vistas como técnicas de marketing, nós estimulamos os estudiosos de estratégia a explorarem as implicações estratégicas de incorporar essas atividades no planejamento estratégico de uma posição e vantagem competitiva da empresa, em vez de desenvolvê-las como uma ação não pensada, como um meio de vender um produto baseado apenas na tecnologia desenvolvida pela empresa.

Finalmente, a perspectiva cultural na criação de valor que nós propomos sugere a necessidade de pesquisadores em estratégias e estudos organizacionais para reconsiderar como são pensados os recursos que a empresa precisa desenvolver para estar apta para produzir e se apropriar do valor (Moran e Goshal, 1999). Enquanto às vezes recursos tangíveis como capital financeiro e físico podem ser críticos, pesquisas recentes destaca a crescente centralidade dos intangíveis no sentido de influenciar a capacidade de criar valor (ex. Quinn, 1992; Fombrun, 1996). Os teóricos de administração tendem a convergir na ideia de que existem três grandes tipos de ativos intangíveis: capital intelectual (ex. Quinn, 1992; Nahapiet e Ghoshal, 1998), capital social (ex. Nahapiet e Ghoshal, 1998) e capital reputacional (ex. Fombrun, 1996). O estrutura conceitual que emerge da nossa revisão da literatura existente de nossa revisão em sociologia e antropologia, por sua vez, sugere que a

criação de valor simbólico pode demandar recursos adicionais, que são de natureza cultural (DiMaggio, 1997). Por exemplo, o cenário que nós desenvolvemos sugere que uma empresa engajada na criação de valor simbólico precisa desenvolver *capital cultural*, que influencia o âmbito no qual a empresa pode captar e decodificar significados culturais, e *capital institucional*, compreendido como uma forma particular de capital social incorporada numa relação positiva com os intermediários institucionais. Pesquisas futuras em administração podem investigar as ligações entre os processos organizacionais e essas formas de capital, e explorar as condições sob as quais as organizações efetivamente acumulam e aplicam delas na produção de valor simbólico.

Inovação.

Finalmente, nosso modelo de produção cultural e produção simbólica sugere uma oportunidade e uma necessidade de reconceituação dos modelos existentes de inovação e administração inovadora. A maioria das pesquisas estratégicas é dominada por uma visão tecnológica determinista de inovação e criação de valor, segundo as quais as melhorias dos produtos são oriundas de desenvolvimentos tecnológicos e das habilidades das empresas de capitalizá-los, os quais por sua vez dependem das suas estratégias de pesquisas tecnológicas (Katila e Ahuja, 2002). Em contrapartida, a perspectiva que nós promovemos enfatiza que o valor dos produtos é determinado pelo modo como eles são interpretados e adotados pelos consumidores. Isso não quer dizer que em muitas setores de atividades, capacidades tradicionais e inovações baseadas em tecnologia estejam se tornando ou vão se tornar obsoletas. De fato, o sucesso de companhias como Nokia, Apple ou Nike parece residir na sua capacidade de combinar inovação tecnológica e manipulação habilidosa dos símbolos visuais e verbais. Pesquisas futuras deveriam explorar com maior profundidade as possíveis interações entre capacidades tecnológicas das empresas e suas habilidades de criar objetos com alto potencial simbólico para entender a natureza e as fontes de sinergia entre esses dois aspectos da criação de valor.

NOTAS

- 1 Publicação original em inglês: RAVASI, S.; RINDOVA, V. Symbolic value creation. In: BARRY, D.; HANSEN, H. **The SAGE Handbook of New Approaches in Management and Organization**. Los Angeles: Sage Publications, 2008. Tradução para o português de Fernando Paiva. Revisão técnica de Marcelo Dantas.
- 2 NT: No original, “*Swedishness*”.
- 3 O processo de produção cultural que discutimos aqui difere do processo de produção de produtos culturais que acontece nas chamadas indústrias culturais (arte, música, televisão, etc.). O processo que nos preocupa dota produtos materiais com potencial simbolizante; em por outro lado, o processo pelo qual os produtos culturais são produzidos resulta em produtos que oferecem “entretenimento” ou “experiências” (Lampel et al., 2000). Portanto, esses são processos distintos e ao reconhecê-los como distintos nós podemos começar a explorar suas semelhanças e diferenças.
- 4 NT: do original *product-signs*.

REFERÊNCIAS

- AAKER, D. R. **Building Strong Brands**. New York, NY: The Free Press, 1996.
- ALESSI, A. **The Dream Factory**. Alessi Since 1921. Milano: Electa, 2011.
- BECKER, H. S. **Art Worlds**. Berkeley, CA: University of California Press, 1982.
- BELK, R. W. **Collecting in a Consumer Society**. London: Routledge, 1985.
- _____. Yuppies as Arbiters of the Emerging Consumption Style. In: LUTZ, R. (ed) **Advances in Consumer Research**, Provo, UT: Association for Consumer Research, v. 13, p. 514-519, 1986.
- _____. Possession and the Extended Self. **Journal of Consumer Research**, v. 15, p. 139-168, 1988.
- _____; ACOSTA, J. A. The Mountain Man Myth: A Contemporary Consuming Fantasy. **Journal of Consumer Research**, v. 25, p. 218-240, 1998.
- _____; TUMBAT, G. (2005) The Cult of Mac. **Consumption, Markets and Culture**, v. 8, p. 205-218, 2005.
- BESANKO, D.; DRAVONE, D.; SHANLEY, M. **The Economics of Strategy**. New York, NY: John Wiley, 1996.
- BOURDIEU, P. **Distinction: A Social Critique of Judgment and Taste**. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1984.
- BROWN, S.; EISENHARDT, K. Product development: Past Research, Present Findings, and Future Directions. **Academy of Management Review**, v. 20, p. 343-378, 1995.
- CAVES, R. **Creative Industries: Contrasts Between Arts and Commerce**. Cambridge, MA: Harvard University Press, 2000.
- CRANE, D. **Fashion and its Social Agendas**. Class, Gender and Identity in Clothing. Chicago, IL: University of Chicago Press, 2000.
- CSIKSZENTMIHALYI, M.; ROCHBERG-HALTON, E. **The Meaning of Things: Domestic Symbols and the Self**. Cambridge: Cambridge University Press, 1981.
- DAVIS, F. **Fashion, Culture and Identity**. Chicago, IL: The University of Chicago Press, 1992.
- DIMAGGIO, P. Culture and Cognition. **Annual Review of Sociology**, v. 23, 1997, 1997.
- DOUGLAS, M.; ISHERWOOD, B. **The World of Goods**. Towards an Anthropology of Consumption. New York: Basic Books, 1979.
- DU GAY, P. (ed) **Production of Culture**. Cultures of Production. London: Sage, 1997.

_____; HALL, S.; JANES, L.; MACKAY, H.; NEGUS, K. **Doing Cultural Studies.** The Story of the Sony Walkman. Ondon: Sage, 1997.

ECO, U. **A Theory of Semiotics.** Bloomington, IN: Indiana University Press, 1976.

FOMBRUN, C. J. **Reputation: Value from the Corporate Image.** Boston, MA: Harvard Business School Press, 1996.

_____; RINDOVA, V. The Road to Transparency: Reputation Management at Royal Dutch/Shell. In: SCHULTZ, M.; HATCH, M.J. (ed.) **The Expressive Organization.** Oxford: Oxford University Press, 2000.

FRANK, T. **The Conquest of Cool: Business Culture, Counter Culture, and the Rise of Hip Consumerism.** Chicago, IL: The University of Chicago Press, 1997.

GATIGNON, H.; XUEREB, J.-M. Strategic Orientation of the Firm and New Product Performance. **Journal of Marketing Research**, v. 34, p. 77-90, 1997.

GEERTZ, C. **The Interpretation of Cultures.** New York, NY: Basic Books, 1973.

GOULDING, C. The Commodification of the Past, Postmodern Pastiche and the Search for Authentic Experiences at Contemporary Heritage Attractions. **European Journal of Marketing**, v. 34, p. 835-853, 2000.

HALL, S. (ed) **Representation: Cultural Representations and Signifying Practices.** London: Sage, 1997.

HATCH, M. J. The Dynamics of Organizational Culture. **Academy of Management Review**, 18, 1993, p. 657-693.

HEBDIGE, D. **Subculture: The Meaning of Style.** London: Methuen, 1979.

HEL FAT, C. E.; RAUBITSCHKEK, R. S. Product Sequencing: Co-evolution of Knowledge, Capabilities and Products. **Strategic Management Journal**, v. 21, p. 961-979, 2000.

HENARD, D. H.; SZYMANSKI, D. M. Why Some New Products are More Successful than Others. **Journal of Marketing Research**, v. 38, p. 362-375, 2001.

HESKETT, J. **Toothpicks and Logos.** Design in Everyday Life. Oxford: Oxford University Press, 2002.

HIRSCH, P. Processing Fads and Fashions: An Organization-Set Analysis of Cultural Industry Systems. **American Journal of Sociology**, v. 77, p. 639-659, 1972.

HIRSCHMAN, E. C. The Creation of Product Symbolism. **Advances in Consumer Research**, v. 13, p. 327-331, 1986.

_____; HOLBROOK, M. B. **Symbolic Consumer Behavior.** Ann Arbor, MI: Association for Consumer Research, 1980.

HIRSCHMAN, E.; SCOTT, L.; WELLS, W. A Model of Product Discourse: Linking Consumer Practice to Cultural Texts. **Journal of Advertising**, v. 27, n. 1, p. 33-50, 1998.

HOLBROOK, M. B.; HIRSCHMAN, E. C. The Experiential Aspects of Consumption: Consumer Fantasies, Feelings and Fun. **Journal of Consumer Research**, v. 9, p. 132-140, 1982.

HOLT, D. B. Does Cultural Capital Structure American Consumption? **Journal of Consumer Research**, v. 25, p. 1-25, 1998.

_____. What Becomes an Icon Most? **Harvard Business Review**, mar. 2003.

_____. **How Brands Become Icons: The Principles of Cultural Branding**. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2004.

HOPKINSON, G. C.; PUJAR, D. A Factor Analytic Study of the Sources of Meaning in Hedonic Consumption. **European Journal of Marketing**, v. 33, p. 273-290, 1999.

KATILA, R.; AHUJA, G. Something Old, Something New: A Longitudinal Study of Search Behavior and New Product Introduction. **Academy of Management Journal**, v. 45, n. 6, p. 1183-1194, 2002.

KÖNIG, R. **À la Mode**. On the Social Psychology of Fashion. New York, NY: Seabury, 1973.

LAMPEL, J.; LANT, T.; SHAMSIE, J. Balancing Act: Learning from Organizing Practices in Cultural Industries. **Organization Science**, v. 11, p. 263-269, 2000.

LAWRENCE, T.; PHILLIPS, N. Understanding Cultural Industries. **Journal of Management Inquiry**, 2002.

LESTER, R. K.; PIORE, M. J.; MALEK, K. M. Interpretive Management: What General Managers Can Learn from Design. **Harvard Business Review**, p. 86-96, mar/abr. 1998.

LEWALSKI, Z. M. **Product Esthetics: An Interpretation for Designers**. Carson City, NV: Design & Development Engineering Press, 1988.

LOUNSBURY, M.; GLYNN, M; A. Cultural Entrepreneurship: Stories, Legitimacy, and the Acquisition of Resources. **Strategic Management Journal**, v. 22, n. 67, p. 545-564, 2001.

MARZANO, S. **Creating Value by Design**. Thoughts. London: Lund Humphries, 1998.

MCCRACKEN, G. Culture and Consumption: A Theoretical Account of the Structure and Movement of the Cultural Meaning of Consumer Goods. **Journal of Consumer Research**, v. 13, p. 71-84, 1986.

_____. **Culture and Consumption – New Approaches to the Symbolic of Consumer Goods and Activities**. Bloomington, IN: Indiana University Press, 1988.

MCKENDRICK, N.; BREWER, J.; PLUMB, J. H. **The Birth of a Consumer Society: The Commercialization of Eighteenth-Century England.** Bloomington, IN: Indiana University Press, 1999.

MORAN, P.; GHOSHAL, S. Markets, Firms, and the Process of Economic Development. **Academy of Management Review**, v. 24, p. 390-412, 1999.

MUKERJI, C. **From Graven Images: Patterns of Modern Materialism.** New York, NY: Columbia University Press, 1983.

NAHAPIET, J.; GHOSHAL, S. Social Capital, Intellectual Capital and the Organizational Advantage. **Academy of Management Review**, v. 23, n. 2, p. 242-266, 1998.

OLINS, W. How Brands are Taking over the Corporation. In: SCHULTZ, M.; HATCH, M. J.; LARSEN, M. H. (eds) **The Expressive Organization: Linking Identity, Reputation, and the Corporate Brand.** Oxford: Oxford University Press, p. 51-65, 2000.

PEÑALOZA, L. The Commodification of the American West: Marketers' Production of Cultural Meanings at the Trade Show. **Journal of Marketing**, v. 64, p. 82-109, 2000.

PORTER, M. **Competitive Strategy.** New York, NY: The Free Press, 1980.

QUINN, J. B. **The Intelligent Enterprise.** New York, NY: Wiley, 1992.

RAMIREZ, R. Value Co-production: Intellectual Origins and Implications for Practice and Research. **Strategic Management Journal**, v. 20, n. 1, p. 49, 1999.

RAVASI, D.; LOJACONO, G. Managing Design and Designers for Strategic Renewal. **Long Range Planning**, v. 38, p. 51-77, 2005.

RIGHT, N. D.; CLAIBORNE, C. B.; SIRGY, M. J. The Effects of Product Symbolism on Consumer Selfconcept. **Advances in Consumer Research**, v. 19, p. 311-318, 1992.

RINDOVA, V. P.; FOMBRUN, C. J. Constructing Competitive Advantage: The Role of Firm-Constituent Interactions. **Strategic Management Journal**, v. 20, p. 691-710, 1999.

_____; POLLOCK, T. G.; HAYWARD, M. L. Celebrity Firms: The Social Construction of Market Popularity. **Academy of Management Review**, v. 31, n. 1, p. 50-71, 2006.

_____; WILLIAMSON, I. O.; PETKOVA, A. P.; SVER, J. M. Being Good or Being Known: An Empirical Examination of the Dimensions, Antecedents, and Consequences of Organizational Reputation. **Academy of Management Review**, 2005.

ROGERS, E. M. **Diffusion of Innovations**, 4th ed. New York, NY: The Free Press, 1995.

SAHLINS, M. **Culture and Practical Reason.** Chicago, IL: The University of Chicago Press, 1976.

SCHMITT, B.; SIMONSON, A. **Marketing Aesthetics: The Strategic Management of**

Brands, Identity and image. New York, NY: The Free Press, 1997.

SIRGY, J. M. Self-Concept in Consumer Behavior: A Critical Review. **Journal of Consumer Research**, v. 9, p. 287-300, 1982.

VEBLEN, T. **The Theory of the Leisure Class**. Macmillan, 1899.

VON HIPPEL, E. Lead Users: A Source of Novel Product Concepts. **Management Science**, v. 32, n. 7, p. 791-805, 1986.

WEIMAN, G. **The Influentials: People Who Influence People**. New York, NY: SUNY Series, 1994.

WERNICK, A. **Promotional Culture**. Advertising, Ideology and Symbolic Expression. London: Sage, 1991.

WILLIAMS, R. H. **Dream Worlds: Mass Consumption in Late Nineteenth Century France**. Berkeley, CA: University of California Press, 1982.

Davide Ravasi

Professor na Cass Business School, City University of London. Ph.D. em Administração pela Bocconi University. Pesquisa temáticas como identidade organizacional, imagem, reputação, administração da moda e design, bem como a criação de valor simbólico.

Violina Rindova

Professora na McCombs School of Business na University of Texas at Austin. Ph.D. da New York University. Seus interesses de pesquisa convergem para estratégia, cultura, criação de valor e reputação, principalmente no contexto dos mercados emergentes.