

RESUMO

Este artigo tem por objetivo mapear as influências da criatividade como fator motivador de diferenciação e vantagem competitiva, a partir de um estudo de caso com a Villô Ateliê, empresa do setor de moda localizada em Salvador. Em relação ao processo metodológico, para coleta dos dados secundários esse estudo partiu de uma pesquisa bibliográfica sobre o tema economia criativa e vantagem competitiva. E para coleta dos dados primários foi realizada uma entrevista com roteiro semiestruturado. Os dados foram analisados a partir da metodologia análise de conteúdo. Os principais resultados obtidos nessa pesquisa demonstram que a Villô Ateliê é uma empresa partícipe da economia criativa, por ser a moda e o artesanato um dos setores criativos. É uma empresa que promove a diversidade cultural por possibilitar que o artesanato chegue as mais diversas classes sociais. A Villô Ateliê é uma empresa inovadora ao criar uma modelagem para o crochê. Promove a inclusão social ao trabalhar com mulheres do interior da Bahia que estavam fora do mercado de trabalho. A empresa apresentou características de um ambiente organizacional propício a criatividade, como liberdade para definir a sua rotina, horários de trabalho flexíveis, sem níveis hierárquicos e possuir atividades desafiadoras como estímulos a criatividade. A estratégia de diferenciação de design em conjunto com as estratégias de suporte e qualidade fazem o produto Villô Ateliê ser considerado único. Assim em decorrência da criatividade a empresa se encontra em uma posição de destaque no mercado alcançando vantagem competitiva.

PALAVRAS-CHAVE:

Economia Criativa. Criatividade. Vantagem Competitiva. Villô Ateliê.

1. INTRODUÇÃO

No final do século XX mudanças econômicas e sociais deslocaram o foco das tradicionais atividades industriais para atividades voltadas à criatividade, trata-se de um novo olhar para a natureza do trabalho, consumo e produção (BENDASSOLLI *et al.*, 2009). É nesse contexto que surgem os conceitos de indústrias criativas e economia criativa. Ambos considerados emergentes e partem do debate entre pesquisadores de inúmeras áreas do conhecimento, tais conceitos superaram o campo da economia tradicional, como aponta Miguez (2007).

O conceito das indústrias criativas foi inspirado no projeto australiano *Creative Nation*, lançado em 1994 pelo primeiro-ministro Paul Keating, projeto político elaborado para enfatizar a “[...] importância da cultura para a identidade nacional e definiu a cultura de forma mais ampla do que as concepções anteriores [...]. Também destacou o potencial econômico da atividade cultural e das artes” (COMMONWEALTH GOVERNMENT, 2018, tradução nossa). Entretanto, o reconhecimento das indústrias criativas como setor particular da economia se deu na Inglaterra, em 1997, com o manifesto pré-eleitoral do *New Labor*, ao criar uma agenda de políticas públicas específicas para o setor, que incluiu o mapeamento e ampliação do conjunto de atividades das indústrias criativas. (BENDASSOLLI *et al.*, 2009; MIGUEZ, 2007).

As indústrias criativas são definidas como “[...] aquelas indústrias que têm sua origem na criatividade individual, habilidade e talento e que têm um potencial de riqueza e criação de empregos através da geração e exploração da propriedade intelectual” (DEPARTMENT FOR CULTURE, MEDIA AND SPORT, 2001, p. 5, tradução nossa). Tal conceito foi evoluindo e se transformando no conceito de Economia Criativa, cabe destacar que nos países desenvolvidos, tal conceito, surgiu com um foco maior no papel da criatividade como força propulsora para a economia contemporânea, e reconhece nos países em desenvolvimento a abundância de ativos criativos e recursos culturais com grande potencial para o desenvolvimento econômico e cultural (UNCTAD, 2010).

John Howkins foi o pioneiro nas discussões sobre a temática economia criativa, ao escrever o livro *Economia Criativa: como ganhar dinheiro com ideias criativas* (UNCTAD, 2010). Howkins (2013) trata a relação entre a criatividade e a economia. No seu trabalho destaca a natureza e a extensão das relações ao combinar economia e criatividade para gerar valor e riqueza. A criatividade, para o autor, não é considerada uma atividade econômica, mas sim uma ideia resultante da criatividade, que pode gerar um produto comerciável ou produto criativo.

No Brasil, o tema foi abordado na XI Conferência das Nações Unidas para o Comércio e Desenvolvimento (UNCTAD, em inglês), realizado na cidade de São Paulo em junho de 2004. No evento a Organização das Nações Unidas e representantes governamentais debateram sobre a criação de uma instituição internacional com o objetivo de fortalecer e desenvolver os setores da economia criativa nos países da América do Sul (MIGUEZ, 2007). Como desdobramento da Conferência outros eventos foram sendo realizados no país.

Em 2005, o Ministério da Cultura e o Programa de Desenvolvimento para as Nações Unidas (PNUD) realizaram, em Salvador, o Fórum – Promovendo a Economia Criativa: rumo ao Centro Internacional das Indústrias Criativas (CIIC) – e, no mesmo ano o Governo da Bahia realizou o seminário Indústrias Criativas: a cultura do século XXI, visando discutir a temática economia criativa sob a perspectiva da instalação do Centro Internacional de Economia Criativa (CIEC) na Bahia (MIGUEZ, 2007). O Fórum Cultural Mundial do Rio de Janeiro, em 2006, incluiu o módulo de Economia. Em 2007 ocorreram dois seminários internacionais sobre o tema, no Ceará e em São Paulo (REIS, 2008).

Após tais eventos, novos desdobramentos ocorrem no Brasil. Em 2012 é aprovado o Decreto nº 7.743 que constituiu as Secretarias da Economia Criativa (SEC) e a da Cidadania e da Diversidade Cultural (SCDC) (BOMFIM, 2017). Nesse mesmo período o Ministério da Cultura lança o Plano da Secretaria de Economia Criativa (2011-2014), com o objetivo de desenvolver um processo de planejamento estratégico que atendesse a realidade brasileira, alinhado com os princípios norteadores definidos pela Secretaria de Economia Criativa, tais como: Sustentabilidade, Inclusão Social, Inovação e Diversidade Cultural (BRASIL, 2011).

O Ministério da Cultura a partir do Plano da Secretária de Economia Criativa (2011-2014) define que a economia criativa “[...] é [...] a economia do intangível, do simbólico”, uma economia que se organiza e se desenvolve por profissionais criativos, seja no âmbito individual ou coletivo, para gerar bens e produtos criativos (BRASIL, 2011, p. 24).

O Plano da Economia Criativa (2011-2014) mapeia e define muitos setores da economia como sendo setores criativos, entre eles estão: patrimônio natural e cultural; espetáculos e celebrações; artes visuais e artesanato; livros e periódicos; audiovisual e mídias interativas; e *design* e serviços criativos. A moda foi considerada como um dos setores das criações culturais e funcionais, tendo a criatividade e o valor simbólico dos bens como fatores determinantes para sua definição (BRASIL, 2011).

Corroborando com esta afirmação, a UNCTAD (2010), define que os produtos ou serviços da indústria criativa tem como principais *inputs* a criatividade e o capital intelectual, com atividades fundamentadas no conhecimento e nas artes com potencial em gerar receitas de vendas e direitos de propriedade intelectual, o que ocorre no segmento da moda, é que a moda feita por estilistas é um nicho pequeno e muito competitivo, por ser considerado um setor dinâmico, altamente criativo não seria necessário ser protegido por direitos autorais, visto que o direito autoral para o setor da moda oferece proteção limitada. Desse modo, os profissionais da moda buscam proteger suas criações com outras formas de propriedade intelectual, como registro de marcas, segredos industriais e até mesmo fortes esquemas de segurança para assegurar que uma coleção não seja roubada (HOWKINS, 2013).

É nesse contexto de valorização da economia criativa no Brasil e mais especificamente, no mundo

da moda que esse estudo busca avaliar os impactos da criatividade e inovação para o fortalecimento da moda. Nesse contexto essa pesquisa parte da seguinte questão de investigação: Como a criatividade se converte em diferenciação na Villô Ateliê gerando vantagem competitiva duradoura?

O presente trabalho tem por objeto de estudo a Villô Ateliê, empreendimento criativo, que trabalha o *design* de moda alinhado à prática artesanal do crochê para criar o conceito de uma indumentária sofisticada e de luxo. Portanto, parte-se do pressuposto que a criatividade é um aspecto central para as indústrias criativas, necessária para a geração de propriedade intelectual, que se converte em diferenciação e vantagem competitiva para a Villô Ateliê.

O objetivo geral do presente trabalho é mapear as influências da criatividade, como fator motivador de diferenciação e vantagem competitiva, a partir de um estudo de caso com a Villô Ateliê, empresa do setor de moda localizada em Salvador. De maneira específica busca-se: caracterizar a empresa estudada, destacando os aspectos que a identifique como partícipe da economia criativa; identificar as características da economia criativa presentes na Villô Ateliê que oportunizam vantagem competitiva; e entender a relação entre criatividade e vantagem competitiva no negócio analisado.

A participação do PIB Criativo para o PIB Brasileiro é de 2,64%, em 2015 as 239 mil empresas pertencentes ao setor foram responsáveis por gerar uma riqueza R\$ 155,6 bilhões para a economia nacional. O setor criativo emprega 851,2 mil trabalhadores no Brasil, e o setor de moda gera 49,2 mil empregos, sendo 27 mil postos de trabalho na Bahia e desse número 2.300 empregos pertencem ao segmento de moda (FIRJAN, 2016).

O estudo bibliográfico, visando mapear a produção científica brasileira sobre economia criativa na área de Administração, Contabilidade e Turismo, foi realizado nos anais da ANPAD, no portal de periódicos SPELL e no banco de teses da CAPES. Nessa pesquisa foram encontradas 42 produções, sendo 29 no banco de dados da CAPES, 8 no portal SPELL e 5 nos anais da ANPAD (OLIVEIRA *et al.*, 2016).

A realização da presente pesquisa justifica-se pela destacada relevância no tema, já que a Economia Criativa vem despertando, para acadêmicos e empresários, interesse já que se tornou uma via de desenvolvimento econômico em âmbito internacional, nacional e local, dada a importância da criatividade e da inovação para a construção de diferencial competitivo.

Este artigo está estruturado em cinco capítulos. No primeiro capítulo aqui apresentado e denominado de introdução são apresentados os aspectos delineadores da pesquisa. A seguir, no segundo capítulo, apresenta-se o referencial teórico que discorre sobre economia criativa e vantagem competitiva. A terceira seção destina-se a apresentação do percurso metodológico e o quarto a apresentação dos resultados e análise de dados. Por fim, o quinto e último capítulo, traz as considerações finais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo destina-se a apresentação dos dados secundários, fruto da pesquisa bibliográfica. Nessa etapa, inicialmente, apresenta-se a discussão sobre economia criativa, iniciando-se pelo contexto histórico, apontando a utilização de diferentes denominações e relevância para o desenvolvimento social e econômico. A seguir é apresentada a visão da estratégia a partir da vantagem competitiva, buscando demonstrar a correlação entre esses dois construtos. Ou seja, busca-se demonstrar como a criatividade é um elemento diferencial que serve de base para a economia criativa, destacando-se como uma geradora de vantagem competitiva.

2.1. ECONOMIA CRIATIVA UM CONCEITO EM CONSTRUÇÃO

Os termos Indústria Criativa e Economia Criativa são novos e, como conceitos, ainda se encontram em construção. Tais conceitos surgiram em meados da década de 1990 e início dos anos 2000, em meio as transformações ocorridas na economia global. Nesse contexto havia destacada importância do conhecimento para a nova economia, em função do uso intensivo de tecnologias de informação e comunicação (MADEIRA, 2014).

O conceito de indústrias criativas foi difundido no Reino Unido, em 1997, pelo manifesto pré-eleitoral do partido trabalhista inglês, *New Labor*, inspirado no projeto *Creative Nation* da Austrália. O partido inglês criou o Departamento de Cultura, Mídia e Esporte (DCMS, em inglês), que teve como primeira atividade a criação de um Grupo de Trabalho para as Indústrias Criativas. Esse grupo produziu, em 1998, o histórico documento denominado Mapeamento das Indústrias Criativas. A pesquisa revelou o potencial das indústrias criativas para o crescimento econômico na Grã-Bretanha, em função dessas indústrias gerarem um milhão de empregos e representar 4% do produto interno bruto dos países (BRITISH COUNCIL, 2010).

A expressão economia criativa aparece pela primeira vez em 2001, como matéria de capa da revista *Business Week*, atual *Bloomberg Businessweek*, intitulada como *The Creative Economy – the 21 century corporation* (COY, 2001 *apud* MIGUEZ, 2007). No mesmo ano, o inglês John Howkins lança o livro *The creative Economy – how people make Money from ideas*, em Londres (MIGUEZ, 2007).

O conceito e a classificação do DCMS para as indústrias criativas ganharam força e exerceram forte influência para outros países. Além do Reino Unido, o termo indústria criativa foi amplamente adotado por Hong Kong, Cingapura, Taiwan, Coréia e China, países da Ásia Oriental. Tais países adotaram o modelo britânico e adaptaram às suas condições locais. A Austrália, Nova Zelândia e Escandinávia optaram pelo modelo, mas fizeram mudanças expressivas (BRITISH COUNCIL, 2010).

Na América Latina, a temática vem ganhando destaque, por causa dos acordos de cooperação que alguns países do continente mantêm com o British Council. Nos Estados Unidos, os termos indústrias criativas e economia criativa já há muito ocupam um lugar de destaque (MIGUEZ, 2007). Dessa forma, o quadro 1 destaca os principais fatos que marcaram a construção dos conceitos de economia criativa e indústria criativa no mundo, no Brasil e na Bahia.

PERÍODO	FATO HISTÓRICO
2002	Na Austrália, foi realizado o primeiro simpósio acadêmico sobre o tema. Intitulado <i>New Economy, Creativity and Consumption Symposium</i> [Simpósio da Nova Economia, Criatividade e Consumo], foi sediado pela Faculdade de Indústrias Criativas da Queensland University of Technology e teve a participação de acadêmicos da London School of Economics, do Massachusetts Institute of Technology (MIT) e da New York University.
	O primeiro Fórum Internacional das – Indústrias Criativas, organizado na cidade de St. Petersburg, na Rússia, em setembro de 2002. Neste Fórum, organizado por governos, o tema escolhido foi Indústrias Criativas nas Cidades Modernas.
	Realização do Simpósio Internacional, dezembro de 2002, em Brisbane, na recém-criada <i>Creative Industries Faculty (QUT)</i> , da <i>London School of Economics</i> , do <i>Massachusetts Institute of Technology</i> e da <i>New York University</i> com o intuito de refletir sobre o significado e os impactos sociais e culturais da economia criativa e de contribuir para a construção de uma agenda dedicada à esta temática.
	Richard Florida publica o livro: <i>The rise of the creative class: and how It's transforming work, leisure, Community and Everyday Life</i> . (A ascensão da classe criativa: e como ela está transformando o trabalho, o lazer, a comunidade e a vida diária).
2005	John Hatley publica o livro: <i>Creative Industries</i> .
NO BRASIL	
1978	Celso Furtado publica o livro: <i>Criatividade e dependência na civilização industrial</i> .
2003 a 2005	A partir do convênio com o Ministério da Cultura, no Sistema de Informações e Indicadores Culturais – SIIC, publica alguns indicadores voltados para a economia criativa.
2004	Realização da XV United Nations Conference on Trade and Development – UNCTAD, em São Paulo.
2005	Ana Jaguaribe publica o livro: <i>Promovendo a economia criativa rumo ao centro internacional das indústrias criativas – CIIC</i> .
	Marcelo Matos e Cristina Lemos publicam o texto: <i>Using the approach of the local productive arrangement and system for the analysis of creatives industries in Brasil. The case of conservatoria</i> .
2006	Realização do Fórum Cultural Mundial do Rio de Janeiro. Durante três dias discutiu-se a economia criativa com a participação da Unidade Especial de Cooperação Sul-Sul do Programa das Nações Unidas do Desenvolvimento – SSC/SU-PNUD.
	A Federação das Indústrias do Rio de Janeiro – FIRJAN publica o mapa do desenvolvimento do Estado do Rio de Janeiro 2006/2015, indicando que as indústrias criativas foram o sustentáculo do referido desenvolvimento.
2007	A BOVESPA, referenciada pelo BNDES, promove um evento intitulado: <i>facetas financeiras da economia criativa e do intangível criativo</i> .
	Produção de três seminários internacionais em Fortaleza, São Paulo (FIESP) e Vitória (FIEC), onde se debateu o papel da economia criativa.
2008	Foi criada a cadeia da Indústria Criativa no Brasil, FIRJAN/RJ.
2011	Realização do I Fórum sobre Capacitação de Mercados Criativos para a Copa de 2014, em Brasília.
2012	A Lei 12.243 de 02.12.2012 institui o Plano Nacional de Cultura – PNC, culminando no decreto Lei 7.743 de 01.07.2012 que evidencia uma nova estrutura regimental do Ministério da Cultura (MinC.) com a criação de duas novas Secretarias: a da Economia Criativa (SEC) e a da Cidadania e da Diversidade Cultural (SCDC).

PERÍODO	FATO HISTÓRICO
NA BAHIA	
2005	Realização do Fórum Internacional de Indústria Criativa em Salvador. O evento encerrou com a Carta de Salvador que propunha o Brasil sediar o Centro Internacional de Indústrias Criativas, o que não veio a ocorrer.
2006	Carmem Lúcia Castro Lima publica o texto: Debate sobre indústrias Criativas: uma primeira aproximação para o Estado da Bahia. Nesse ano, o Estado foi sede de dois eventos internacionais: o primeiro foi o Fórum de Economia Criativa e o segundo foi o Seminário de Indústrias Criativas.
	Paulo Miguez publica o texto: Repertório de fontes sobre economia criativa.
2007	Paulo Miguez publica o texto Economia Criativa: uma discussão preliminar. <i>In</i> : teorias e políticas da cultura; visões multidisciplinares.
	O BNDES dedica um dia de discussão sobre intangíveis criativos.
2009	Realização da Conferências nacional, estadual e municipal de Cultura: cultura e economia criativa como um dos eixos norteadores do evento.
2012	José Claudio Rocha publica o texto: Indústrias criativas.
2013	O Decreto n.14.529/13 institui o grupo de trabalho Bahia Criativa.
2014	Lançamento do Observatório de Economia Criativa na Bahia. OBEC-Ba
	Lançamento do documento Bahia Criativa – Diretrizes para o desenvolvimento da Economia criativa na Bahia.
	Realização do III Encontro de Turismo de Base Comunitária e Economia Solidária, na Uneb, onde se discutiu o tema economia criativa em Salvador.
2015	Realização do I Seminário Indústrias Criativas no Brasil: Políticas Públicas Para a Economia Criativa.
	Realização do II Encontro Internacional de economia criativa – II EIEC/2015. O evento, realizado em Salvador, teve por objetivo conectar o debate teórico com as práticas da Economia Criativa para refletir sobre tendências contemporâneas e promover o fortalecimento de redes de atores criativos.
	Realização do I Congresso de indústrias criativas na Universidade Feevale no Rio Grande do Sul
	Encontro dos Observatórios Estaduais da Economia Criativas no ENECULT.
2016	Medida Provisória nº 726 de 12 de maio de 2016 que altera a Lei 10.683 de 28 de maio 2003 que dispõe sobre a organização da Presidência da República e dos Ministérios, e dá outras providências, transformando o Ministério da Cultura (onde está instalada a Secretaria da Economia Criativa) em Ministério da Educação e Cultura.
	Medida Provisória nº 728 de 23 de maio de 2016 revoga, depois da pressão dos artistas, a Medida Provisória nº 726, retornando o Ministério da Cultura à formação anterior.

Quadro 1 – Fatos marcantes selecionados da Economia Criativa 1994 aos dias atuais.
Fonte: Bomfim (2017, p. 83)

Diferentes países ou regiões adotarão o conceito de economia criativa ou indústria criativa de acordo com suas próprias características e necessidades (BRITISH COUNCIL, 2010). Assim, este trabalho adotou o conceito de Economia de Criativa como tema da pesquisa, por ser a expressão utilizada pelo Ministério da Cultura (MinC) e o termo mais comum na atualidade.

Para o Ministério da Cultura, a dificuldade em construir um conceito para o Plano de Economia Criativa (PEC) que atendesse a realidade brasileira, foi em relação as terminologias adotadas pela Economia Criativa, mais precisamente a expressão *creative industries*, por ser um termo de origem anglo-saxã, e que no Brasil é traduzido como indústrias criativas, logo o termo indústria gera uma comparação entre empresas que desenvolvem atividades de produção em larga escala. Desse modo, o documento adotou o termo setores criativos no lugar de indústrias criativas (BRASIL, 2011).

Para Hartley e Cunningham (2001) indústrias criativas é um termo que se adapta ao cenário político, tecnológico e cultural da atualidade. No contexto das indústrias criativas o termo “indústrias” está relacionado a setores econômicos e não ao processo de fabricação em larga escala. Os autores dizem que a evolução da indústria, de um modelo de produção em massa para a indústria como setor econômico se deve, em particular, a economia baseada no conhecimento e em novas tecnologias de informação e comunicação.

Para Howkins (2013), autor do livro *Economia Criativa: como ganhar dinheiro com ideias criativas*, que difundiu o conceito de economia criativa, as ciências econômicas tratam de mediar as necessidades de indivíduos e sociedades, que são ilimitadas, e os recursos considerados limitados para uma melhor distribuição desses recursos. A economia criativa, difere-se da economia convencional ao ter a criatividade como recurso ilimitado.

Segundo o autor, a criatividade não é considerada uma atividade econômica, diz ele que para gerar um produto comercializável é preciso ter ideias com implicações econômicas. Assim uma ideia aplicada se torna uma propriedade intelectual. O produto criativo atende a dois atributos importantes, ser resultado de uma atividade criativa e ser reconhecido pelo valor econômico.

“A economia criativa consiste nas transações contidas nesses produtos criativos. Cada transação pode ter dois valores complementares: o valor da propriedade intelectual intangível e o valor do suporte ou plataforma física (HOWKINS, 2013, p. 17).

Para Howkins (2013), as formas mais comuns de propriedade intelectual são: direitos autorais, patentes, marcas e desenhos industriais. A lei de propriedade intelectual protege o direito de propriedade dos inventores de novos produtos e promove os meios necessários para obter benefícios provenientes da criatividade (BRITISH COUNCIL, 2010).

Howkins (2013) após destacar a importância da economia criativa, busca segmentá-la e para tal define quinze setores criativos. São eles: propaganda, arquitetura, artes, artesanato, *design*, moda, cinema, música, artes cênicas, setor editorial, pesquisa e desenvolvimento, *software*, brinquedos e jogos, TV e rádio, e vídeo games.

Para destacar a relevância da economia criativa a nível mundial, Howkins (2013) demonstra em suas análises estatísticas que a economia criativa teve uma representação de US\$ 2,706 trilhões em 2005, o equivalente a 6,1% da economia global. Os dados mais recentes da Unctad (2010), demonstram a contribuição crescente da economia criativa para o comércio mundial, em 2008, o valor das exportações mundiais de produtos e serviços da indústria criativa chegou a \$ 592 bilhões, a uma taxa de crescimento anual de 14%. O documento ainda destaca que em meio à crise mundial econômica e financeira, que resultou em queda na demanda global e diminuição de 12% no comércio mundial, mesmo assim, as exportações mundiais de serviços e produtos criativos continuaram em crescimento (UNCTAD, 2010).

O Relatório de Economia Criativa 2010 é o segundo relatório das Nações Unidas voltado às políticas de desenvolvimento internacional. Segundo o documento, a economia criativa e as indústrias criativas representam um grande potencial de desenvolvimento econômico para os países desenvolvidos e em desenvolvimento, e com essa finalidade, é necessário entender as dinâmicas da economia criativa a nível global, e com um olhar mais próximo a realidade de cada país a fim de identificar suas especificidades e identidades, e reconhecer as diferenças culturais e econômicas (UNCTAD, 2010).

Nesse sentido, o relatório de Economia Criativa da Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento – UNCTAD (2010, p. 1) traz a definição de economia criativa “[...] baseado em ativos criativos que potencialmente geram crescimento e desenvolvimento econômico”, assim o conceito de Economia Criativa busca:

Estimular a geração de renda, criação de empregos e a exportação de ganhos, ao mesmo tempo em que promove a inclusão social, diversidade cultural e desenvolvimento humano; abraça aspectos econômicos, culturais sociais que interagem com objetivos de tecnologia, propriedade intelectual e turismo; é um conjunto de atividades econômicas baseadas em conhecimento, uma dimensão de desenvolvimento e interligações cruzadas em macro e micro níveis para a economia em geral; é uma opção de desenvolvimento viável que demanda respostas de políticas inovadoras e multidisciplinares, além de ação interministerial; no centro da economia criativa, localizam-se as indústrias criativas (UNCTAD, 2010, p.10).

De acordo com o relatório, os países, devem associar estratégias de políticas públicas a decisões estratégicas para desenvolver a economia criativa. De maneira específica, os países em desenvolvimento, devem aperfeiçoar as capacidades criativas e mapear os setores criativos que representam um maior potencial de crescimento, e assim documentar informações para atrair investidores, desenvolver o empreendedorismo, ampliar o acesso as tecnologias de comunicação e informação.

No Brasil, o Ministério da Cultura a partir do Plano da Secretária de Economia Criativa (2011-2014) define a Economia Criativa como atividades fundamentadas nas [...] “dinâmicas culturais, sociais e econômicas construídas a partir do ciclo de criação, produção, distribuição/circulação/difusão e consumo/fruição de bens e serviços oriundos dos setores criativos, caracterizado pela prevalência de sua dimensão simbólica” (BRASIL, 2011, p. 23).

O Plano defende que o processo de planejamento estratégico para desenvolver a Economia Criativa Brasileira só seria possível se adotasse em seu conceito princípios norteadores que se adaptasse à realidade do Brasil. Dessa forma, define quatro princípios norteadores, sendo: diversidade cultural; inovação; sustentabilidade; e inclusão social (BRASIL, 2011).

Reis (2008), aponta que a economia criativa vai buscar nos conceitos de economia da experiência, economia do conhecimento e economia da cultura características que se fundem. Do conceito de economia da experiência detém o valor da originalidade, aspectos intangíveis, os processos

colaborativos, que são fortemente ancorados na cultura e em sua diversidade. Da economia do conhecimento toma a tecnologia, mão-de-obra capacitada e a geração dos direitos de propriedade intelectual. Em economia da cultura, a valorização da autenticidade e do intangível cultural único e inimitável.

Deheinzelin (2011) define a economia criativa como um conjunto de atividades que tem como principais insumos recursos intangíveis, além da cultura, conhecimento e criatividade, e ativos intangíveis, como a experiência e a diversidade cultural para gerar valor. A autora considera que o ponto central para a economia criativa é o valor que é gerado a partir do intangível, que é um contraponto da economia tradicional baseada em recursos naturais e escassos, e que na economia criativa os recursos abundantes, fazem a nova economia ser tão estratégica para o futuro.

A Economia Criativa consiste em uma rede ampla que engloba as indústrias criativas e outros setores da indústria, que exercem um papel importante para a economia global, auxiliando na reestruturação de cidades e comunidades (BRITISH COUNCIL, 2010).

O Departamento de Cultura, Mídia e Esporte (DCMS, em inglês) define as indústrias criativas como “[...] aquelas indústrias que têm sua origem na criatividade individual, habilidade e talento e que têm um potencial de riqueza e criação de empregos através da geração e exploração da propriedade intelectual” (DCMS, 2001, p. 5, tradução nossa). Além de identificar e classificar os treze setores da indústria criativa, que consistem em: Artesanato; Arquitetura; Artes Cênicas; Artes e Antiguidades; Cinema; *Design*; Editorial; Moda; Música; Publicidade; *Software*; *Software* interativo de lazer (vídeo games); e Televisão e rádio.

As indústrias criativas conformam um novo setor da economia em que a criação, produção e distribuição de produtos e serviços tem como principais elementos o capital intelectual e a criatividade, baseadas em conhecimento e nas artes, além de outras atividades, que gerem receitas de vendas e direitos de propriedade intelectual. O resultado da propriedade intelectual são produtos tangíveis e intangíveis (artísticos) e de serviços intelectuais, com valor econômico e objetivos de mercado (UNCTAD, 2010).

De acordo com Hartley (2005, p. 5, tradução nossa), o conceito das indústrias criativas nasce em meio as novas tecnologias de informação e comunicação, junto a uma nova economia do conhecimento, buscando “[...] descrever o conceito e convergência prática das artes criativas (talento individual) com industrias culturais (escala de massa)”.

Para Jeffcult (2004), o conceito das indústrias criativas surge de importantes mudanças econômicas e culturais, aproximando negócios e cultura. Essa aproximação surge na economia do conhecimento, em uma rede que reúne atividades criativas e não criativas para gerar bens simbólicos, com valor de mercado, que conectam idealizadores de novos produtos aos consumidores de novas experiências. Segundo Jaguaribe (2006 *apud* BENDASSOLLI *et al.*, 2009), as indústrias criativas:

Produzem bens e serviços que utilizam imagens, textos e símbolos como meio. São indústrias guiadas por um regime de propriedade intelectual e [...] empurram a fronteira tecnológica das novas tecnologias da informação. Em geral, existe uma espécie de acordo que as indústrias criativas têm um *coregroup*, um coração, que seria composto de música, audiovisual, multimídia, *software*, *broadcasting* e todos os processos de editoria em geral. No entanto, a coisa curiosa é que a fronteira das indústrias criativas não é nítida. As pessoas utilizam o termo como sinônimo de indústrias de conteúdo, mas o que se vê cada vez mais é que uma grande gama de processos, produtos e serviços que são baseados na criatividade, mas que têm as suas origens em coisas muito mais tradicionais, como o *craft*, folclore ou artesanato, estão cada vez mais utilizando tecnologias de *management*, de informática para se transformarem em bens, produtos e serviços de grande distribuição (BENDASSOLLI *et al.*, 2009, p. 12).

Para Howkins (2005, p. 119, tradução nossa), “[...] é melhor restringir o termo “indústria criativa” a uma indústria onde o trabalho intelectual é preponderante e o resultado é a propriedade intelectual”.

Miguez (2007), defende que o campo das indústrias criativas não partiu de um conceito inédito, surge como uma ampliação de pesquisas e estudos da indústria cultural e das artes. As indústrias criativas consistem em um conjunto de atividades baseadas na criatividade, no talento individual, que produzem bens e serviços fundamentados em textos, símbolos e imagens e abrange desde o artesanato tradicional às complexas cadeias produtivas das indústrias culturais que incorporam a propriedade intelectual.

Bendassolli (*et al.*, 2009), ao analisar os conceitos das indústrias criativas, identifica quatro componentes principais: A criatividade como elemento central, e responsável pela geração de propriedade intelectual; A cultura é tratada na forma de objetos culturais, ou seja, definida pela carga de sentidos sociais e a percepção de utilidade gerado pelo objeto cultural; A indústria criativa transforma a propriedade intelectual dos objetos culturais em valor econômico; A convergência entre artes, negócios e tecnologia.

Segundo o autor, “a criatividade é a primeira característica da forma de produção das indústrias criativas” (BENDASSOLLI *et al.*, 2009, p. 13). Dessa forma, se faz necessário entender a criatividade de no contexto das organizações.

2.1.1 Criatividade no ambiente organizacional

A criatividade é vista como a produção de ideais ou respostas novas com uma aplicação útil para um determinado objetivo (AMABILE, 2012). Alencar (1995, p. 7), destaca que “[...] a criatividade está relacionada com os processos de pensamento que se associam com a imaginação, o *insight*, a invenção, a intuição, a inspiração, a iluminação e a originalidade”.

De acordo com Amabile (*et al.*, 1996), para garantir a continuidade e sucesso das organizações, os gestores, devem incentivar a criatividade. Com as constantes mudanças no âmbito dos negócios as ideias criativas serão úteis para o desenvolvimento de novos produtos e serviços, bem como um cenário organizacional com problemas mais desafiadores.

Segundo Alencar (1995, 1998), as organizações têm a criatividade como elemento central para inovação e o sucesso a longo prazo, assim a autora destaca que as mudanças no ambiente dos negócios com o aumento da competição empresarial, as empresas devem aproveitar melhor seus recursos, principalmente, o potencial criativo de seus colaboradores.

Para Muzzio (2017, p. 109), “[...] a criatividade é condição necessária para a inovação”. Dessa forma, as organizações na busca em obter vantagem competitiva têm como desafio implementar uma gestão criativa.

De acordo com Xu e Richards (2007, tradução nossa), a gestão criativa envolve estudos e práticas de gestão baseados em teorias de processos criativos, com aplicação em nível individual, grupal, organizacional e cultural.

A criatividade organizacional é entendida como a capacidade coletiva que as organizações têm baseado nos processos individuais, de liderança e na cultura, que possibilitam mudanças práticas e conceituais com o objetivo de alcançar novos processos, conceitos, serviços e produtos para a aplicação comercial (MUZZIO, 2017).

Amabile (1983) em sua Teoria Componencial da Criatividade (*Componential Theory of Creativity*) construiu um modelo com quatro componentes psicológicos imprescindíveis para que um indivíduo seja capaz de produzir um trabalho criativo.

Na Teoria Componencial da Criatividade, três componentes que influenciam a criatividade são intrínsecas ao indivíduo, sendo: competências relevantes ao domínio, incluem conhecimento, especialização, habilidades, inteligência e talento em uma área específica que o indivíduo seja capaz de solucionar problemas em seu trabalho; habilidades relevantes para a criatividade, incluem características de personalidade dos indivíduos como a capacidade em assumir riscos, adotar novas perspectivas sobre problemas, estilo de trabalho disciplinado e habilidades na geração de ideias; e motivação de tarefas, a motivação intrínseca do indivíduo para se envolver em atividade por interesse, prazer ou desafio pessoal (AMABILE, 2012).

O quarto componente da criatividade, é externo ao indivíduo, é o ambiente social e o ambiente de trabalho. Segundo a autora pesquisas em ambientes organizacionais revelaram fatores que podem bloquear a criatividade e fatores que estimulam a criatividade (AMABILE, 2012).

Dentre os fatores do ambiente de uma organização que bloqueiam a criatividade estão: “[...] as normas de criticar duramente novas ideias; problemas políticos dentro da organização; uma ênfase no status quo; uma atitude conservadora e de baixo risco entre a alta gerência; e excessiva

pressão de tempo” (AMABILE, 2012). Os fatores que estimulam a criatividade no ambiente organizacional são:

A sensação de desafio positivo no trabalho; equipes de trabalho que são colaborativas, diversamente qualificadas e focadas na ideia; liberdade em realizar o trabalho; supervisores que incentivam o desenvolvimento de novas ideias; gestão que apoia a inovação através de uma criatividade claramente articulada – incentivando visão e através do reconhecimento apropriado para o trabalho criativo; mecanismos para o desenvolvimento de novas ideias; e normas de compartilhamento ativo de ideias em toda a organização (AMABILE, 2012, tradução nossa).

Alencar e Faria (1996), realizaram um estudo com a finalidade de identificar fatores ambientais que interferem na criatividade e que se encontram presentes nas organizações brasileiras. As autoras identificaram doze categorias relativas à estímulos a criatividade e treze categorias de barreiras à criatividade, que estão detalhadas nos quadros a seguir:

Categorias	Descrição
Ambiente Físico	Espaço físico para as pessoas, espaço para material de trabalho, iluminação, mobiliário, silêncio, temperatura adequada.
Comunicação	Existência de canais de comunicação que possibilitem a democratização das informações, informações internas claras, objetivas e disponíveis, intercâmbio com outras organizações.
Desafios	Tarefas ou missões desafiantes que estimulam a expressão do potencial criador; considerar importante o trabalho que realiza.
Estrutura organizacional	Redução do número de níveis hierárquicos, normas flexíveis, menos burocracia, descentralização do poder.
Liberdade de autonomia	Liberdade para decidir como fazer seu trabalho e para agir de forma diferente dos colegas e do chefe; senso de responsabilidade sobre o próprio trabalho.
Participação	Valorização da iniciativa, maior poder de decisão na área de atuação, participação nas tomadas de decisão e na solução de problemas da organização como formas de estímulo do potencial criador dos empregados.
Recursos tecnológicos e materiais	Máquinas, equipamentos, recursos financeiros e materiais diversos que facilitem o processo de produção e implementação de novas ideias.
Salário e benefícios	Remuneração adequada, política de benefícios, sistema de recompensas como formas de estímulo a ideias inovadoras.
Suporte da chefia	Postura de receptividade, flexibilidade, aceitação, estímulo a novas ideias, respeito a opiniões divergentes dos empregados.
Suporte do grupo de trabalho	Aceitação dos colegas, relacionamento interpessoal favorável e estimulante a ideias novas, reuniões com trocas de experiências, diálogo e confiança entre as pessoas, espaço para descontração e alegria.
Suporte organizacional	Estímulo a criatividade, reconhecimento do trabalho criativo, mecanismos para o desenvolvimento de novas ideias, planejamento e definição de metas de trabalho, cultura voltada para a inovação.
Treinamento	Capacitação e treinamento dos empregados visando ao desenvolvimento de seu potencial criador e à busca de novas soluções para os problemas, capacitando-os para o trabalho e preparando-os para abertura a inovações.

Quadro 2 – Estímulos à criatividade no ambiente de trabalho
 Fonte: Adaptado de Alencar e Faria (1996, p. 52)

O próximo quadro descreve as categorias de barreiras à criatividade no ambiente organizacional descritos por Alencar e Faria (1996).

Categorias	Descrição
Ambiente físico	Ausência de local para guardar material de trabalho, espaço físico insuficiente para o número de empregados, presença de ruídos, calor, pouca iluminação, outras características desfavoráveis ao processo de criação.
Características da chefia	Chefes que não ouvem os funcionários, não valorizam suas ideias e produções, não aceitam ideias novas, não estimulam a criatividade dos empregados, mantêm distância entre eles e seus colaboradores, não estabelecem metas a serem seguidas.
Características da tarefa	Tarefas repetitivas, sem desafios, excessivamente rotineiras.
Comunicação	Dificuldade de acesso às informações, ausência ou poucos canais de comunicação que possibilitem a sua democratização na empresa.
Cultura organizacional	Não-aceitação de ideias novas, não-enfrentamento de riscos, o que ocasiona medo de errar e reforça o medo da mudança; não-valorização de ideias criativas, rigidez e acomodação.
Estrutura organizacional	Rígida, burocrática, autoritária, normas muito rígidas, sistema de punição severo, organização muito fechada, ênfase na padronização de comportamentos, excesso de hierarquias, centralizada, falta de diretrizes claras.
Falta de liberdade e autonomia	Não há liberdade para agir, tomar decisões, questionar as ordens dadas, pôr em prática ideias novas.
Falta de recursos tecnológicos e materiais	Ausência ou carência de recursos materiais e/ou equipamentos, dificultando a execução do trabalho e colocação em prática de novas ideias.
Falta de treinamento	Ausência ou insuficiência de treinamento e cursos voltados para o desenvolvimento de habilidades necessárias ao desempenho pleno das funções exercidas na empresa e à expressão do potencial criador.
Influências político-administrativas	Mudanças político-administrativas constantes, ocasionando alterações no trabalho e redirecionamento de objetivos e metas da empresa; ingerências políticas desestimulando a produção criativa.
Relações interpessoais	Ausência de diálogos, poucas atividades em grupo, falta de confiança entre as pessoas, não-aceitação de novas ideias por parte dos colegas, conflitos.
Salário e benefícios	Sistema de retribuição desestimulante, baixos salários, política de recompensas do trabalho criativo inexistente ou inadequada.
Volume de serviços	Excesso de atividades, falta de funcionários, intensa pressão do tempo.

Quadro 3 – Barreiras à criatividade no ambiente de trabalho

Fonte: Adaptado de Alencar e Faria (1996, p. 53)

Visto que a criatividade é condição necessária para a inovação das empresas, os gestores devem estar atentos para entender e construir um ambiente organizacional propício a criatividade e assim alcançar vantagem competitiva.

2.2. ESTRATÉGIAS DE DIFERENCIAÇÃO E VANTAGEM COMPETITIVA

O conceito de estratégia vem se destacando cada vez mais no meio empresarial e no meio acadêmico, e isso se deve à globalização econômica que intensificou a competição entre os mercados. Na busca por competir no mercado, as empresas procuram conquistar e sustentar a vantagem competitiva (PORTER, 1999).

Mintzberg (2006) apresenta cinco definições de estratégia, sendo: estratégia como plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva. A estratégia como plano consiste em um conjunto de ações, que são pensadas e sistematizadas de forma intencional e que devem ser elaboradas de modo que antecipe as ações para as quais serão aplicadas. Como pretexto, a estratégia, é uma forma de manobra que as empresas lançam no mercado para obter vantagem junto aos concorrentes.

Definir estratégia como padrão difere da estratégia como plano, os planos podem não ser realizados, enquanto que os padrões podem surgir sem uma idealização prévia, assim “[...] estratégia é consistência no comportamento, pretendida ou não” (MINTZBERG, 2006, p. 24).

A estratégia como posição, é uma forma de localizar a organização em seu ambiente e como as empresas se posicionam no mercado para obter vantagem competitiva. Enquanto a estratégia como posição o foco é o ambiente externo às organizações, a estratégia como perspectiva tem uma visão interna às organizações, descrevem a cultura, ideologia e o comportamento e como as ações são compartilhadas em bases coletivas consistentes (MINTZBERG, 2006).

Para Quinn (2006, p. 29), “estratégia é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequencias de ação da organização em um todo coeso”. As metas determinam quais os objetivos devem ser alcançados pela organização, mas não determinam o curso de ação que as organizações devem seguir para alcançar os objetivos estratégicos.

“Estratégia é criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades. [...] A essência do posicionamento estratégico consiste em escolher atividades diferentes daquelas dos rivais” (PORTER, 1999, p. 63). Segundo Porter (1999), as empresas, para alcançar uma posição de destaque junto aos seus concorrentes, precisam estar atentas as dinâmicas do mercado, pois é identificando seus pontos fortes e fracos que a empresa encontrará uma posição de destaque no ambiente competitivo.

Porter (1999) define cinco forças que governam a competição num setor: ameaça de novos entrantes; poder de negociação dos clientes; poder de negociação dos fornecedores; ameaça de produtos ou serviços substitutos; e as manobras pelo posicionamento entre os atuais concorrentes.

As empresas, na busca de participação em novos mercados, diversificam seu negócio. Ao entrar em outro setor, as empresas enfrentam a reação dos concorrentes, essa reação representa a barreira de entrada para os novos entrantes. As principais barreiras de entrada em um mercado são: economias de escala; diferenciação do produto; exigências de capital; desvantagens de custo, independentes do tamanho; acesso a canais de distribuição; política governamental (PORTER, 1999).

O poder de negociação de fornecedores e compradores dependem da característica de cada mercado. Um grupo de fornecedores é poderoso se possuir a capacidade de negociar em um setor ao elevar os preços ou reduzir a qualidade dos produtos e bens. Os compradores também são poderosos, ao exigir dos fornecedores a redução dos preços e melhor qualidade dos produtos e maior prestação de serviços (PORTER, 1999).

A ameaça de novos entrantes com produtos ou serviços substitutos limitam o potencial das empresas em um setor, já que na busca em melhorar a qualidade ou a diferenciação dos produtos e serviços junto aos concorrentes, impactam nos lucros e crescimento do setor (PORTER, 1999).

De acordo com Porter (1999), as posições estratégicas são classificadas em três modalidades: posicionamento baseado na variedade, posicionamento baseado nas necessidades e posicionamento baseado no acesso.

A empresa que adota um posicionamento baseado na variedade, o foco maior é na produção de uma variedade de produtos ou serviços de um setor, o propósito é atender uma grande variedade de clientes e não apenas um segmento de clientes. No posicionamento baseado nas necessidades, as empresas buscam atender a maioria das necessidades de um determinado grupo de clientes, com um conjunto de atividades sob medida para o segmento de clientes. No posicionamento por acesso, as empresas atendem a um segmento de clientes por causa das diferenças na modalidade de acesso, as diferenças dos clientes sejam em função da geografia ou do porte do cliente (PORTER, 1999).

Segundo Porter (1989), o posicionamento de uma empresa é que determina uma rentabilidade abaixo ou acima da média em seu setor. A vantagem competitiva sustentável é quem garante a empresa obter resultados acima da média a longo prazo. O autor classifica três abordagens estratégicas genéricas para as empresas alcançarem vantagem competitiva, que consiste em: liderança no custo total, diferenciação e enfoque (PORTER, 1986).

A primeira estratégia genérica “[...] consiste em atingir a liderança no custo total em uma indústria através de um conjunto de políticas funcionais orientadas para este objetivo básico”. A empresa ao adotar uma posição de custo tem um retorno acima da média em seu setor, e poderá enfrentar as cinco forças competitivas, pois a empresa que persegue a liderança em custo constrói defesas contra a rivalidade dos concorrentes, compradores e fornecedores poderosos, barreiras a novos entrantes no mercado e posição favorável aos produtos substitutos (PORTER, 1986, p. 50).

Ainda segundo o autor (1986), as empresas podem se posicionar de diversas formas para construir uma diferenciação, e assim criar produtos e serviços que sejam considerados exclusivos em relação a seus concorrentes. A diferenciação pode estar relacionada a um projeto, imagem da marca, tecnologia, peculiaridades, serviços sob encomenda e rede de fornecedores.

Segundo Mintzberg (2006, p. 116), “[...] uma organização distingue-se em um mercado competitivo ao diferenciar suas ofertas de alguma maneira – atuando para distinguir seus produtos e serviços dos produtos e serviços dos concorrentes”. Dessa forma, as empresas podem diferenciar seus produtos e serviços de seis maneiras, como mostra o Quadro 4:

Estratégias	Descrição
Estratégia de diferenciação de preço	<ul style="list-style-type: none"> • A diferenciação do produto ou serviço está em cobrar um preço mais baixo por ele; • As pessoas sempre vão dar preferência a um produto mais barato; • A diferenciação de preço pode ser usada com um produto não-diferenciado de qualquer outra forma – na verdade, um <i>design</i> padrão, por meio de uma <i>commodity</i>; • Sustentar uma diferenciação de preço é uma estratégia de <i>design</i> com a intenção de criar um produto que seja intrinsecamente mais barato.
Estratégia de diferenciação de imagem	<ul style="list-style-type: none"> • O <i>marketing</i> é utilizado para apresentar diferenciação onde ela não existe; • O <i>marketing</i> de diferenciação cria uma imagem para o produto; • Podem incluir diferenças cosméticas para o produto sem melhorar seu desempenho.
Estratégia de diferenciação de suporte	<ul style="list-style-type: none"> • A diferenciação de suporte não produz mudanças no produto; • É diferenciar com base em algo que siga junto com o produto, alguma base de suporte; • A base de suporte pode ter a ver com a venda do produto, quando uma empresa disponibiliza de facilidade na forma de pagamento ou rapidez na entrega do produto; • Base de suporte no atendimento relacionado ao produto, como um serviço de pós-venda excepcional.
Estratégia de diferenciação de qualidade	<ul style="list-style-type: none"> • A diferenciação de qualidade está relacionada às características do produto que o tornam melhor; • Essa diferenciação não torna o produto, fundamentalmente diferente, apenas melhor; • O produto possui maior confiabilidade inicial, maior durabilidade a longo prazo, e desempenho superior.
Estratégia de diferenciação de <i>design</i>	<ul style="list-style-type: none"> • A diferenciação está baseada em <i>design</i>; • Oferecendo um produto que seja realmente diferente, que se destaque do “<i>design</i> dominante” se houver um; • O produto oferece características únicas;
Estratégia de não-diferenciação	<ul style="list-style-type: none"> • Não ter qualquer base para diferenciação é uma estratégia; • É uma estratégia bem comum, que pode ser adotada deliberadamente.

Quadro 4 – Estratégias de diferenciação de produtos e serviços
 Fonte: Adaptado de Mintzberg (2006, p. 117)

Para Porter (1986), a diferenciação também cria uma posição de defesa contra as cinco forças competitivas, pois os consumidores de um produto diferenciado, geralmente, são fieis as marcas e menos sensíveis aos preços dos produtos, construindo uma vantagem em relação a concorrência.

Por fim, o enfoque é a última estratégia genérica, consiste em focar em um grupo de compradores, em uma linha de produtos, e ou um mercado geográfico. A empresa que adota uma estratégia de enfoque “[...] é capaz de atender seu alvo estratégico estreito mais efetiva ou eficientemente do que os concorrentes que estão competindo de forma mais ampla”. Assim uma empresa poderá alcançar a diferenciação ou custos mais baixos se persistirem em atender as necessidades de seu alvo estratégico (PORTER, 1986, p. 52).

2.3. CARACTERIZAÇÃO DO SETOR DE MODA

A alta costura de Paris, na década de 1850, introduziu o sistema eurocêntrico a moda, ditando tendências, renovação de coleções de moda, expondo as coleções por meio de desfiles com modelos vivos para apresentar as criações, a comunicação em massa de informações de moda e licenciamento de imagem de criadores para os produtos de luxo da moda (PANSARELLA, 2013).

O mercado mundial de moda relacionado a criatividade tem uma estimativa de 12 a 20 bilhões de dólares, sendo os Estados Unidos, França, Reino Unido e Alemanha os maiores mercados nacionais. Os estilistas britânicos se destacam pelo talento e criatividade (HOWKINS, 2013).

A moda idealizada por estilistas é um segmento pequeno e muito competitivo, por abarcar um grande número de atividades desde a arte, como um vestido feito à mão que exige habilidades e dedicação de um indivíduo, a atividades de artesanato, desenho, manufatura, varejo e publicidade (HOWKINS, 2013).

De acordo com os dados da Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção (ABIT), a indústria da moda é o segundo maior empregador na indústria de transformação e também o segundo maior gerador do primeiro emprego no Brasil. A moda emprega diretamente 1,7 milhão de pessoas, sendo que 75% desse número é mulheres (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA TÊXTIL E DE CONFECÇÃO, 2014).

Segundo a Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro (FIRJAN), a partir do estudo Mapeamento da Indústria Criativa no Brasil, o setor criativo da moda apresenta um número de 49,2 mil postos de emprego em 2015, um aumento de 3,7% na remuneração dos trabalhadores e o crescimento de 34,9% no número de profissionais na área de *design* de moda (FIRJAN, 2016). Por isso merece um estudo.

3. METODOLOGIA

A presente pesquisa busca compreender a economia criativa e sua relação entre diferenciação e vantagem competitiva. Este estudo está fundamentado em uma abordagem qualitativa, pois permite entender ao longo do tempo as mudanças na forma de vida social, as instituições e os costumes (MARCONI; LAKATOS, 2003). Neste estudo optou-se pelo estudo de caso da Villô Ateliê.

O estudo de caso classifica-se como uma pesquisa exploratório, o que possibilita uma maior aproximação com o objeto estudado, além de contribuir com aperfeiçoamento de ideias e novas descobertas (GIL, 2002). Espera-se aqui trazer contribuições sobre a importância da criatividade no processo de geração de vantagem competitiva no campo da Economia Criativa.

Quanto a coleta dos dados secundários esse estudo partiu de uma pesquisa bibliográfica, com vistas a construir um recorte dos conceitos de economia criativa, criatividade, diferenciação e vantagem competitiva. As fontes secundárias abrangem toda bibliografia já produzida sobre o tema, essas fontes são classificadas em livros, artigos, revistas, jornais etc. (GIL, 2002). Os estudos sobre economia criativa no Brasil ainda são incipientes, o que se observou é que toda literatura mais aprofundada sobre o tema é de origem estrangeira.

Os fenômenos no campo das ciências sociais aplicadas possuem elevada complexidade e de difícil quantificação, dessa forma uma abordagem qualitativa a partir de um estudo de caso é um método adequado para compreender os fenômenos no campo da economia criativa.

O estudo de Caso, [...] apresenta um engenhoso recorte de uma situação complexa da vida real, cuja análise-síntese dos achados tem a possibilidade de surpreender, revelando perspectivas que não tinham sido abordadas por estudos assemelhados, o caso poderá ser qualificado como importante, e visto em si mesmo como uma descoberta (MARTINS, 2008, p. 2).

O estudo de caso permite descrever, interpretar e explicar as preposições teóricas em relação ao tema estudado e compará-los aos achados empíricos do objeto pesquisado. Dessa forma, o fenômeno estudado deve ter um recorte preciso do tema para evitar descrições e interpretações indevidas e que não foi considerada pelo estudo (MARTINS, 2008).

Na presente pesquisa foi realizado um estudo de caso único para entender como a Villô Ateliê, empresa que atua no segmento de moda e que pertence a economia criativa, tem a criatividade como fator motivador de diferenciação e vantagem competitiva.

Para construção do caso em estudo a Villô Ateliê foi sondada para a pesquisa, em seguida estabeleceu-se contato com uma das sócias da empresa, que permitiu a realização da pesquisa. A Villô Ateliê é uma empresa que atua no segmento de moda há quatro anos, a marca foi criada pelas sócias Emily Dias e Viviane Pinto, a partir do trabalho de conclusão de curso da faculdade de *de-*

sign de moda. Cabe destacar que a empresa selecionada despertou interesse por apresentar um produto diferenciado no segmento de moda que trabalha o *design* de moda alinhado à prática artesanal do crochê.

Para a coleta dos dados primários foi realizada uma pesquisa de campo. Como procedimentos de campo, em ordem cronológica, foram adotados os seguintes:

- Elaboração do roteiro de entrevista semiestruturado, com base no referencial teórico, a ser aplicado às sócias da Villô Ateliê;
- A entrevista foi realizada no dia 28 de novembro de 2018 com as duas sócias da empresa Villô Ateliê, no Salvador Shopping, com um tempo de duração de 1 hora e 24 minutos. Antes de iniciar a entrevista foi solicitada a autorização do uso do nome da empresa e do nome das sócias no trabalho;
- A entrevista foi gravada com o uso do aplicativo gravador de som do aparelho de celular e depois foi transcrita e armazenada adequadamente para consultas posteriores.

O método adotado para o tratamento dos dados primários coletados a partir da entrevista feita com as sócias da Villô Ateliê, foi a análise de conteúdo. Bardin (2010), define a análise de conteúdo como:

Um conjunto de técnicas de análise de comunicações visando obter por procedimentos sistemáticos de objetivos de descrição do conteúdo das mensagens indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens (BARDIN, 2010, p. 44),

Para analisar o conteúdo da entrevista foi utilizado a análise categorial, que é feita a partir do agrupamento de elementos relacionados ao tema em categorias. As categorias reúnem características comuns desses elementos. A categorização pode ser temática (semântico), por verbos e adjetivos (sintático), categorização da palavra de acordo com seu sentido (léxico), e expressivo. Para que um conjunto de categorias sejam consideradas apropriadas devem possuir as seguintes qualidades: exclusão mútua, um elemento não deve estar presente em mais de uma categoria; homogeneidade, os elementos são organizados e separados por níveis de análise; pertinência, está relacionada a adequação da categoria ao tema estudado; objetividade e fidelidade, consiste em definir claramente as variáveis de cada categoria; e produtividade, é quando um conjunto de categorias é capaz de fornecer resultados (BARDIN, 2010).

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta as articulações necessárias para responder o problema e os objetivos na qual se propôs, sendo estes: caracterizar a empresa estudada, destacando os aspectos que a identifique como partícipe da economia criativa, identificando as características da economia criativa presentes na Villô Ateliê que oportunizam vantagem competitiva e entender a relação entre criatividade e vantagem competitiva no negócio analisado. As sócias da Villô Ateliê, entrevistadas para a pesquisa, estão identificadas como Entrevistada 1 e Entrevistada 2.

4.1 VILLÔ ATELIÊ: UMA EMPRESA PARTÍCIPE DA ECONOMIA CRIATIVA

A Villô Ateliê é uma empresa, fundada pelas sócias Emily Dias e Viviane Pinto, localizada em Salvador. A ideia em criar a marca surgiu do trabalho de conclusão do curso de *design* de moda, que ambas faziam. A proposta apresentada pelas *designs* foi uma coleção com peças do vestuário feminino elaboradas com a técnica do crochê. Ao apresentar o TCC, Emily e Viviane, foram orientadas pela coordenadora do curso de Moda da faculdade em que elas estudavam a se inscreverem no concurso de moda Novos Talentos do *Shopping* Barra. Elas ganharam o concurso e a partir daí começaram a receber pedidos de algumas lojas da capital Baiana, então com a oportunidade resolveram criar a marca Villô Ateliê. As sócias Emily e Viviane desenvolvem a modelagem em croqui e terceiriza toda parte da produção. Atualmente as *designs* contam com uma média de 12 crocheteiras do interior da Bahia, divididas entre as cidades de Irecê e Amélia Rodrigues, para transformar suas ideias em produtos.

Considerando-se a divisão em seis grandes áreas dos setores criativos proposto pelo Plano de Economia Criativa: patrimônio natural e cultural; espetáculos e celebrações; artes visuais e artesanato; livros e periódicos; audiovisual e mídias interativas; e *design* e serviços criativos. A Villô Ateliê classifica-se dentro de duas áreas, *design* e serviços criativos, por ser uma empresa do segmento de moda que, para o Plano de Economia Criativa, pertence ao setor de criações funcionais e culturais, e também o artesanato, por ser o crochê uma técnica artesanal utilizada pelas *designs* para elaborar suas criações, como destaca a fala da entrevistada 1:

O artesanato, ele é exclusivo não só por ser criado dentro de várias questões culturais e tal, mas por nunca ficar igual, mesmo que tentem reproduzir uma peça nossa não fica igual (Entrevistada 1).

Os produtos ou serviços da indústria criativa tem como principais *inputs* a criatividade e o capital intelectual, com atividades fundamentadas no conhecimento e nas artes com potencial em gerar receitas de vendas e direitos de propriedade intelectual (UNCTAD, 2010).

Para Howkins (2013), a criatividade não é considerada uma atividade econômica, mas sim uma ideia resultante da criatividade, que pode gerar um produto comerciável ou produto criativo. O produto criativo atende a dois atributos importantes, ser resultado de uma atividade criativa e ser reconhecido pelo valor econômico. Bendassolli (*et al.*, 2009), considera a criatividade como principal característica da forma de produção das indústrias criativas e responsável pela geração de propriedade intelectual. A criatividade pode ser comprovada através da fala das entrevistadas:

Já aconteceu de pessoas acharem que não tinha mais pra onde a gente inovar e quando viu a coleção, que nem a Entre Linhas [nome da coleção] a da última vez. Pô meu Deus vocês fizeram uma coisa completamente, sabe? [...].

E criatividade é uma questão muito delicada quando se trata da Villô, porque quando você para pra pensar onde é que sê vai inovar mais no crochê? E a gente sempre vem com alguma coisa que a gente já vinha pensando, vai estudando sabe? A modelagem da gente mesmo foi a gente que desenvolveu sempre existiu o crochê, mas a nossa modelagem é nossa (Entrevistada 1).

Aí, por exemplo, a linha mais grossa, é, ela você pode perceber que ela solta mais, ela é mais felpuda e solta, fica soltando uns fiozinhos e aí nós fizemos a experiência de fazer com dois fios a linha, fazer o crochê com dois fios e aí viu que não fica soltando com os dois fios. (...), Mas a textura depois de pronta a peça é diferente, o caimento é diferente (Entrevistada 2).

A gente faz essa questão com a linha não só variando a espessura mais o material, linha de seda com linha de algodão, (...) linha com fio dourado linha com... ahaha [...].

As cores também, as vezes a gente quer uma determinada cor que não tem, um tom de rosa que não tem a gente pega um tom de rosa mistura com um tom mais claro e cria a ideia que você tá vendo um tom mais claro, mas na verdade são duas linhas que passam essa impressão, cria uma outra cor que na passarela fica ótimo. Ah aí a gente vai inovando dessa forma (Entrevistada 1).

Outro aspecto presente na Villô Ateliê característico da economia criativa está relacionado as formas de propriedade intelectual, a moda feita por estilistas por ser considerado um setor dinâmico e altamente criativo não precisa ser protegido por direitos autorais (HOWKINS, 2013). E, dessa forma, as entrevistadas consideram que seu produto é difícil de falsificar e mesmo que exista cópia do seu produto, os clientes são fieis a marca, o que demonstra que a principal forma de proteção para o setor de moda é a marca, como relata as entrevistadas:

As peças nossas são autorais, então se você achar uma cópia é cópia e a cópia não vai ficar igual [...].

Para um produto ser considerado uma cópia ele tem que ser feito com os mesmos padrões na mesma metragem e com o mesmo material, então se fazer uma réplica com material inferior necessariamente não é uma cópia, porque o produto não é idêntico entendeu? Por isso é mais difícil de ter o controle de você saber, porque as vezes não é feito com a mesma linha, com a mesma pedraria, então uma coisinha ou outra já tira a exclusividade de dizer que aquele produto é uma réplica de um produto exclusivo, já não é mais entendeu? Não é só a parte estética (Entrevistada 1).

Mas visualmente é (Entrevistada 2).

Mesmo que seja uma cópia. E o produto, uma coisa que a gente aprende sobre o cliente, a pessoa que vai comprar uma cópia do seu produto ela não é o seu cliente, porque o seu cliente ele quer o seu produto a sua marca. Uma pessoa que compra uma bolsa da Chanel de vinte e três mil reais, ela não precisa chegar na Vinte e Cinco de Março e comprar uma bolsa replica da Chanel, então aquela pessoa não é o meu cliente, não é pra ele o meu produto (Entrevistada 1).

Tanto que a gente tem nossa identidade [da marca] e a gente não quer mudar (Entrevistada 2).

Conforme Deheinzelin (2011), as atividades da economia criativa têm como principais insumos recursos intangíveis, além da cultura, conhecimento e criatividade, e ativos intangíveis, como a experiência e a diversidade cultural para gerar valor. Assim, as sócias da Villô Ateliê consideram como seus principais recursos todo conhecimento adquirido no curso de moda e as pessoas, pela troca de experiência com as crocheteiras:

A gente sempre usa como base tudo que a gente aprendeu na faculdade e tudo que a gente vem fazendo e tudo que a gente vem vendo, todos os nossos acertos, todos os nossos erros pra que a gente possa sempre corrigir [...].

A gente desenvolveu uma modelagem que passou pra elas [crocheteiras], que na verdade a gente nem passou foi junto com elas, que a gente tem muito essa troca de experiência a gente tem a parte criativa, a parte do mercado, e elas têm a parte da técnica, as vezes a gente idealiza não dá certo e as vezes o que elas pensam não é comercial... (Entrevistada 1).

O Plano de Economia Criativa defende que para desenvolver a economia criativa no Brasil só seria possível se adotasse como princípios a diversidade cultural, inovação, sustentabilidade e inclusão social (BRASIL, 2011).

O relatório de Economia Criativa da Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento – UNCTAD (2010), diz que a economia criativa busca estimular a inclusão social, diversidade cultural e desenvolvimento humano.

A Villô Ateliê promove a diversidade cultural ao idealizar suas criações com a técnica artesanal do crochê, ao transformar um produto popular como o crochê em artigo de luxo, possibilitando que o artesanato chegue as mais diversas classes sociais, como é percebido nas falas das entrevistadas:

Então, a gente tá valorizando o crochê que estava muito desvalorizado, a questão do crochê da mão de obra artesanal (Entrevistada 2).

Acho que primeiro com o produto que a gente tem, que já é um produto que você olha [conhece], e a gente transformou num produto de luxo, mas é um produto que vem mais dos interiores, de uma classe social inferior, e a gente transformou isso numa peça de luxo numa peça diferente que se tornou o desejo de pessoas de classe A [...].

E também passar pra frente isso no sentido de quando a gente internacionaliza, a gente pega um produto completamente nacional e manda pra frente, sabe? Isso é o Brasil indo, não é só uma peça, vai a cultura do Brasil, vai a cultura do nordeste que já que já tem um preconceito que a gente sofre por ser nordestino, então quando a gente consegue se destacar numa área que é tão restrita num mercado, tão restrito a São Paulo e Rio a gente consegue e ganhando nosso espaço acha que é uma forma também de levar isso sabe? (Entrevistada 1).

Quanto à inovação, as sócias da Villô Ateliê consideram que o seu produto é inovador por se tratar de um produto que utiliza técnicas artesanais, e elas terem conseguido aprimorar essas técnicas e transformar em um produto de luxo, como as sócias descrevem os processos de inovação da Villô Ateliê:

Criação, material que a gente inova dentro do que a gente tem, o material que a gente usa não é diferente do que a crocheteira compra pra usar, é a forma que a gente usa que é diferente (Entrevistada 1).

É como eu falei anteriormente da questão das duas linhas, da modelagem, porque ninguém trabalha com modelagem do crochê, trabalha com que já vem pronto, aquelas revistas de antigamente, com receita. A gente não trabalha com receita (Entrevistada 2).

A gente escolhe os pontos e bota na modelagem que a gente quer. E pra isso são cálculos e mais cálculos. Cálculos que eu digo assim, olha essa flor não vai dá pra fazer esse vestido porque aqui na cintura vai ter que aumentar, e essa flor tem tantas pétalas não vai bater, é nesse nível lembra? (Entrevistada 1).

No que tange, ao princípio da sustentabilidade, as falas das sócias da Villô Ateliê remetem a ações voltadas a uma preocupação com a sustentabilidade ambiental. Segundo as sócias as sobras de linha são utilizadas na confecção de bordados e fabricação de *tags* e as sacolas que embalam os produtos são fabricadas em material de algodão e lona com o objetivo que essas sacolas tenham uma segunda utilidade, como demonstra os relatos:

Nossas sacolas não são de papel porque a ideia é que a pessoa saia com a sacola depois e use pra fazer compra pra ir pra academia, pra sabe? Então assim a ideia do produto ser eterno como é um vestido da Villô, tá na mesma ideia da *tag* ser eterna, ser uma decoração pode ser um marcador de página, tá na mesma ideia da sacola ser reutilizada trezentas mil vezes. Então é uma identidade de fato da marca, não é só um produto por si só entendeu? (Entrevistada 1).

As sobras de linha mesmo, quando a pessoa que faz as *tags* da gente, como a coleção anterior foi Entre Linhas, aí a gente se perguntou a gente vai fazer o que com essas sobras de linhas? Vamos colocar pra misturar no papel pra ficar junto na *tag*. Aí se observar a *tag* da coleção anterior de Entre Linhas tem uns fiapozinhos (Entrevistada 2).

E a gente também usa pra fazer outras coisas, pra fazer aplicação detalhe, a gente nunca descarta as coisas sabe? Não existe descarte na Villô, não existe a gente pegar sobrou um pouquinho de linha não dá pra fazer nada, sempre dá pra fazer alguma coisa, sempre. Porque a gente trabalha basicamente com a mesma paleta de cores, a gente coloca pelo meio e tal, a gente coloca alguma coisa, faz uma aplicação (Entrevistada 1).

A mão de obra da Villô Ateliê é formada por crocheteiras do interior da Bahia que prestam serviço terceirizado. São senhoras que se encontram fora do mercado de trabalho por conta da idade, que de acordo com as sócias da empresa, o crochê promoveu a inserção delas ao mercado de trabalho. Como diz a entrevistada 1.

As senhorinhas [crocheteiras]. Todas elas estavam fora do mercado de trabalho, são senhoras que são donas de casa, elas não vivem do crochê, assim o crochê como uma renda a mais e a gente proporciona a elas essa ideia de estar no mercado. E inclusive tá na nossa *tag*, da Villô, dizendo que são peças que são feitas por crocheteiras da Bahia. A gente não diz que é a gente que faz, porque não é, então a gente faz questão de deixar claro por quem é feito esse trabalho (Entrevistada 1).

Um fato interessante de mencionar foi a contratação de modelos da periferia para o primeiro desfile da marca, modelos que não tinha um reconhecimento profissional, mas que a partir do desfile encontraram uma oportunidade em se destacar na profissão, como afirma a entrevistada 1:

A gente contratou umas meninas, contratou assim, de boca umas meninas que eram da periferia e tal que não tinha muita oportunidade que tinha um padrão de modelo, mas que não era reconhecida no mercado como modelos, inclusive, uma delas hoje mora em Xangai, ela virou modelo mesmo depois que desfilou pra gente não pela gente, mas pelo incentivo entendeu? Não vai lá corre atrás e tal e a gente fez isso (Entrevistada 1).

4.2 FATORES QUE INFLUENCIAM NA CRIATIVIDADE PARA A VILLÔ ATELIÊ

Conforme Eunice Alencar (1995, p. 7) “[...] a criatividade está relacionada com os processos de pensamento que se associam com a imaginação, o *insight*, a invenção, a intuição, a inspiração, a iluminação e a originalidade”. Dessa forma, uma das sócias da Villô Ateliê descrevem seus processos criativos como:

Por exemplo quando a gente tem uma reunião, nós duas ali a gente tá ali parando pra criar vendo foto, a gente para assiste um desfile pega uma referência vê alguma coisa lê sobre. Por exemplo, a próxima coleção a gente já tem um tema, sobre esse tema eu já li ela já leu, sobre determinado povo sobre determinado lugar que vai inspirar a coleção nova entendeu? Então tudo isso aguça a sua criatividade, você não vai encontrar necessariamente a moda dentro da moda, você pode encontrar isso em todo lugar uma pessoa que passa na rua lhe chama atenção alguma coisa é uma referência, pô fulano! Cê viu aquela sandália? Cê viu aquele cabelo? Cê viu aquele penteado? Cê viu aquela maquiagem? Tudo isso (Entrevistada 1).

Para compreender os aspectos que interferem na criatividade no ambiente de trabalho da empresa estudada, a partir das doze categorias de estímulo a criatividade de Alencar e Faria (1996): ambiente físico; comunicação; desafios; estrutura organizacional; liberdade de autonomia; participação; recursos tecnológicos e materiais; salários e benefícios; suporte da chefia; suporte do grupo de trabalho; suporte organizacional; treinamento. Os resultados das percepções das sócias da empresa serão discutidos a seguir.

ESTÍMULOS À CRIATIVIDADE	
Ambiente Aconchegante	Flexibilidade
Comunicação Informal	Cobrança, Meta
Reconhecimento	Experiência

Quadro 5 – Principais influências de estímulo a criatividade

Fonte: Elaboração Própria (2018)

Para as sócias, o ambiente físico é propício a criatividade por elas desenvolverem o trabalho na própria casa. A empresa não possui uma sede, com estrutura organizacional formal, o trabalho é *home office*, dessa forma os fatores que mais contribuem para a criatividade, de acordo com as sócias da empresa, é a liberdade para definir sua rotina, horários de trabalho e um ambiente aconchegante e familiar, como denota as falas das entrevistadas:

E o ambiente por ser casa é uma coisa muito aconchegante pra gente sabe? E a nossa marca é isso (Entrevistada 1).

E o crochê remete a isso, por exemplo, a pessoa que faz crochê faz por lazer [...].

Eu acho bem melhor, aliás cada uma cria a sua rotina, eu crio a minha rotina ela cria a dela [Entrevistada 1]. Mas na época de coleção assim da produção mesmo aí a gente senta, de criação ela vai lá pra casa, eu vou pra casa dela, fica revezando (Entrevistada 2).

A comunicação para a Villô Ateliê é tratada de maneira informal, a empresa não segue um padrão ou modelo de comunicação, seja a comunicação entre as sócias, o pessoal terceirizado e os clientes. O contato entre as sócias e o pessoal terceirizado é feito por telefone e aplicativos de mensagens, quanto ao público externo esse contato é pelas redes sociais. Dessa forma, as sócias consideram que a comunicação flui melhor para a troca de ideias, até mesmo com as crocheteiras quando precisam tirar dúvida quanto à produção das peças, enviam mensagens, um vídeo explicando o processo.

As sócias consideram que cada trabalho, cada coleção, é um desafio, pois entendem como uma forma de estimular a capacidade criativa. E esse estímulo criativo vem ao idealizar uma coleção que tenha o reconhecimento do público, como diz as sócias:

É um desafio todos os dias (Entrevistada 2).

Então não tem como ser rotineiro, porque cada coleção é um tema então cada tema é uma novidade cada tema é diferente sabe? [...].

E a gente precisa sempre de alguma forma surpreender nosso público sabe? E surpreender a gente, porque a gente não faz a Villô porque olha vamos fazer isso aqui pra gente ficar rica, vamos fazer isso aqui porque é o povo que quer não, a gente faz porque a gente gosta do que faz (Entrevistada 1).

O bom é você vê as dificuldades e correr atrás, de você fazer cada coleção e cada coleção você se superar né com as dificuldades. Acho que isso é que é o bom, dá até um estímulo (Entrevistada 2).

E ouvir isso do público, não é a gente que fala oh a gente foi bem nessa, são as pessoas, é o retorno do público, a imprensa. Por exemplo a gente não tem acessória de imprensa, a gente chega, por exemplo, a gente lançou a coleção em fortaleza, não sei se você viu? Quando a gente chegou de viagem, quando cheguei na portaria tinha um jornal uma matéria da Villô, isso é nota espontânea, a imprensa faz a nota a partir do que eles julgam interessante, do que eles acham legal e isso é um ponto positivo não foi nenhum assessor que falou olha a Villô tá lançando uma nova coleção, jogue aí uma nota não sei o quê, não existe isso e isso é um retorno positivo (Entrevistada 1).

Em relação a estrutura organizacional, por ser uma empresa de pequeno porte formada apenas pelas duas sócias, não tem níveis hierárquicos, nem muitos processos burocráticos e as normas são flexíveis. Assim, o ambiente é mais propício ao estímulo da criatividade uma vez que as sócias determinam sua rotina e respeitam o tempo das crocheteiras para exercer seu trabalho, como relata a entrevistada 1:

A gente tem horários bem flexíveis, tem que se adequar muito a rotina uma da outra assim, não, tem nada que a gente ah! tal hora. A gente trabalha todo dia tal hora, a gente tem que bater ponto a gente tem que assinar não sei o quê, não tem nada disso [...].

Até as crocheteiras assim elas têm o tempo delas pra fazer porque é arte. Você não pode determinar um pintor olha você tem quinze dias pra pintar esse quadro aqui, porque ele precisa estar inspirado, ele precisa estar num dia bom sabe? A crocheteira trabalha com as mãos, mas é as mãos que ela usa pra lavar prato pra limpar a casa sabe? Então a gente respeita muito isso (Entrevistada 1).

A categoria suporte organizacional, para a Villô Ateliê, está voltada para cobrança no desenvolvimento de novas ideias, com intenção de superar as metas da coleção anterior e atingir o atual objetivo da empresa que é internacionalizar a marca. Os depoimentos das sócias confirmam perspectivas presentes na literatura, como estímulo a criatividade, reconhecimento do trabalho criativo, planejamento e definição de metas de trabalho.

A gente trabalha sempre com uma cobrança. Quem trabalha com moda, eu acho, é tipo você ter sempre que melhorar, você fez aquela coleção, você quer superar aquela coleção (Entrevistada 2).

Você não tem noção do trabalho que é pra você montar um desfile, acho que só quem tem noção é quem tá lá, só quem passou por tudo, porque o desfile é só a concretização, pra todo mundo as pessoas querem ver ali o trabalho na passarela que dura três minutos, quatro minutos. Mas não sabem quantas horas o trabalho pra aquilo pra aqueles três, quatro minutos valeria a pena que, e outra que são três, quatro minutos que podem destruir a sua carreira, porque se você fizer um trabalho ruim, você tá expondo aquele trabalho ruim pra muita gente é fotografo, é imprensa e é público, sabe? Então ali é a hora da verdade se der errado cabou [...].

E hoje a gente tá muito focada na questão da internacionalização, a gente tá fazendo uns cursos com a empresa e tal, a gente tá focando muito nisso e na nova coleção [...].

Até porque o público lá é diferente, a cultura de lá é diferente, então a gente tem que considerar que tá indo pra um país estranho, um país que sabe? Que pode amar ou odiar a nossa marca (Entrevistada 1).

A troca de experiência é considerada pelas sócias da Villô Ateliê como um fator importante para o desenvolvimento da criatividade. As sócias sempre estão atentas a opinião das crocheteiras quando se trata em contribuir para reduzir os problemas de execução de uma peça, assim diz uma das sócias:

A própria crocheteira faz isso antes dela entregar a peça, porque hoje acho que desde o começo elas têm autonomia também pra apontar algumas coisa porque as vezes a gente não tá vendo o tempo inteiro ali, as vezes ela para a noite pra fazer ela anda um pedaço bem grande da peça e ela tá vendo que aquilo não vai dar certo, então o que que ela faz ela para e manda foto manda vídeo dizendo, olha, eu acho que não vai dar certo isso aqui tô mandando um vídeo pra vocês verem. Então isso mesmo tando longe sabe? Funciona assim [...].

A gente não só ensina a gente aprende também é uma troca e constante sempre tem ali alguma coisa que elas pegam e falam, até uma linha nova que descobre e tal e a gente sempre tá estudando, sempre tá pesquisando, sempre tá correndo atrás de novo material, de como melhorar tal coisa (Entrevistada 1).

As barreiras à criatividade podem ser categorizadas, como: ambiente físico; características da chefia; característica da tarefa; comunicação; cultura organizacional; estrutura organizacional; falta de liberdade e autonomia; falta de recursos tecnológicos e materiais; falta de treinamento; influências político-administrativo; relações interpessoais; salário e benefício; e volume de serviços (ALENCAR; FARIA, 1996). As principais barreiras identificadas na empresa serão discutidas a seguir.

BARREIRAS À CRIATIVIDADE	
Falta de liberdade para tomar decisões	Falta de recursos financeiros

Quadro 6 – Principais Barreiras à criatividade identificadas na Villô Ateliê

Fonte: Elaboração própria (2018)

Em relação a categoria falta de autonomia, as autoras consideram como barreiras à criatividade a falta de liberdade para agir, tomar decisões, questionar as ordens dadas, pôr em prática novas

ideias. Para as sócias da Villô Ateliê não há liberdade para agir e tomar decisões, entre elas, por não terem suas funções definidas dentro da empresa, como diz a entrevistada 1:

As duas fazem a mesma coisa, inclusive se a gente for decidir uma coisa, for comprar uma linha a gente senta para ver a cartela de cores da linha, o material da linha, se vale a pena, isso a gente senta faz junto. Se vai comprar um material, se vai conversar com uma costureira, se vai acompanhar o desenvolvimento de uma peça tudo a gente faz junto porque a empresa é a gente [...].

A gente não decide nada sozinha, ninguém toma decisões, se alguém ligar pra ela e falar que quer fechar alguma coisa, fechar tal coisa, ela fala e aí? Provavelmente vai ligar pra mim oh Mily chegou uma proposta aqui o que é que você acha? A mesma coisa vai acontecer se for o contrário entendeu? É sempre assim (Entrevistada 1).

Na categoria falta de recursos tecnológicos e materiais, foi encontrado como principal barreira à criatividade, a falta de recursos financeiros para implementação de novas ideias. As sócias relataram que a abertura da empresa foi feita sem nenhum planejamento prévio, que investiram capital próprio e que atualmente o lucro é reinvestido na própria empresa. Assim, elas relatam:

E pra mim surgiu do nada a gente não se preparou para abrir uma empresa, a gente aceitou a porta que se abriu, abriu a porta a gente entrou, não estava nem pensando como era que ia dá (Entrevistada 1).

A Villô ainda, hoje não é uma empresa que sobrevive das de coleções que a gente é, quer dizer, é, foi tudo meio que a gente não tinha capital de giro (Entrevistada 2).

A empresa ainda não caminha, tipo assim, não dá um retorno financeiro que a gente diga nossa dá pra viver só da Villô, não dá. Então no começo a gente aplicou um valor esse valor foi se multiplicando a partir das coleções e ele [investimento] retorna pra empresa é um ciclo, ainda não é um valor que a gente diga assim, não, dá pra viver só da Villô (Entrevistada 1).

Um fato importante de mencionar é que a empresa já perdeu a oportunidade de participar de um evento de moda no Canadá por falta de recursos financeiros. Assim diz a entrevistada 1: “A *Vancouver Fashion Week*. A semana de moda do Canadá viu nosso trabalho e chamou a gente, só que era um custo alto, esses eventos, as marcas pagam não são todos, mas...”.

É importante ressaltar que nem todas as categorias de estímulo e barreiras à criatividade foram contempladas neste estudo por se tratar de uma empresa de pequeno porte e não possuir uma estrutura organizacional convencional.

4.3 ESTRATÉGIAS DE DIFERENCIAÇÃO DA VILLÔ ATELIÊ

Na busca em alcançar e sustentar vantagem competitiva, as empresas, adotam um posicionamento estratégico exclusivo e valioso envolvendo atividades que sejam diferentes dos rivais (PORTER, 1999). A vantagem competitiva sustentável garante resultados acima da média, para uma empresa, em longo prazo (PORTER, 1986).

Porter (1986) aborda três estratégias genéricas para as empresas alcançarem vantagem competitiva. No caso estudado, a empresa, adota uma posição de diferenciação ao criar produtos exclusivos em relação aos seus concorrentes. Assim denota a fala da entrevistada 1:

E a gente veio com um trabalho diferente tanto que nem a gente acreditava que a gente tinha ganhado, por ser um trabalho diferente por ser crochê, por ser artesanal, pelo povo achar que era mais do mesmo. Crochê poxa é coisa de vó e a gente vinha com uma proposta diferente, então a gente vinha e achava que era muito diferente pra dar certo do nada (Entrevistada 1).

As sócias da Villô Ateliê afirmam que não possuem um concorrente direto, mesmo mencionando outra marca, Vanessa Montoro, que trabalha com o crochê, as sócias não consideram um concorrente por trabalharem com matérias-primas diferentes para produzir as roupas e praticarem preços diferentes. Assim demonstra os depoimentos das sócias:

A concorrência da gente não é nem direta, por exemplo, Vanessa Montoro ela faz crochê, porém ela trabalha com linha de seda que ela mesma produz. Como é que a gente vai cobrar um preço parelho ao dela se ela produz a própria linha do bicho da seda, que o bicho come que não sei o quê, entendeu? (Entrevistada 1).

Não tem como (Entrevistada 2).

Agente trabalha com o mesmo seguimento que é o crochê, mas não é o mesmo tipo de produto, é vestuário é crochê, mas são linhas diferentes (Entrevistada 1).

Nossa linha é terceirizada também [de fornecedores]. Ela [Vanessa Montoro] é mais manual ainda do que o nosso. É uma fazenda que cria o bicho [Bicho da Seda]. A questão do preço baixo a gente tá falando com relação a uma pessoa específica. Concorrente mais direta (Entrevistada 2).

E a gente pensou numa coisa bem ampla, porque um vestido dela é quinze mil, barato. O da gente é três, quatro mil entendeu então? (Entrevistada 1).

Segundo Mintzberg (2006), as empresas podem alcançar vantagem competitiva ao diferenciar seus produtos e serviços. O autor define seis estratégias de diferenciação: diferenciação de preço, diferenciação de imagem, diferenciação de suporte, diferenciação de qualidade, diferencia-

ção de *design* e não-diferenciação. De acordo com a percepção das sócias, a empresa, procura se destacar da concorrência ao adotar uma combinação de estratégias de diferenciação tais como diferenciação de suporte, de qualidade e *design*.

A diferenciação de suporte identificada na Villô Ateliê está relacionada ao prestar um serviço de pós-venda, a entrevistada 1 relatou que a Villô Ateliê facilita a forma de entrega e presta consultoria de moda, orientando as clientes em quais ocasiões podem usar as roupas e os acessórios adequados.

Quando é aqui em Salvador, [...], a gente dá a opção ao cliente ou de ir a casa dele, ou na minha casa onde ficam as peças ou da gente ir na casa do cliente, e isso é um serviço diferente porque a gente tá levando o produto até ele, não está cobrando mais por isso e você ainda dá consultoria porque, ah eu quero ir pra uma formatura pra um batizado, você tem uma sandália vamos botar aqui a pessoa já experimenta com a sandália com o acessório dela, então acaba ganhando a consultoria, entendeu? Que fica a critério do cliente, às vezes o cliente cria uma intimidade manda foto, o que você achou desse brinco aqui? Fica legal? Sabe? Tem essa interação que não existe em todas as marcas, cria esse vínculo (Entrevistada 1).

Em relação à diferenciação de qualidade, a percepção de qualidade dos produtos da Villô Ateliê está relacionada a uma maior durabilidade a longo prazo e desempenho superior. Assim relataram as sócias:

Nosso produto é tipo o produto. É atemporal você vai usar, crochê é pra vida. Como você guardar que na *tag* vem falando, como lavar, como guardar e tal. Eu tenho roupa um vestido meu que é de crochê branco, lembra que eu te mostrei com a linha que foi quando eu tinha quinze anos em trinta anos o vestido tá intacto igualzinho (Entrevistada 2).

A gente busca sempre produtos que durem bastante, que não dê dor de cabeça pro cliente. Crochê é uma peça que dá muito trabalho pra lavar, pra secar [...].

A gente procura sempre cores neutras, que é atemporal você pode usar qualquer época, dá pra você... (Entrevistada 2).

É justamente atemporal, dá pra você combinar com acessórios que você quiser (Entrevistada 1).

E dá pra ser casual, dá pra você ir pra um casamento também (Entrevistada 2).

Para Mintzberg (2006), a empresa que adota uma diferenciação em *design* oferece produtos que se destaque do *design* dominante no mercado, são produtos realmente diferentes e com atributos únicos. As sócias consideram que o diferencial da empresa está no *design* do produto como resultado da inovação que elas desenvolveram na modelagem do crochê, usar a combinação de dois fios para a trama do crochê com a finalidade de melhorar a aparência, caimento e cores das peças. O relato da entrevistada 1 evidencia como a Villô Ateliê conseguiu chegar a um produto que se destaque pelo seu *design*:

A partir de estudos, percebemos que o crochê precisava de um cálculo para aderir bem ao corpo da mulher, sem que ficassem sobras. A ideia era que coubesse como uma luva. A partir dessa percepção, buscamos maneiras de conseguir efetivamente um resultado positivo. Com muitos estudos e tentativas em parceria com nossas crocheteiras, chegamos a um trabalho de modelagem o qual consideramos impecável para o nosso tipo de trabalho. E hoje a nossa modelagem é um ponto forte em nossos produtos (Entrevistada 1).



Figura 1 – Croqui da Villô Ateliê

Fonte: Acervo Villô Ateliê coleção Entre Linhas (2017)

A Fotografia 1, a seguir, demonstra o produto como resultado da diferenciação de *design* da Villô Ateliê:



Fotografia 1 – O produto da Villô Ateliê
Fonte: Equipe Dragão Fashion (2017)

Um fato importante, e que reforça a diferenciação de *design* da Villô Ateliê, é que a empresa recebeu uma proposta de uma empresa de Portugal para internacionalizar a marca, e, no momento, a empresa está trabalhando nesse projeto, como diz uma das sócias:

A internacionalização começou porque a empresa que internacionaliza que faz essa ponte procurou a gente, não foi uma iniciativa da Villô. Porque a gente nem sabia o momento ideal pra isso, a gente tava ainda criando mercado aqui, como a gente continua [...].

A gente até tá fazendo um projeto pra isso, mas pra você conseguir um investimento na área de moda você precisa, você tem que pelo menos garantir algum retorno pra eles de alguma forma e isso é um projeto que precisa ser muito bem fundamentado, e a gente junto com essa empresa a gente tá fazendo esse projeto para que a gente possa ir pra esse evento futuramente. Porque do jeito que tá assim umbora, umbora não dá, tem que ser realmente uma coisa bem pensada e tal (Entrevistada 1).

A estratégia genérica de enfoque consiste em atender seu alvo estratégico de forma mais eficiente que os concorrentes que estão competindo de forma mais ampla. O alvo estratégico pode ser um grupo de compradores, uma linha de produtos ou um mercado geográfico (PORTER, 1986). No caso estudado, as sócias da Villô Ateliê afirmaram que desde o início tem um alvo estratégico definido, que é atender a um segmento de clientes por renda, classes A e B, assim diz a entrevistada 2 “a gente definiu um público, isso a gente aprendeu desde lá o início da faculdade. Vocês vão trabalhar com quê público? Nosso público é A e B”.

O público da gente é muito específico, então não é igual você vender uma peça numa loja de departamento, que vende para todo tipo de pessoa, vende uma proposta, por exemplo, a gente não vende tendência, então quando você não vende tendência você não atinge a todo mundo, você atinge a um público diferente, o público necessariamente não é grande. Mas o nosso público é muito fiel, são pessoas que valorizam o artesanato, que valorizam a cultura o trabalho manual, sabe o valor de uma peça exclusiva (Entrevistada 1).

E mesmo porque é uma característica da Villô, a gente também não está muito interessado em está vendendo (Entrevistada 2).

Não é quantidade que a gente quer, quer bons clientes que saibam o valor daquilo [produto] como uma pintura (Entrevistada 1).

Segundo Porter (1986), consumidores de um produto diferenciado, em geral, são fiéis a marca e menos sensíveis aos preços dos produtos, dessa forma constroem vantagem competitiva em relação a concorrência. No caso da Villô Ateliê, as sócias consideram que tem um público fiel e que valorizam seu trabalho.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da análise da entrevista realizada com as sócias da empresa Villô Ateliê, é possível afirmar que é uma empresa partícipe da economia criativa por ser a moda e o artesanato um dos setores criativos de classificação da economia criativa. A Villô Ateliê é uma empresa que promove a diversidade cultural por trabalhar com o crochê, um artesanato popular, e transformar em uma indumentária de luxo, possibilitando que o artesanato chegue as mais diversas classes sociais. A criatividade é característica principal da economia criativa, dessa forma a Villô Ateliê é uma empresa criativa ao inovar as técnicas do crochê para idealizar seus produtos, como criar uma modelagem para o crochê, utilizar a técnica de duas linhas para diferenciar seus produtos. Os produtos da Villô Ateliê, por ser crochê, é um trabalho manual que é feito por crocheteiras do interior da Bahia, são mulheres que se encontravam fora do mercado de trabalho, mas que a empresa promoveu a inclusão social delas.

A criatividade é considerada uma característica central dos empreendimentos da economia criativa, a Villô Ateliê, demonstrou ter um ambiente organizacional propício a criatividade, com liberdade para definir sua rotina, horários de trabalho flexíveis e um ambiente aconchegante e familiar, sem níveis hierárquicos e com atividades consideradas desafiadoras. Quanto as barreiras à criatividade percebem-se a falta de autonomia entre as sócias para tomar decisões e falta de recursos financeiros para investir em novos projetos.

Não resta dúvida que a criatividade é um fator de diferenciação estratégica para a Villô Ateliê, visto que a empresa combina estratégia de diferenciação de *design* por ofertar um produto que se destaca dos demais que é considerado único, por ser um produto artesanal e por também ter inovado na modelagem. Além de uma diferenciação de suporte porque a empresa proporciona um atendimento personalizado para seus clientes, prestando consultoria de moda. Quanto a estratégia de diferenciação de qualidade, o produto da Villô Ateliê por ser artesanal e feito com um material adequado e de qualidade, as sócias consideram que quem compra uma peça de crochê vai ter aquele produto para a vida toda, um produto atemporal.

Dessa forma uma característica da economia criativa presente na Villô Ateliê e que oportuniza vantagem competitiva é a criatividade por ser inovadora, a empresa oferta produtos diferenciados e que são considerados únicos, de acordo com as entrevistadas, no mercado Baiano não tem nenhum concorrente direto que oferte um produto com as mesmas características, dessa forma a empresa se encontra em uma posição vantajosa em relação aos seus concorrentes alcançando vantagem competitiva.

Assim, ao buscar entender a relação entre criatividade e vantagem competitiva na Villô Ateliê, tem como relação o produto ofertado pela empresa, que é um produto criativo e que de acordo com a diferenciação de *design*, a Villô Ateliê oferta um produto que oferece características únicas,

seja pelo desenvolvimento da modelagem considerada o ponto forte da marca ou a utilização da técnica do crochê para idealizar um produto de luxo.

De forma mais ampla, essa pesquisa teve o objetivo de mapear as influências da criatividade, como fator motivador de diferenciação e vantagem competitiva, a partir de um estudo de caso com a Villô Ateliê, empresa do setor de moda localizada em Salvador. Dessa forma foi possível refletir sobre a criatividade no ambiente organizacional, como a criatividade exerce um papel importante para a inovação nas empresas possibilitando o alcance da vantagem competitiva.

Contudo, é preciso ressaltar que este TCC é um estudo exploratório sobre economia criativa e vantagem competitiva, que mesmo trazendo contribuições sobre o tema, faz-se necessário que possua outras pesquisas que avance nas discussões trazidas aqui, uma vez que a metodologia adotada foi um estudo de caso único e não reflita a realidade de outras empresas pertencentes as indústrias criativas, visto que as atividades envolvidas nos setores criativos são inúmeras.

Além disso, sugere-se que sejam realizadas novas pesquisas para entender as relações de trabalho nas indústrias criativas, avaliando se o trabalho prestado pelas crocheteiras promovem uma qualificada inserção no mercado de trabalho.

REFERÊNCIAS

ALENCAR, E. M. L. S. Desenvolvendo a Criatividade nas Organizações: o desafio da inovação. **Revista de Administração** – RAE, São Paulo, v. 35, n. 6, p. 06-11, 1995. Disponível em: <https://repositorio.ucb.br/jspui/handle/123456789/7514>. Acesso em: 13 dez. 2018.

ALENCAR, E. M. L. S. Promovendo um ambiente favorável à criatividade nas organizações. **Revista de Administração** – RAE, São Paulo, v. 38, n. 2, p. 18-25, 1998. Disponível em: <https://repositorio.ucb.br/jspui/handle/123456789/7426>. Acesso em: 13 dez. 2018.

ALENCAR, E. M. L. S.; FARIA, M. F. B. Estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho. **Revista de Administração** – RAE, São Paulo, v. 31, n. 2, p. 50-61, 1996. Disponível em: <https://repositorio.ucb.br/jspui/handle/123456789/7805>. Acesso em: 15 nov. 2018.

AMABILE, T. M. Componential Theory of Creativity. *In*: KESSLER, E. H. **Encyclopedia of Management Theory**. Califórnia, Estados Unidos da América: Sage Publications, 2013. Disponível em: <https://pdfs.semanticscholar.org/6188/5f52d813d518b4ed5b833b4022990211f063.pdf>. Acesso em: 15 nov. 2018.

AMABILE, T. M. The Social Psychology of Creativity: A Componential Conceptualization. **Journal of Personality and Social Psychology**, Massachusetts, v. 45, n. 2, p. 357-376, 1983. Disponível em: <http://product.design.umn.edu/courses/pdes2701/documents/5701papers/01creativity/amabile83.pdf>. Acesso em: 15 nov. 2018.

AMABILE, T. M.; CONTI, R.; COON, H.; LAZENBY, J.; HERRON, M. Assessing the Work Environment for Creativity. **Academy of Management Journal**, [S. l.], v. 39, n. 5, p. 1154-1184, 1996. Disponível em: <https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/6634820/0-150.pdf>. Acesso em: 09 nov. 2018.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA TÊXTIL E DE CONFECÇÃO (ABIT). **Agenda de Prioridades Têxtil e Confecção – 2015/2018**. São Paulo, 2014. Disponível em: http://www.abit.org.br/conteudo/links/publicacoes/agenda_site.pdf. Acesso em: 07 dez. 2018.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2010.

BENDASSOLLI, P. F.; WOOD JUNIOR, T.; KIRSCHBAUM, C.; CUNHA, M. P. Indústrias Criativas: definição, limites e possibilidades. **Revista de Administração de Empresa – RAE**, São Paulo, v. 49, n. 1, p. 10-18, 2009. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/21138>. Acesso em: 19 jul. 2018.

BOMFIM, F. R. **Economias Criativas no Brasil**: um estudo de caso das abordagens conceituais expressas nos documentos oficiais do governo, na literatura e nas agências de fomento da Bahia. 2017. 280 p. Tese (Doutorado em Difusão do Conhecimento) – Instituto de Humanidades, Artes e Ciências, UFBA, 2017. Disponível em: <http://repositorio.ufba.br/ri/handle/ri/23525>. Acesso em: 21 nov. 2018.

BRASIL. Ministério da Cultura. **Plano da Secretaria da Economia Criativa**: políticas, diretrizes e ações – 2011-2014. Brasília, DF: Ministério da Cultura, 2011.

BRITISH COUNCIL. **Um Guia Prático para o Mapeamento das Indústrias Criativas**. Londres, 2010. Disponível em: https://creativeconomy.britishcouncil.org/media/uplotes/files/Mapping_guide_-_Portuguese.pdf. Acesso em: 18 out. 2018.

COMMONWEALTH GOVERNMENT. **Creative Nation**: Commonwealth Cultural Policy. Austrália, out. 1994. Disponível em: <http://apo.org.au/node/29704>. Acesso em: 06 out. 2018.

DEHEINZELIN, L. Economia criativa e métodos para dar uma mão ao futuro. **REDIGE**, [S. l.], v. 2, n. 2, 2011. Disponível em: <https://pt.scribd.com/document/215594937/Economia-Criativa-e-Metodos-Para-Dar-Uma-Mao-Ao-Futuro>. Acesso em: 13 dez. 2018

DEPARTMENT FOR CULTURE, MEDIA AND SPORT (DCMS). **Creative industries Mapping Document**. Inglaterra, 2001. Disponível em: https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/183544/2001part1-foreword2001.pdf. Acesso em: 09 dez. 2018.

FIRJAN. **Mapeamento da indústria criativa no Brasil, diagnóstico e mapeamento setoriais**. Rio de Janeiro, dez. 2016. Disponível em: <https://www.firjan.com.br/economicriativa/download/mapeamento-industria-criativa-sistema-firjan-2016.pdf>. Acesso em: 02 jul. 2018.

GIL, A. C. **Como elaborar projeto de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HARTLEY, J. (Ed.). **Creative industries**. London: Blackwell Publishing, 2005. Disponível em: https://share.uc.ac.id/Department/Staffs/vcd/UC_VCD_Temp/christ/ebooks/Blackwell,.Creative%20Industries.%5B2005.ISBN1405101474%5D.pdf. Acesso em: 18 out. 2018.

HARTLEY, J.; CUNNINGHAM, S. Creative Industries: from Blue Poles to fat pipes (Case Study 1). *In: Humanities and social sciences futures*. Australian: Commonwealth Department of Education Science & Training, 2001. Disponível em: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.195.5422&rep=rep1&type=pdf#page=23>. Acesso em: 06 out. 2018.

HOWKINS, J. **Economia Criativa: como ganhar dinheiro com ideias criativas**. São Paulo: M. Books, 2013.

HOWKINS, J. The Mayor's Commission on the creative industries. *In: HARTLEY, J. (Ed.). Creative Industries*. London: Blackwell Publishing, 2005. p. 117-125. Disponível em: https://share.uc.ac.id/Department/Staffs/vcd/UC_VCD_Temp/christ/ebooks/Blackwell,.Creative%20Industries.%5B2005.ISBN1405101474%5D.pdf. Acesso em: 18 out. 2018.

JEFFCULT, P. Indústrias Criativas. **GV executivo**, [S. l.], vol. 3, n. 4, nov. 2004 / jan. 2005. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/gvexecutivo/article/view/34603/33405>. Acesso em: 17 jul. 2018.

MADEIRA, M. G. **Economia criativa: implicações e desafios para a política externa brasileira**. Brasília, DF: Fundação Alexandre de Gusmão, 2014. Disponível em: <http://funag.gov.br/loja/download/1096-economia-criativa.pdf>. Acesso em: 26 set. 2018.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. V. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas. 2003.

MARTINS, G. A. **Estudo de caso**: uma estratégia de pesquisa. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MIGUEZ, P. Economia criativa: uma discussão preliminar. *In: Teorias e Políticas da Cultura*: visões multidisciplinares. Salvador: EDUFBA, 2007. Coleção CULT, cap. 5, p. 95-113. Disponível em: <https://repositorio.ufba.br/ri/bitstream/ufba/139/4/Teorias%20e%20politicadas%20cultura.pdf>. Acesso em: 13 dez. 2018.

MINTZBERG, H. Cinco Ps para Estratégia. *In: O processo da estratégia*: conceitos, contextos e casos selecionados. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006. p. 24-29.

MINTZBERG, H. Estratégias genéricas. *In: O processo da estratégia*: conceitos, contextos e casos selecionados. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006. p. 112-121.

MUZZIO, H. Indivíduos, liderança e cultura: evidências de uma gestão da criatividade. **RAC**, Rio de Janeiro, v. 21, n. 1, p. 107-124, 2017. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/1982-7849rac2017160039>. Acesso em: 11 nov. 2018.

NAÇÕES UNIDAS (UNESCO); CONFERÊNCIA DAS NAÇÕES UNIDAS SOBRE COMÉRCIO E DESENVOLVIMENTO (UNCTAD). **Relatório de Economia Criativa**: uma opção de desenvolvimento viável. Brasília, DF: Secretaria de Economia Criativa/Minc; São Paulo: Itaú Cultural, 2012. 424 p. Disponível em: https://unctad.org/pt/docs/ditctab20103_pt.pdf. Acesso em: 27 out. 2018.

OLIVEIRA, P. G. G.; FREITAS FILHO, W. B.; RIBEIRO, R. A.; CABRAL, A. C. A.; SANTOS, S. M. Economia criativa na produção científica brasileira em administração: mapeamento bibliométrico nas bases ANPAD, CAPES e SPELL. **Revista GEINTEC**, São Cristóvão, SE, v. 6, n. 1, p. 2966-2981, 2016. Disponível em: <http://www.revistageintec.net/index.php/revista/article/view/841/646>. Acesso em: 13 dez. 2018.

PANSARELLA, L. C. P. X. **São Paulo Fashion Week e a transformação da indústria criativa da moda no Brasil**. Dissertação (Mestrado em Estudos Organizacionais) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, FGV, 2013. Disponível em: <https://gvpesquisa.fgv.br/teses-dissertacoes/sao-paulo-fashion-week-e-transformacao-da-industria-criativa-da-moda-no-brasil>. Acesso em: 07 dez. 2018.

PORTER, M. E. **Competição**: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Elsevier, 1986.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

QUINN, J. B. Estratégias para mudança. *In*: **O processo da estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006. p. 29-34.

REIS, A. C. F. Evolução Histórica: da indústria criativa à economia criativa – pequeno panorama global. *In*: REIS, A. C. F.; DEHEINZELIN, L. **Cadernos de Economia Criativa**: economia criativa e desenvolvimento local. Vitória, ES: Sebrae: Secult/ES, 2008. Disponível em: <http://vix.sebraees.com.br/arquivos/biblioteca/Cadernos%20de%20Economia%20Criativa.pdf>. Acesso em: 13 dez. 2018.

XU, F.; RICHARDS, T. Creative Management: A Predicted Development from Research into Creativity and Management. **Blackwell Publishing**, [S. l.], v. 16, n. 3, 2007. Disponível em: <https://online-library.wiley.com/doi/pdf/10.1111/j.1467-8691.2007.00445.x>. Acesso em: 17 nov. 2018.