

UNIVERSIDADE CATÓLICA DE PERNAMBUCO
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM INDÚSTRIAS CRIATIVAS

VERÔNICA RIBEIRO DE OLIVEIRA CAMPOS

ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS PARA PEQUENOS PRODUTORES DE MARCA
AUTORAL DE UM ECOSSISTEMA CRIATIVO DE MODA

Recife
2020

VERÔNICA RIBEIRO DE OLIVEIRA CAMPOS

ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS PARA PEQUENOS PRODUTORES DE MARCA
AUTORAL DE UM ECOSSISTEMA CRIATIVO DE MODA

Relatório técnico de produto apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Indústrias Criativas da Universidade Católica de Pernambuco, como requisito para obtenção do título de Mestra em Indústrias Criativas.

Orientador: Prof. Dr. Dario Brito Rocha Junior

Coorientador: Prof. Dr. Anthony José da Cunha Carneiro Lins

Recife
2020

C198e Campos, Verônica Ribeiro de Oliveira.
Estratégias competitivas para pequenos produtores
de marca autoral de um ecossistema criativo de moda /
Verônica Ribeiro de Oliveira Campos, 2020.
121 f. : il.

Orientador: Dario Brito Rocha Junior.
Coorientador: Anthony José da Cunha Carneiro Lins.
Relatório técnico (Mestrado) - Universidade Católica
de Pernambuco. Programa de Pós-graduação em Indústrias
Criativas. Mestrado Profissional em Indústrias Criativas,
2020.

1. Moda. 2. Indústrias culturais. 3. Design. 4. Marcas.
5. Competitividade. I. Título.

CDU 391

Pollyanna Alves – CRB4/1002

FOLHA DE APROVAÇÃO

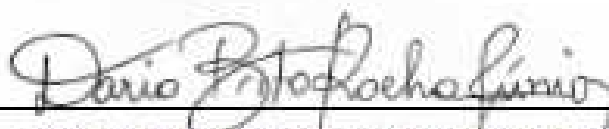
VERÔNICA RIBEIRO OLIVEIRA CAMPOS

ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS PARA PEQUENOS PRODUTORES DE MARCA AUTORAL DE UM ECOSISTEMA CRIATIVO DE MODA

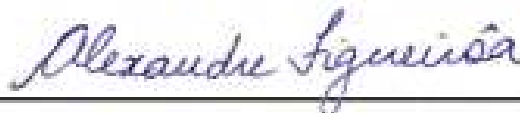
Trabalho de Conclusão do Mestrado apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Indústrias Criativas da Universidade Católica de Pernambuco, como requisito para obtenção do título de Mestra em Indústrias Criativas.

Data de Aprovação – 09 / 10 / 2020

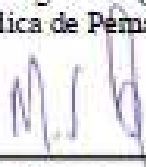
BANCA EXAMINADORA



Prof. Dr. Dario Brito Rocha Junior (orientador)
Universidade Católica de Pernambuco – UNICAP



Prof. Dr. Alexandre Figueiroa (examinador interno)
Universidade Católica de Pernambuco – UNICAP



Prof. Me. Marcio Waked (examinador interno)
Universidade Católica de Pernambuco – UNICAP



Profa. Dra. Flávia Zimmerle (examinadora externa)
Universidade Federal de Pernambuco – UFPE

RECIFE
2020

Dedico esse trabalho ao meu pai, Valdeci Freire (*in memoriam*), por desde cedo me incentivar a ler e acreditar que só a educação transforma o ser humano; à minha mãe, Maria Rita (*in memoriam*), por me ensinar a buscar na família as bases para a construção da sabedoria e do discernimento de que paciência e dedicação são os melhores instrumentos para alcançar nossos objetivos; ao meu marido, Hygino Campos, pelo amor, companheirismo e atenção dedicados a mim, mesmo nos momentos em que tive de escolher os livros à sua companhia; e aos meus filhos, Hugo e Daniel, por existirem e serem minhas fontes inesgotáveis de inspiração na busca incessante em ser, a cada dia, uma pessoa melhor.

Gratidão aos meus irmãos e irmãs, por entenderem que minha ausência nos encontros de família foi por uma causa nobre e aos amigos e amigas que, mesmo distantes, torceram para que eu concluísse essa etapa da minha vida profissional. Por fim e sempre, grata a Deus, por me abençoar com saúde física e mental, possibilitando tornar mais um sonho em realidade.

Agradecimentos

Obrigada ao meu professor orientador, Dario Brito, por me conduzir nesse caminho tão difícil do aprendizado, sempre com muita segurança, para que eu pudesse seguir em frente. A sua tranquilidade garantiu a confiança necessária para que eu pudesse executar este trabalho, mesmo diante das dificuldades enfrentadas em decorrência da pandemia mundial, causada pelo novo coronavírus, que nos distanciou e tornou ainda mais desafiadora a missão de concluir o mestrado.

Agradeço ainda a todos os professores do mestrado, que me permitiram chegar até aqui: Juliano Domingues, Alexandre Figueiroa, Aline Grego, Clarice Marinho, Christianne Falcão e Anthony Lins. Ao amigo, professor e pró-reitor da Unicap, Marcio Waked, que foi uma das pessoas que me incentivou a ingressar no mestrado. Agradeço também à professora Flávia Zimmerle pelas suas preciosas contribuições na qualificação desse projeto.

Agradeço à amiga Auridan Marinho, por dividir comigo momentos de alegria, mas também de angústias e incertezas. Foram horas de estudo, de confidências e de conselhos mútuos para nos mantermos com foco em nosso objetivo. Agradeço ainda a todos os meus colegas de mestrado pela troca de experiências e construção coletiva do conhecimento durante essa trajetória.

Obrigada ao Sebrae Pernambuco, em especial à Diretoria Executiva, pelo apoio e confiança depositados em mim, pelo acesso ao conhecimento acadêmico sobre as Indústrias Criativas e, consequentemente, pela possibilidade de obter o título de mestra, o qual me comprometo a fazer jus no exercício de minha função como gestora de projetos e no atendimento aos pequenos negócios de Economia Criativa do nosso Estado.

Agradeço, especialmente, aos empreendedores e empreendedoras de moda autoral, público-alvo dessa pesquisa, por permitirem que eu conhecesse um pouco mais sobre esse segmento de negócios, pelo qual sou apaixonada.

“A criatividade é pensar coisas novas. A inovação é fazer coisas novas”,

Theodore Levitt

RESUMO

O objetivo deste relatório é apresentar estratégias competitivas implementadas nos pequenos negócios de moda autoral que fazem parte de um ecossistema criativo na Região Metropolitana do Recife. Uma pesquisa foi realizada como forma de investigar alternativas e aplicá-las, visando a melhoria da gestão e da inovação com consequente aumento da competitividade e o acesso a novos mercados por esses pequenos negócios produtores de marcas de moda autoral. Nesta perspectiva, a pesquisa considerou duas etapas: uma revisão da literatura e um estudo de campo. Na primeira etapa, diversificadas fontes teóricas amparam a abordagem estratégica do design nas empresas, segundo o modelo de Gestão do Design, teorias de gerenciamento e a relação do design com a competitividade e com a inovação, para apontar caminhos de acesso a novos mercados, considerando o contexto do ecossistema criativo de moda e suas interrelações. A segunda parte da pesquisa segue os métodos de observação e de entrevista semiestruturada, com empreendedores de pequenos negócios do segmento da moda que desenvolvem e comercializam produtos autorais. A análise dos resultados toma como base a relação dos dados teóricos e práticos da pesquisa, para indicar as estratégias que visam agregar valor aos pequenos negócios de moda autoral, através de programas de qualificação e aperfeiçoamento da gestão e da inovação que os tornem mais competitivos no mercado.

Palavras-chave: Estratégias Competitivas; Moda Autoral; Ecossistema Criativo; Mercados; Gestão do Design.

ABSTRACT

The purpose of this report is to present competitive strategies implemented in small fashion designer businesses that are part of a creative ecosystem in the Metropolitan Region of Recife. A research was carried out to investigate alternatives and apply them, aiming at improving management and innovation, with a consequent increase in competitiveness and access to new markets by these small businesses producing authorial fashion brands. In this perspective, the research considered two stages: a literature review and a field study. In the first stage, diversified theoretical sources support the strategic approach to design in companies, according to the Design Management model, management theories and the relationship between design and competitiveness and innovation to point out ways of accessing new markets, considering the context of the creative fashion ecosystem and its interrelationships. The second part of the research follows the methods of observation and semi-structured interview with entrepreneurs of small businesses in the fashion segment who develop and commercialize authorial products. The analysis of the results is based on the list of theoretical and practical data of the research, to indicate the strategies that aim to add value to small businesses of authorial fashion, through management qualification and improvement programs that make them more competitive in the market.

Keywords: Competitive Strategies; Authorial Fashion; Creative Ecosystem; Markets; Design Management.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABIT – Associação Brasileira das Indústrias Têxteis

AGE – Agência de Empreendedorismo de Pernambuco

AD DIPER – Agência de Desenvolvimento Econômico de Pernambuco

DCMS - Departamento de Cultura, Mídia e Esporte do Reino Unido

IEMI – Instituto de Estudos e Marketing Industrial

FGV – Fundação Getúlio Vargas

FIRJAN – Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro

MPE – Micro e Pequenas Empresas

NTCPE – Núcleo Gestor da Cadeia Têxtil e de Confecções de Pernambuco

SEBRAE/PE - Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado de Pernambuco

SECULT/PE – Secretaria de Cultura do Estado de Pernambuco

SENAC – Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial

SENAI – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial

SENAI CETIQT – Centro de Tecnologia da Indústria Química e Têxtil do Senai

UNCTAD – Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento

SUMÁRIO

	INTRODUÇÃO	11
1	DISCIPLINAS CURSADAS: UMA TRILHA DE CONHECIMENTO	18
2	O DESIGN COMO FERRAMENTA DE GESTÃO E INOVAÇÃO	28
2.1	A gestão estratégica do design e a inovação no ecossistema criativo de moda	28
2.2	O design no contexto das indústrias criativas	34
3	MODA + COMUNICAÇÃO = NEGÓCIO	41
3.1	Por que um bom modelo de negócios vale mais do que uma coleção?	41
3.2	Conteúdo de marca para acessar o mercado de nicho da moda autoral	45
3.2.1	As relações de poder e os processos de comunicação na sociedade em rede	46
3.2.2	O mercado de nicho	48
3.2.3	Big Data e estratégia de relacionamento de marca	50
3.2.4	Gestão de Marcas X Posicionamento de Mercado	52
3.2.5	Produzir conteúdo é contar histórias	55
4	MODELO DE PESQUISA	57
4.1	Economia criativa, ecossistemas criativos, cultura e cidades criativas	58
4.2	Ecossistema de empreendedorismo criativo	62
4.3	Políticas públicas para empreendedorismo	65
4.4	Capital financeiro	66
4.5	Cultura Local	67
4.6	Instituições de suporte	68
4.7	Recursos humanos	69
4.8	Mercados	70
5	MODELO DE PESQUISA E DIAGNÓSTICO	72
5.1	Princípios norteadores do design para avaliação da competitividade em pequenos negócios de moda autoral	72
5.2	Método ágil utilizado na pesquisa e busca pela solução do problema	79
5.3	As pesquisas	81
5.4	O novo normal	86
6	AS ESTRATÉGIAS	91
6.1	Programa de Desenvolvimento da Gestão (PDG)	92

6.2	Programa de Qualificação e Inovação	95
6.3	Programa de Aceleração Digital (<i>Up</i> Digital)	98
6.3.1	Etapas da Jornada <i>Up</i> Digital	99
6.3.2	Benefícios e resultados alcançados pelo programa-piloto de aceleração digital <i>Up</i> Digital realizado com empresas de moda autoral em Pernambuco	101
6.4	Resultados e análises	103
	CONSIDERAÇÕES FINAIS	106
	REFERÊNCIAS	113

INTRODUÇÃO

As transformações do mercado atual, com mudanças significativas oriundas das novas tecnologias e da competição global, têm exigido das empresas a introdução de produtos e serviços inovadores como fator decisivo para ter maior competitividade e conseguir sobreviver neste novo cenário econômico. Mas não basta se diferenciar pelos produtos inovadores. É necessário também adotar estratégias de gestão que possam promover a sustentabilidade dos negócios.

Sabe-se que o design contribui para a obtenção de vantagem competitiva, por meio de um conjunto de atividades que interferem no desenvolvimento dos produtos, processos de trabalho, custos e eficiência dos produtos (BOLAND, 2004; COLLOPY, 2004; KOTLER, 2006; KELLER, 2006). A gestão do design, por sua vez, contribui para a criação de inovação nas empresas, atuando no processo de desenvolvimento de produtos, interagindo, cooperando e integrando com as demais áreas, do nível operacional ao nível estratégico (MARTINS; MERINO, 2011, p. 13).

Mesmo com produtos criativos perceptíveis pelo mercado e, muitas vezes, com valor agregado do design em sua concepção, as pequenas empresas de moda autoral¹ – em sua grande maioria, concebidas por *designers* e estilistas –, que compõe um arranjo de empresas da economia criativa na Região Metropolitana do Recife, não adotam a gestão estratégica do design em seus negócios. Essa é uma realidade percebida nos pequenos negócios que são gerenciados por profissionais autônomos que acumulam funções e, por se familiarizarem mais com processos criativos, acabam por deixar em segundo plano as atividades de gestão de suas empresas. Perseguir no desenvolvimento de um modelo de negócio que considere os princípios da gestão estratégica do design é fundamental para garantir um bom desempenho da empresa, frente aos desafios do mercado.

Inicialmente, a pesquisa em questão pretendia responder a seguinte pergunta: “qual a relação existente entre gestão de design e geração de inovação para o aumento da competitividade de micro e pequenas empresas em um ecossistema criativo de moda?”. O estudo evoluiu e, portanto, apresentamos estratégias com o propósito de conferir maior competitividade às micro e pequenas empresas de moda autoral, com um alinhamento entre os

¹ Moda autoral: a moda autoral se caracteriza como um modelo de produção mais lento e sustentável, e no desenvolvimento de produtos que buscam estabelecer um contraponto em relação ao modelo massificante da produção em larga escala (GONÇALVES, 2014; PARODE, 2009; SCALETISKY, 2009).

objetivos empresariais e os meios utilizados pelas empresas para atingi-los, através de princípios norteadores do design para solucionar problemas investigados ao longo dessa trajetória e que nos fez utilizar modelos de diagnóstico que consideram a maturidade de gestão e de inovação desses empreendimentos.

Nesta investigação, também foi utilizado o método *Design Thinking* para criação da *persona* “Empresário Tradicional Criativo”, o que possibilitou identificar os fluxos de informações que delineiam o comportamento empresarial e a cultura organizacional dos entrevistados, para conseguirmos ser mais assertivos na busca pela solução dos problemas identificados.

Ainda nesse processo de construção coletiva, foram incorporados *stakeholders*². O que permitiu evoluir na implementação de programas estratégicos de gestão e de inovação, considerando a cultura do *design* para acessar novos mercados e buscar maior competitividade destas pequenas empresas que se beneficiam do desenvolvimento de uma moda verdadeiramente autoral, que expressa a visão do *designer* criador em conexão com os recursos e com o conhecimento tácito que emerge da cultura local.

As estratégias propostas valorizam esse conhecimento tácito e o utiliza como fio condutor para estabelecer conexões com os atores que participam da cadeia de valor, com o objetivo de fortalecer não somente os empreendimentos de forma individual, mas o ecossistema criativo³ de moda localizado na Região Metropolitana do Recife.

Na visão de Ouden (2012), ecossistemas são estruturas resilientes hábeis para se adaptar às mudanças no ambiente, cujos membros são interdependentes e sofrem processo de coevolução. Um ecossistema criativo é definido como um sistema de atores, que compartilham um determinado meio sociocultural e desenvolvem processos criativos com o intuito de gerar dispositivos sociotécnicos (artefatos, processos ou sistema), originais, inovadores e possivelmente transformadores (FRANZATO, et. al, 2015).

A implantação de um modelo de gestão do design necessita da integração entre pessoas e um espaço de construção de projeto coletivo. Nessas condições, o estudo em questão acontece em um contexto de ecossistema criativo, que tem como característica esse ambiente coletivo, organizado de maneira a oportunizar a criatividade, a colaboração e a troca de experiências,

² Stakeholders é definido por Freeman (1984, p. 5) como: “qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou ser afetado pela realização dos objetivos de uma organização”.

³ Os ecossistemas criativos existem pelas relações, interações e fluxos ocasionados pelos atores envolvidos, orientados à inovação, seja cultural ou social (FRANZATO et al. 2015).

permitindo o contato entre diversos atores e áreas de atuação e, em consequência, possibilitando a geração de inovação para resolução de problemas diversos.

No contexto apresentado e com o objetivo de alcançar os resultados esperados, foram estabelecidas as seguintes ações para atender objetivos específicos delineados no início da pesquisa:

- Conceituar, através de fontes literárias, o que é Design Estratégico e Gestão do Design e como essas abordagens podem ser utilizadas como “gatilhos” no processo de inovação de micro e pequenas empresas;
- Estabelecer critérios para avaliar a prática da gestão do design nas micro e pequenas empresas de moda investigadas;
- Comparar os aspectos de gestão do design identificados empiricamente com aqueles presentes na literatura;
- Investigar as principais dificuldades que os empreendedores criativos enfrentam para implementar processos inovadores e competitivos, baseados na gestão do design, face à realidade organizacional e ao ecossistema criativo inerente.
- Analisar de que forma a comunicação pode contribuir na gestão do design e, sobretudo, nas possíveis dificuldades enfrentadas para implementação de processos inovadores e competitivos frente ao ecossistema criativo.
- Apresentar modelos de diagnóstico que consideram critérios de avaliação da prática de gestão do design.
- Oferecer como devolutiva, a partir desses diagnósticos, estratégias que direcionem os primeiros passos para os pequenos negócios de moda autoral adotarem processos de gestão e de inovação que os tornem mais competitivos no mercado.

A característica peculiar da gestão do design consiste na identificação e comunicação dos caminhos pelos quais o design pode contribuir para a criação de valor estratégico para a organização (MOZOTA; KLÖPSCH; COSTA, 2011, p.95).

Essa pesquisa foi norteadada por essa característica e pela aproximação da autora deste trabalho com o segmento da moda autoral. Por ser designer e atender aos pequenos negócios dessa cadeia de valor, com demandas por qualificação que evidenciam as dificuldades enfrentadas pelos empresários para acessar novos mercados de forma competitiva. As soluções

propostas consideram a gestão do design como geradora de inovação na busca pelo aumento da competitividade dessas pequenas empresas no ecossistema criativo de moda.

O segmento de moda autoral é uma parcela da cadeia produtiva da moda pernambucana que tem estreitos vínculos com *designers*, artistas e artesãos locais. A cidade do Recife, em particular, se configura como um polo criativo de moda com estilistas reconhecidos nacionalmente por suas criações. Nomes como Eduardo Ferreira, Melk Z Da, Leopoldo Nóbrega, Prazeres Accioly, Jailson Marcos, Maria Ribeiro, entre outros, são exemplos de profissionais que têm se destacado no mercado da moda autoral. No entanto, estes profissionais ainda necessitam criar elos estratégicos com instituições, organizações e pessoas para gerar aprendizagem social, discutir políticas públicas e agregar valor a esse mercado, não somente pela diferenciação, mas principalmente pelo grau de competitividade mercadológica das empresas que fazem parte desse ecossistema criativo.

Nesta perspectiva, é vital estabelecer iniciativas que tenham como referência os campos da comunicação e da cultura – cultura aqui entendida como “redes de significados” e comunicação como “conjuntos de fluxos de sentido e informação”.

Assim, a pesquisa produziu diagnósticos que refletem dificuldades e impedimentos nesses campos. O design é utilizado como ferramenta de gestão estratégica capaz de melhor organizar o ecossistema criativo de moda pesquisado, com a proposta de aumentar a ação produtiva das micro e pequenas empresas de moda autoral do Recife e Região Metropolitana.

Para compreender melhor o perfil do empresário de moda autoral, foram realizados encontros com pessoas desse segmento, ajudando a mapear as características comportamentais da *persona*⁴. Buscar ouvir e entender mais profundamente as necessidades delas para que, de forma efetiva, fossem elaboradas estratégias mais assertivas.

A *persona* caracterizada por um(a) empresário(a) detentor(a) de uma marca autoral de moda foi denominada de “criativa”. Um(a) profissional que possui como matéria prima principal o processo criativo. Empreende por paixão e ama o que faz. Tem apego emocional às suas criações e a elas quer dedicar o seu tempo, não se identificando muito com atividades ligadas à gestão. Por conta deste perfil, muitas vezes pode apresentar dificuldades no âmbito financeiro. Não gosta que interfiram no seu processo de criação, porém apresenta boa receptividade sobre orientações de aperfeiçoamento de design, desde que fornecidas por

⁴ Persona: são arquétipos ou personagens ficcionais, construídos a partir da síntese dos comportamentos percebidos e das falas coletadas durante entrevistas realizadas com clientes reais. Essa síntese pessoaliza a representação das dores e desafios, das expectativas, necessidades e dos diferentes momentos empresariais e perfis, reunindo características significativas de um grupo com aspectos comuns (SEBRAE, 2019).

profissionais e/ou métodos referenciados. Deseja encontrar formas simplificadas de gerir o negócio e espera encontrar apoio para acesso ao mercado.

A pesquisa traz à tona dificuldades apresentadas pelos empresários de pequenos negócios de moda autoral na gestão de suas marcas. Em geral, eles têm vínculos com a cultura local e propõem, em sua grande maioria, imprimir um DNA próprio em seus produtos, mas necessitam de um desenvolvimento gerencial que lhes confira uma melhor performance.

As estratégias propostas buscam qualificar os empresários criativos de forma colaborativa e propõem a implantação de ferramentas de gestão e de inovação em suas empresas. Que propiciem o acesso a novos mercados de nicho, considerando que os clientes que transitam e consomem produtos da economia criativa se identificam com o estilo de vida, hábitos, costumes e valores cultivados pelos seus membros.

A economia criativa resulta da soma da produção e do comércio de bens e serviços que possuem o conhecimento e a criatividade, ou seja, o conteúdo simbólico e intangível como elemento diferenciador (MADEIRA, 2014, p.24). Nesse ambiente, redes colaborativas se multiplicam, empresas buscam a participação de usuários em complexos processos de tomada de decisão, crescem as parcerias profissionais especializadas com trabalhadores autônomos em projetos sob medida e, portanto, o talento criativo passa a ser um insumo importante nessa cadeia de produção, no entanto, é preciso se desenvolver novas estratégias de negócios, desvinculadas ao modo de produção capitalista neoliberal que apresenta sinais de esgotamento.

O presente trabalho faz uma imersão nesse universo da economia criativa, com um recorte no segmento da moda, em particular, a moda autoral desenvolvida por micro e pequenas empresas do Recife e Região Metropolitana.

O primeiro capítulo apresenta o percurso acadêmico traçado no Programa de Pós-Graduação Indústrias Criativas, no mestrado, na Universidade Católica de Pernambuco (Unicap), entre os anos de 2018 e 2019. Mostrando como os debates promovidos em cada uma das seis disciplinas e dois seminários cursados ajudaram a formatar a pesquisa e possibilitar a apresentação das estratégias adotadas para atender os pequenos negócios de moda autoral do Recife e Região Metropolitana. Assim como reúne estudos teóricos que foram utilizados como base para a produção das estratégias propostas.

O segundo capítulo da pesquisa traz a abordagem do design como ferramenta de gestão e inovação, considerando o design estratégico um caminho para a criação de novos modelos de negócios que visam o desenvolvimento sustentável da economia local e o fortalecimento do ecossistema criativo que a mantém.

O design estratégico é uma abordagem responsável por conectar e articular diferentes tipos de saberes sob o ponto de vista da estratégia, da ação projetual e das relações que constituem redes de design. A maneira como os diferentes grupos atuantes pensam é uma forma de dialogar coletivamente e, com isso, mostrar os diferentes caminhos para possíveis soluções.

Nessa perspectiva, este relatório traz à discussão as interações realizadas com empresas do ecossistema criativo de moda na cidade do Recife e as estratégias implementadas no âmbito de projetos do Sebrae Pernambuco. Utilizando o design estratégico como premissa para articular conexões dessas empresas com instituições locais, possibilitando a realização de programas de qualificação pautados em ferramentas de gestão e de inovação para acessar novos mercados.

O trabalho em questão também traz um estudo de campo sobre o ecossistema criativo de moda autoral na cidade do Recife e Região Metropolitana, sob a ótica do design estratégico, focado em aperfeiçoar o conjunto de habilidades e a mentalidade de designer para ajudar a resolver os desafios enfrentados pelas pequenas empresas de moda autoral. Utilizando-se de uma pesquisa qualitativa de caráter exploratório e analítico, com abordagem interpretativa, através de coleta de dados primários. Os principais sujeitos da pesquisa são representantes de marcas de moda de criação autoral recifenses. Questionários e entrevistas semiestruturadas foram utilizados como instrumento de coleta dos dados e estes foram submetidos à análise exploratória e à análise de conteúdo, respectivamente.

A pesquisa buscou encontrar respostas que permitissem traçar estratégias competitivas de gestão e de inovação, com vista a proporcionar um aumento de competitividade para esses pequenos negócios de moda na cidade do Recife e Região Metropolitana.

Para obtenção das respostas que auxiliassem na investigação, foram produzidos questionários digitais com perguntas para identificar os fluxos de informações que delineiam o comportamento empresarial e a cultura organizacional dos entrevistados. Também para identificar quem são seus parceiros e clientes para, a partir daí, propor um plano estratégico de gestão e de inovação.

Ainda no segundo capítulo é apresentado o design estratégico como abordagem capaz de estimular o ecossistema criativo de moda, na tentativa de desenvolver estratégias que tornem os empreendimentos desse ecossistema mais inovadores e competitivos.

No terceiro capítulo, são discutidas as relações existentes entre moda e comunicação, e como a gestão estratégica desses setores pode gerar negócios promissores. Considerando que as empresas de moda autoral, em sua maioria, são geridas por *designers*, estilistas ou profissionais de criação com fortes características relacionadas a arte e ao desenvolvimento de

projetos de produtos, mas os conhecimentos relacionados a gestão dos negócios de moda é algo que se desenvolve durante a trajetória empresarial, se configurando como um dos principais desafios na busca pela sustentabilidade desses empreendimentos no mercado. Há, portanto, a necessidade de conhecer os processos que estruturam a cadeia produtiva da moda e suas relações com o mercado para além do valor agregado do design.

Ainda neste capítulo, é trazido à discussão o desafio das empresas de moda – e, em particular, as de moda autoral – comunicarem suas marcas, provocando o engajamento do seu público-alvo, através de conteúdos relevantes e além das mídias tradicionais. A investigação busca entender como se dá o processo da comunicação no meio digital e, principalmente, como ter uma comunicação assertiva para um segmento de negócio, formado por um menor número de consumidores, com características semelhantes e com necessidades que ainda não estão totalmente atendidas pelo mercado, o chamado mercado de nicho.

No quarto capítulo, é possível compreender o que vem a ser um ecossistema criativo e que conexões precisam ser estabelecidas com a cultura e a economia local para gerar impacto social e econômico nas cidades.

O quinto capítulo apresenta os modelos de diagnósticos utilizados na pesquisa, tomando como pressuposto os princípios norteadores do *Design Thinking* para avaliação da competitividade desses pequenos negócios de moda autoral, com base na *persona* “criativa” – empresária de moda autoral – e nos relatos dos empresários do setor, frente os desafios do mercado.

Ainda é testado o modelo de “*Startup Enxuta*” para mergulhar na raiz do problema e, através do método ágil *Scrum*, sintetizar o desafio proposto pela investigação, que é apresentar estratégias que aprimorem a gestão e a inovação desses empreendimentos e, consequentemente, os torne mais competitivos no mercado.

Os resultados e análise das estratégias adotadas são apresentados no sexto capítulo, com as metodologias de abordagem da pesquisa, considerando ainda os diferentes estágios de maturidade de gestão e maturidade digital desses empreendimentos.

1 DISCIPLINAS CURSADAS: UMA TRILHA DE CONHECIMENTO

De acordo com o último Mapeamento da Indústria Criativa no Brasil, realizado pela FIRJAN, os efeitos da crise e do cenário econômico adverso também chegaram à indústria criativa, que teve seu estoque de trabalhadores reduzido no período (FIRJAN, 2019, p. 7).

Junto a essa conjuntura de reorganização da economia nacional, há que se considerar o cenário global e as mudanças sociais que permeiam a era atual. Vivemos em um mundo cada vez mais digital e conectado, com mais acesso à informação e acirramento da concorrência. As constantes transformações na lógica social alteram as estruturas tradicionais do trabalho. Tudo muda, desde o processo produtivo até as relações de trabalho, passando ainda pelos novos anseios do consumidor e pela forma de se relacionar com ele (FIRJAN, 2019, p. 7).

Nesse contexto de mudanças e transformações importantes, a autora desta pesquisa tem vivenciado no exercício da profissão, mais especificamente no trabalho desempenhado como gestora de projetos de economia criativa no Sebrae Pernambuco, relatos das dificuldades enfrentadas pelos criativos, empresários responsáveis pelos pequenos negócios de moda autoral, um dos segmentos das indústrias criativas mais afetados pela crise.

O mundo globalizado e competitivo exige das empresas estratégias diferenciadas para se manter no mercado, considerando que o consumidor está cada vez mais bem informado e, conseqüentemente, mais exigente em suas escolhas.

No mercado da moda, há uma grande preocupação em satisfazer consumidores que procuram maior qualidade e variedade de produtos, com preços mais acessíveis. O grande desafio dos pequenos negócios de moda autoral é conseguir se manter competitivo nesse mercado, com uma produção de pequena escala que atraia consumidores pelo valor agregado do design e não pelo preço. Nesta perspectiva, micro e pequenas empresas que desenvolvem produtos autorais de moda apostam na criatividade e na inovação para permanecerem competitivas. Mas estes atributos de diferenciação precisam estar alinhados à estratégia organizacional, ou seja, não basta ter produtos criativos e inovadores, é preciso que os princípios do design sejam incorporados a estratégia da empresa.

Em consonância com as atividades profissionais, optou-se por submeter-se ao processo seletivo do mestrado profissional em Indústrias Criativas da Unicap, na busca pelo embasamento teórico que pudesse guiar a trajetória de uma pesquisa com o objetivo de promover a competitividade para os pequenos negócios de moda autoral do Recife e Região Metropolitana.

Em março de 2018, deu-se início aos estudos, após a apresentação de um pré-projeto relacionado ao segmento da moda autoral, mas que tinha como entrega final um plano de negócio para abertura e funcionamento de um centro de moda a ser instituído pelo Governo do Estado de Pernambuco, através da Secretaria de Desenvolvimento Econômico e Agência de Desenvolvimento Econômico do Estado (AD Diper). Ao iniciar o curso, percebeu-se que essa entrega, essencialmente, iria depender de articulações institucionais e que esse desafio estava muito além da capacidade de realização ou empenho pessoal para viabilizar o projeto. Optou-se por redirecionar o foco para “o cliente”, ou seja, para as empresas de moda autoral que são atendidas pelo Sebrae em Pernambuco e que fazem parte do público-alvo dos projetos de economia criativa, dos quais a autora tem responsabilidade pela condução na instituição.

Nesta perspectiva, foi realizado um diálogo com a coordenação do mestrado e solicitada a indicação de um professor orientador que tivesse repertório e interesse acadêmico sobre o novo tema proposto: “O Design Estratégico como diferencial competitivo para pequenos negócios de um ecossistema de moda”. Assim, o projeto foi qualificado e pode-se evoluir na pesquisa.

A linha de pesquisa escolhida para o estudo é a dois, intitulada Gestão, Mercado e Sociedade. Nessa trilha de conhecimento, foram cursadas disciplinas obrigatórias e eletivas, sempre investigando a relação entre gestão da inovação, mercado e sociedade no contexto da moda autoral.

Persegue-se os objetivos da pesquisa que relaciona os processos de interação estratégica entre os atores políticos, sociais e econômicos presentes no cenário das indústrias criativas. Pode-se dar ênfase às ações inovadoras e empreendedoras destinadas ao setor da moda autoral, pela aproximação e maior facilidade de acessar essas micro e pequenas empresas, através do Sebrae. A trajetória percorrida no curso contribuiu para uma melhor compreensão de como esses processos estruturam, mantêm ou modificam as relações de poder e de consumo, assim como permitiu propor estratégias que contribuam com esses pequenos negócios, com vistas a melhorar a competitividade no ecossistema criativo de moda.

Contextualiza-se, a seguir, conteúdos estudados que serviram de base para o desenvolvimento da pesquisa em questão.

A primeira disciplina cursada abordou os aspectos relacionados a criatividade e processos criativos. Os conceitos de criatividade, estudados a partir dos diferentes referenciais teóricos, permitiram refletir sobre o diálogo entre criatividade e inovação.

As grandes potências econômicas mundiais já perceberam a enorme relevância da criatividade como diferencial competitivo. Tanto que investem, em escala geométrica, na

capacitação e no estímulo ao desenvolvimento da inteligência criativa do indivíduo e, por consequência, de suas empresas (FIRJAN, 2016, p. 4).

Na verdade, a capacidade de inovar se tornou um dos fatores mais relevantes na determinação da competitividade das empresas e da economia em geral. Contudo, os problemas que essas empresas e economias vêm enfrentando envolvem cada vez mais transformações, tomadas de decisões e desenvolvimento de soluções que nem sempre podem ser embasadas em experiências anteriores.

Para experimentação desses novos processos criativos, optou-se por incluir o método ágil *Design Sprint*, desenvolvido e anunciado pela Google Ventures, um braço da Google focado em testar e acelerar ideias que ainda estão em estágio inicial de desenvolvimento. O método ficou conhecido como um conjunto de práticas de sucesso para planejamento de negócios de inovação, sendo testado com clientes e em contínua revisão.

Em 2017, o Sebrae realizou um convênio de cooperação técnica com o British Council, com foco no desenvolvimento de negócios criativos em territórios de vulnerabilidade. Para testar o método *Design Sprint*, capacitou empreendedores criativos em quatro estados brasileiros: Alagoas, Minas Gerais, Pernambuco e Rio de Janeiro. O trabalho foi desenvolvido pela Universidade de Coventry (Reino Unido), juntamente com o Sebrae, com financiamento do British Council, através do Newton Fund (BRITISH COUNCIL, 2018, p. 05). O objetivo da capacitação foi desenvolver pequenos negócios criativos por meio de iniciativas de conhecimento, empreendedorismo e acesso a mercado, visando o aumento da competitividade e o fortalecimento de redes criativas nesses estados brasileiros.

Esse repasse metodológico foi realizado em Pernambuco, onde a autora da pesquisa teve a oportunidade de coordenar a ação e, posteriormente, oferecer a mesma capacitação para os colegas de turma do mestrado profissional em Indústrias Criativas da Unicap, dentro das atividades da disciplina “Criatividade e Processos Criativos”. O curso promovido pelo Sebrae Pernambuco e ministrado pelos consultores credenciados e habilitados na metodologia, André Lira e Veridiana Gonzaga, possibilitou aos mestrandos conhecerem esse método ágil, onde um grupo de pessoas se reúne por cinco dias para responder questões críticas de negócios criativos, através de design, prototipagem e teste das ideias com os usuários.

Essa atividade funcionou como um estudo de caso e prototipação. A experiência foi repetida com uma outra turma do mestrado. Ao final da disciplina, pode-se produzir um artigo sobre o método e sua aplicação, no contexto em que foi realizado. A disciplina ainda trouxe o embasamento teórico e prático para a compreensão da dinâmica do processo de criação nas mídias contemporâneas, como estratégia comunicativa.

Processos pertinentes às indústrias criativas, em especial aqueles vinculados a setores produtivos em ambientes de convergência midiática. O desenvolvimento da criatividade em diferentes linguagens e suportes. A relação entre tecnologias, estratégias narrativas e processos de elaboração e circulação de produtos dessa indústria. Repercussões sociais, econômicas e políticas de aplicações de processos criativos. A materialidade e os suportes específicos da convergência midiática. A criatividade, o indivíduo e a coletividade – aproximações e estranhamentos. Redes de conexão e impactos na economia e nas políticas públicas⁵.

Entendeu-se a criatividade, assim como aponta Newbiggin (2010, p. 16): “processo disruptivo que questiona os limites e pressupostos estabelecidos”. Motor de uma economia criativa que mistura valores econômicos e culturais e aplica o conhecimento para promover inovação (NEWBIGGIN, 2010, p. 16).

A criatividade trata-se de uma característica que atua a favor de uma indústria criativa que, segundo Hartley (2005, p. 5 apud BENDASSOLLI et al., 2009, p. 12): “busca descrever a convergência conceitual e prática das artes criativas (talento individual) com as indústrias culturais (escala de massa), no contexto de novas tecnologias midiáticas (TIs)”.

Na pesquisa em questão, ficou evidente que o processo criativo está intimamente ligado a comunicação criativa e que, no caso da moda autoral, a bagagem cultural e histórica do criador que é preenchida de lembranças e memórias pessoais.

Essa tendência na comunicação de produto e alcance do público consumidor se dá por meio do acesso a experiências e aprendizados de vida dos criativos e autorais e é esclarecida pelos autores que tratam sobre o poder da comunicação na “sociedade em rede”, com discussão bastante aprofundada na disciplina “Poder e Consumo na Sociedade Contemporânea”.

Manuel Castells e Chris Anderson foram os autores de referência para compreender como se processam os modelos mentais e organizacionais, agindo como transmissores e receptores dessa nova comunicação, frente a crescente e competitiva transformação digital e os reflexos da Sociedade em Rede na economia e na convivência social em todo o mundo, a partir do fenômeno da internet.

Com vistas a entender como se dá o processo da comunicação no meio digital e quais as peculiaridades encontradas neste ambiente que possibilitam um maior engajamento das pessoas com determinadas marcas, foi produzido um artigo intitulado “Conteúdo de marca para acessar mercados de nicho”.

⁵ Disponível em: <<https://www1.unicap.br/wp-content/uploads/2018/10/EMENTA-Criatividade-e-processos-criativos.pdf>>. Acesso em: 20 mai. 2020.

Leituras complementares foram realizadas, com ricos debates em sala de aula, sobre: Gênese e dinâmica das relações de poder relacionadas à produção, distribuição, consumo, acesso e regulação de recursos da comunicação e da cultura em ambientes de convergência tecnológica. Análise de estratégias políticas de grupos, movimentos e organizações sociais para alcançar visibilidade midiática. Processos de interação estratégica entre os principais atores inseridos nas arenas de disputa por recursos simbólicos. A ação coletiva em tempos de redes sociais digitais. Movimentos sociais, ativismo digital e suas repercussões nos meios tradicionais de representação política no Brasil e no mundo. Debate teórico-conceitual previsto pelos campos da ciência política e da economia política da comunicação⁶.

Nesse sentido, os conhecimentos adquiridos a partir dos debates realizados nessas disciplinas iniciais foram fundamentais para a formatação do projeto de pesquisa. Ainda no primeiro semestre de 2018, foi cursada a disciplina “Tópicos Avançados em Indústrias Criativas”, com excelentes discussões acerca do conhecimento técnico-científico aplicado para criação ou aprimoramento de produtos, processos e sistemas no setor das indústrias criativas. Conceitos sobre Direito Autoral e Propriedade Intelectual, na busca pela salvaguarda dos criadores e produtores de produtos e serviços de natureza intelectual, concedendo-os direitos limitados.

Teve-se acesso a apresentações e discussões de casos de sucesso e de fracasso. Tópicos emergentes em criatividade e inovação. Bens e serviços desenvolvidos em ambiente de convergência midiática. As relações travadas para a inserção desses produtos e bens de serviços em novos modelos de negócio. Parques tecnológicos, *clusters* e universidades. Exemplos práticos nacionais e internacionais em Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação (PD&I). Investimentos, incubadoras, criação e manutenção de patentes. Prototipação⁷.

Neste sentido, construiu-se o artigo “Como legitimar o direito do autor criativo no ciberespaço”, como produto da disciplina. Nele pôde-se analisar a relação do autor criativo, enquanto detentor do conhecimento de sua obra e as estruturas que protegem o seu direito autoral nas relações com o mercado, em especial no ciberespaço. Ponderou-se que a inovação deve ir além de boas criações e que é preciso preocupar-se com o retorno econômico que a obra pode proporcionar e, portanto, deve-se compreender os processos jurídicos e mercadológicos

⁶ Disponível em: <<https://www1.unicap.br/wp-content/uploads/2018/10/EMENTA-Poder-e-Consumo-na-Sociedade-Contempor%C3%A2nea.pdf>>. Acesso em: 20 mai. 2020.

⁷ Disponível em: <<https://www1.unicap.br/wp-content/uploads/2018/10/EMENTA-T%C3%B3picos-Avan%C3%A7ados-em-Ind%C3%BAstrias-Criativas.pdf>>. Acesso em: 20 mai. 2020.

vigentes, para potencializar a presença, em especial no mercado cibernético. Legitimar essa autoria no ambiente virtual de negócios foi a problemática abordada no artigo.

A quarta disciplina cursada foi “Metodologia de Pesquisa Aplicada”, que trouxe importantes orientações, através de aulas discursivas, com estratégias interdisciplinares para a análise da realidade com rigor científico. Foram realizadas atividades, em sala de aula, que permitiram discutir sobre problemas de pesquisa, suas causas e efeitos, com exercícios práticos para a construção do conhecimento científico. Assim como a aplicação de metodologias de pesquisa no campo das indústrias criativas. A partir daí, teve-se um embasamento teórico e prático para a construção do projeto de pesquisa.

A disciplina ainda permitiu ter acesso aos aspectos ontológicos, epistemológicos e metodológicos relacionados as pesquisas dos tipos quantitativa, qualitativa e mistas nas Ciências Sociais Aplicadas. A lógica e os procedimentos fundamentais de metodologia do trabalho científico: definição de problemas, formulação de hipóteses e identificação de variáveis. As distinções entre compreensão, explicação e causalidade. Apresentação de princípios introdutórios de coleta e análise de dados. Processos de decodificação e interpretação. Ferramentas de análise de discurso e de conteúdo. Conceitos de estatística e formulação de explicações, aplicados a partir do uso de *softwares*. Estudos de caso e aplicações⁸. O resultado dessa disciplina foi a apresentação do projeto de pesquisa que foi submetido à banca de avaliação e teve a qualificação necessária para prosseguir nessa investigação.

A quinta disciplina nos trouxe conceitos preliminares sobre a “Gestão Estratégica de Produtos Criativos”. Discussões sobre inovação e planejamento permearam a construção de um projeto em equipe, que teve como resultado um artigo sobre a implantação de espaços criativos em antigas áreas tradicionais das cidades, surgindo como necessidade social, econômica e de preservação, criando oportunidades de uso social desses espaços.

A Feira Qualquer Coisa, em São Paulo, foi o exemplo de referência da pesquisa, por ser um ambiente criativo que está atrelado a novos modelos de negócio e reconfiguração urbana. A proposta da Feira Qualquer Coisa é reunir várias atividades em um espaço tradicional e remete à utilização do espaço urbano para fins diversos, que promovam desenvolvimento local. Nesta abordagem, é importante a presença do poder público como suporte para que os empreendedores confiem seus negócios à região.

⁸ Disponível em: <<https://www1.unicap.br/wp-content/uploads/2018/10/EMENTA-Metodologia-de-Pesquisa-Aplicada.pdf>>. Acesso em: 30 mai. 2020.

O artigo ainda apresenta definições de criatividade e do setor criativo, que esteve presente nas discussões em sala de aula e que deu respaldo para seguir com a exploração do tema criação, evolução e implantação em um empreendimento colaborativo. A exemplo da “Feira Qualquer Coisa”, instalada em uma área tradicional e que faz parte do calendário turístico da cidade de São Paulo.

Foram abordados conceitos que envolvem a economia, prioritariamente os de Howkins (2013); dados dos levantamentos realizados na Federação das Indústrias do Rio de Janeiro (FIRJAN) e das Nações Unidas (UNCTAD); assim como normativas e documentos que regulam as atividades abordadas no estudo.

Como complemento às disciplinas cursadas, participou-se do seminário “Gestão da Experiência do Consumidor”. A temática, que é transversal e extremamente importante quando se pretende oferecer produtos ou serviços para o mercado, trouxe o consumidor para o foco das discussões.

O seminário possibilitou ricas discussões acerca da experiência do consumidor e da jornada do consumidor para as empresas. Explorou capacidades subjacentes específicas da experiência do cliente, gestão e diferenças derivadas no mercado e gestão de relacionamento com clientes. Compreendemos que os clientes – consumidores ou usuários – agora interagem com as empresas através de inúmeros pontos de contato, em vários canais e mídias. As experiências dos clientes são mais de natureza social. As transformações constantes no mercado exigem que as empresas integrem várias funções de negócios e que agreguem parceiros externos na criação e entrega de experiências positivas para seus clientes.

Leituras complementares permitiram uma melhor compreensão sobre a experiência do cliente e a jornada nesta era de comportamento de consumo cada vez mais complexo. Para alcançar o objetivo do seminário, que teve uma carga horária de 15 horas, foram realizadas apresentações em grupo que traziam definições e conceituações existentes da experiência do cliente como um construto e perspectiva histórica. A reunião destes elementos, inclusive as jornadas de clientes e gerenciamento de experiência do cliente, foi discutida, trazendo para situações práticas e atuais, nos permitindo identificar áreas críticas para possíveis intervenções ou pesquisas futuras.

A penúltima disciplina cursada foi “Políticas Públicas e Cidades Criativas”, que apresentou conceitos e discussões sobre gentrificação, segurança e privatização nos espaços públicos. Podemos nos aprofundar em aspectos relacionados a coexistência sócio espacial, também vista como forma de conexão entre as diversidades e entendida como um dos indicadores das cidades criativas.

Como ementa da disciplina, ainda discutimos a relevância do ambiente criativo, conceituação e análise crítica. As principais perspectivas do conceito e das potencialidades das cidades criativas. Análise crítica de alguns espaços criativos nacionais e internacionais. Análise crítica e marcos do Plano da Secretaria da Economia Criativa. Análise e produção colaborativa de políticas públicas para a área da cultura no contexto do conceito de cidades criativas. Estudo de casos de políticas públicas associadas as mais significativas experiências de cidades criativas no mundo ocidental. Prototipação⁹.

A disciplina apresentou uma visão geral sobre as condições que podem favorecer os processos criativos em uma cidade, como o exercício da cidadania livre com alto grau de desempenho e a prática de direitos e deveres democráticos. Compreende-se que, sem liberdade democrática, não é possível desenvolver todo o potencial da criatividade. Seja em uma organização pública ou privada.

Essa disciplina foi fundamental para o entendimento de como se desenvolvem os ecossistemas criativos e a importância das conexões que devem ser estabelecidas entre os diversos atores que fazem parte dessa construção coletiva com a compreensão de que, segundo aponta Landry (2008, p. 106): “criatividade urbana é difícil de alcançar, desde que isso significa trazer junto uma mistura variada de atores, agentes e grupos de interesse com variados *backgrounds*, aspirações, potenciais e culturas”.

Ao final da disciplina, foi produzido o artigo “Conexões para promover um ecossistema criativo de moda na cidade do Recife”. O artigo propõe discutir o movimento que estimula uma rede de atores a promover conexões que resultem na capacidade de atrair e reter talentos. Também de melhorar a qualidade de vida dos cidadãos, em um círculo virtuoso de geração de conhecimento, do potencial criativo de empreendedores, empresas e instituições, para gerar mais emprego e renda em um ecossistema criativo.

Essa é uma discussão que precisa ser aprofundada, tendo em vista que a pesquisa necessita de uma análise mais detalhada sobre domínios inter-relacionados para a configuração de um ecossistema de empreendedorismo, a saber: políticas públicas, capital financeiro, cultura, instituições de suporte, recursos humanos e mercados (ISENBERG, 2011, p. 6). Para contextualizar o ambiente em que a pesquisa foi desenvolvida, a cidade do Recife e a Região Metropolitana, retorna-se a essa discussão em um dos capítulos deste relatório.

⁹ Disponível em: <<https://www1.unicap.br/wp-content/uploads/2018/10/EMENTA-Pol%C3%ADticas-P%C3%ABlicas-e-Cidades-Criativas.pdf>>. Acesso em: 07 jul. 2020

A última atividade curricular obrigatória realizada foi o seminário “A ciência da criatividade”, onde foi possível conhecer conceitos e aplicar técnicas de criatividade para resolução de problemas.

Para Ken Robson (2019) “a criatividade é a imaginação aplicada”. E, diante dessa afirmativa, entende-se que a criatividade se dá através de processos imaginativos originais, ou seja, ideias que têm algum valor prático. Ainda, os princípios do pensamento que regem o processo criativo: o princípio do pensamento divergente e o princípio do pensamento convergente.

O pensamento convergente enfatiza a velocidade, precisão e a lógica. Se concentra em reconhecer o familiar, reaplicar técnicas, acumulando informações armazenadas. Em outras palavras, o pensamento convergente consiste em achar uma única solução apropriada a um problema. Já o pensamento divergente é um processo cujo objetivo é achar o maior número possível de soluções para um problema. Essa capacidade é utilizada para gerar ideias e resolver algo com criatividade.

Neste contexto, foram realizados inúmeros exercícios. Através de técnicas de criatividade, como fazer “conexões forçadas”, que levam a associar uma imagem a outras. A princípio, não fazem conexões para gerar pensamentos divergentes. Ferramentas cognitivas também fizeram parte desse aprendizado, como o *brainstorming* (tempestade de ideias), o *high lighting* (destacar ideias) e o *austering* (agrupar ideias).

Um dos métodos criativos para a resolução de problemas, estudado durante o seminário, foi o *Creative Problem Solving (CPS)*. Este método permite uma implantação de processos e métodos que ajudam as pessoas e organizações a redefinirem seus problemas, obterem respostas, reterem e transformarem.

Para a compreensão do *CPS*, precisa-se avançar em alguns estágios: o primeiro, é o de identificação do problema, buscando clarificar tudo que diz respeito a ele; o segundo, é a de geração de ideias; o terceiro, o desenvolvimento dessas ideias, trazendo para a realidade aquelas possíveis de serem implementadas; e o quarto e último, prevê a implantação dessas ideias com aplicação prática das soluções propostas.

Os exercícios deram a real possibilidade de resolver problemas de forma criativa e colaborativa, estando atentos ao poder da criatividade para a mudança do estado das coisas. Pode-se e deve-se usar a criatividade, buscando um mundo mais justo econômico e socialmente. Registra-se aqui essa reflexão, no sentido de que criatividade, necessariamente, não está ligada às artes e cultura, mas a capacidade de inovar, através do exercício diário de se permitir ao novo, como forma de encontrar novos sentidos para a solução de problemas reais ou potenciais.

Toda essa trajetória serviu de base para a apresentação do projeto de pesquisa, que tem como produto final a apresentação de estratégias que vêm sendo testadas com pequenos negócios de moda autoral na cidade do Recife e Região Metropolitana, as quais pretende-se ajudar na melhoria da gestão e da inovação, os tornando mais competitivos no mercado.

2 O DESIGN COMO FERRAMENTA DE GESTÃO E INOVAÇÃO

2.1 A gestão estratégica do design e a inovação no ecossistema criativo de moda

De acordo com Zurlo (2010), o design estratégico é um processo sistêmico em que todos os atores envolvidos tomam sua importância no âmbito de desenvolvimento de um determinado projeto. Possibilita a geração de novos diálogos e valores para artefatos, além de operar na dimensão do efeito de sentido que permite desenvolver soluções que satisfaçam as demandas e as necessidades da sociedade (ZURLO, 2010 apud FRANZATO et al, 2015, p. 100)

Logo, o design estratégico é uma abordagem responsável por conectar e articular diferentes tipos de saberes sob o ponto de vista da estratégia, da ação projetual e das relações que constituem redes de design.

Nessa perspectiva, esse relatório evidencia as interações realizadas com empresas de um ecossistema criativo de moda existente na cidade do Recife e as estratégias implementadas no âmbito de projetos do Sebrae Pernambuco, utilizando o design estratégico como premissa para articular conexões dessas empresas com instituições parceiras locais. Possibilitando, por exemplo, a realização de programas de qualificação pautados em ferramentas de gestão e de inovação para acessar novos mercados.

Ecossistemas são estruturas resilientes hábeis para se adaptar a mudanças no ambiente, cujos membros são interdependentes e sofrem processo de coevolução (OUDEN, 2012, apud FREIRE, 2016, p. 115).

Um ecossistema criativo, por sua vez, é definido como um sistema de atores que compartilham um determinado meio sociocultural e desenvolvem processos criativos com o intuito de gerar dispositivos sociotécnicos (artefatos, processos ou sistemas), originais, inovadores e possivelmente transformadores (FRANZATO, et. al, 2015, p. 92).

Em consonância com esta perspectiva, empreendimentos de moda autoral emergem na cidade do Recife. Em um ambiente de compartilhamento de conhecimento, fomentado por atores institucionais como o Sebrae, o Senac, o NTCPE¹⁰, através do Marco Pernambucano da Moda, entre outros. Possibilitando o desenvolvimento de dispositivos sociotécnicos e a criação de novos modelos de negócios de moda, que fazem compreender ter-se instalado um ecossistema criativo.

¹⁰ NTCPE – Núcleo Gestor da Cadeia Têxtil e de Confecções em Pernambuco. Disponível em: <<https://www.ntcpe.org.br/>>. Acesso em: 10 jul. 2020.

Ainda neste contexto, percebe-se que o design estratégico como abordagem projetual é capaz de estimular esse ecossistema para o desenvolvimento de estratégias que tornem esses empreendimentos mais inovadores e competitivos. É um processo de atuação coletiva com normas e valores compartilhados em rede, em uma dinâmica interativa de cooperação dialógica:

...atuando no âmbito coletivo, o design estratégico tem o papel de ativar o processo de criatividade nas organizações, catalisando novos conhecimentos para gerar inovação e disponibilidade de troca [...] ativa a rede de stakeholders, funcionários e cidadãos para cocriarem o valor. (FREIRE, 2015, p. 20).

Para se estabelecer uma cultura de design é preciso ativar os diferentes atores que devem ser envolvidos na formulação das estratégias organizacionais: usuários, empresas, parceiros e membros da comunidade, catalisando e organizando o projeto da estratégia. A valorização das conexões dos diferentes atores direciona para a necessidade de criar pautas que possam resolver conflitos de interesses, abertura de espaços e mecanismos de negociação, conhecimento das dificuldades e possíveis soluções e, finalmente, para a necessidade de utilizar instrumentos de comunicação capazes de estabelecer compromissos entre esses vários atores, de modo que suas ações possam convergir na direção da sustentabilidade do processo de desenvolvimento a ser estimulado no ecossistema criativo. Sem uma adequada compreensão das determinantes comunicacionais e culturais, dificilmente a inter-relação entre os variados agentes envolvidos será capaz de promover resultados eficientes e duradouros.

Desde 2014, o Sebrae estabeleceu uma forte parceria com o NTCPE, através do Marco Pernambucano da Moda, atuando em um processo de fomento ao desenvolvimento da cadeia da moda. Em especial, com ações de qualificação para pequenos negócios de moda autoral atuantes no Recife e Região Metropolitana, que se firmaram através de processos de design, em um percurso de elaboração, exercícios e evolução de estratégias organizacionais voltadas para esses empreendimentos. O aprendizado dessa trajetória deixa evidente que é na ação projetual que o design estratégico atua nas instabilidades desse ecossistema, que está em constante evolução.

Os processos de design utilizados para resolução de problemas que analisam os vários cenários possíveis, permitem considerar a regularidade ou não do mercado, as evidências e as possibilidades de soluções, mas também o imprevisível, o acaso, à deriva ou o erro. Nesse aspecto, é possível ter uma leitura e interpretação dos sinais de fragilidade emitidos pelo ecossistema criativo de moda do Recife ao longo desses anos. O que se agravou em 2020, com a crise econômica causada pela pandemia de um novo tipo de coronavírus, causador da Covid-19, o que praticamente provocou a paralização das atividades da economia criativa.

Diante dos desafios de um mercado extremamente competitivo e de um cenário adverso, é preciso considerar a adoção de estratégias que provoquem inovações transformadoras. O Manual de Oslo assinala que existem diversos fatores que são basilares para viabilizar o processo de inovação nas empresas. Contudo, destacam-se o acúmulo de conhecimentos dentro das organizações, a facilidade de comunicação, os canais eficazes de informação, a transmissão de competências, entre outros.

O design é considerado um meio importante no universo de inovação e empreendedorismo, não mais restrito a estética de produtos, que corresponde a um discurso inadequado para tamanha relevância a qual a área se encontra. Concentra-se em um processo de ideação, que alinha as necessidades empresariais – como, por exemplo, as estratégias, a criatividade e os recursos –, com as demandas e oportunidades de mercado, para garantir a satisfação dos usuários, bem como a lucratividade da empresa (KOTLER, 2011; MARTINS; MERINO, 2011, apud MORONI, p. 22).

Nessa perspectiva, Moura e Adler (2011, p. 113) compreendem que a inovação não é uma atividade isolada em uma empresa, pois existe um ecossistema que a envolve por e com elementos tangíveis e intangíveis, dentre os quais o conhecimento destaca-se, juntamente com as habilidades e competências individuais, coletivas e organizacionais.

A pesquisadora Eike Ouden (2012, p. 5), por sua vez, aconselha que, para buscar soluções que respondam aos desafios sociais contemporâneos, é preciso obter conhecimento em relação a quatro níveis envolvidos na proposição de valor: os usuários das futuras soluções; as organizações que irão trazer os produtos ao mercado; o ecossistema que conecta os vários produtos e serviços aos seus usuários e *stakeholders*; e a sociedade que irá colher os benefícios da solução. A autora propõe uma mudança de paradigma que vise a mudança de comportamento do maior número possível de pessoas, para promover um impacto social que promova a melhoria da qualidade de vida e, ao mesmo tempo, a preservação do meio ambiente. Para tanto:

“É preciso criar produtos que as pessoas amem usar, que forneçam experiências positivas, que as estimulem a usá-los mais frequentemente e por maiores períodos de tempo. Também significa que as empresas envolvidas em os fornecer se beneficiem dessa solução. O ‘*business case*’ deve ser bom de forma a trazer o retorno do investimento em um período razoável. Mas o modelo de negócio deve permitir um negócio sólido no longo prazo”. (OUDEN, 2012, p. 5).

A autora, portanto, indica que a inovação transformadora é aquela que atende aos quatro níveis de valor: além de fornecer valor econômico para as empresas que produzem e vendem esses produtos e serviços, melhora a qualidade de vida dos cientes consumidores ou usuários,

melhora a qualidade de vida da sociedade e possibilita a evolução dos ecossistemas, nos quais estiver inserida.

Considerando os quatro níveis a serem atendidos para desenvolver produtos e serviços inovadores, é importante que o usuário seja contemplado no primeiro nível. As inovações transformadoras precisam garantir que seu público-alvo de clientes-usuários tenha experiências prazerosas e que possa usar o seu produto ou serviço por maior tempo possível. Esse objetivo só será alcançado se buscar conhecer a fundo os valores motivacionais, as diferenças culturais e as preferências pessoais que podem nortear suas propostas de solução.

No segundo nível, está o valor para a organização, ou seja, para a empresa que projeta, produz e comercializa os produtos ou serviços. Esta só inova ao criar valor sustentável para si mesma, na medida em que fornece valor aos seus clientes usuários, ao mesmo tempo que cria valor para seus funcionários.

Uma inovação transformadora requer uma constante redefinição do valor, pela correta compreensão dos desejos não articulados dos usuários e pela aplicação da expertise da organização para satisfazê-los (OUDEN, 2012 apud FREIRE, 2015, p. 113). Para que isso aconteça, a organização precisa propor soluções com significado que lhes permita o acesso a novos mercados. As empresas que propõem inovações transformadoras devem buscar e criar vínculos fortes com seus clientes, unindo forças para influenciar uma mudança de comportamento.

Na sua proposta, a autora faz uma distinção entre a organização – a estrutura na qual um gestor é diretamente responsável – e o seu ecossistema, que inclui fornecedores, clientes e outros parceiros com os quais os contratos são firmados. Logo, o terceiro nível de valor remete ao ecossistema.

Ecossistemas incluem todos os atores envolvidos direta ou indiretamente nas várias fases da inovação: definição, criação, realização e expansão. O valor para o ecossistema está associado à capacidade das organizações, que dele fazem parte, transitar livremente em busca de visões compartilhadas, alinhar seus investimentos e encontrar parceiros. Cada organização tem um papel específico dentro do todo e o valor alcançado pelo coletivo, por muitas vezes, acaba sendo muito maior que o valor alcançado individualmente. Não obstante, esse modelo exige comprometimento e dependência mútuos, com a finalidade de promover a geração de valor.

O quarto e último nível, considerado o mais relevante pela complexidade em alcançá-lo, é a sociedade – apesar de, em muitos casos, o impacto das inovações na sociedade ser subestimado. Nesta perspectiva, os cidadãos devem ser sempre parte interessada de qualquer

inovação, uma vez que os reflexos ambientais os atingem direta ou indiretamente. É por esse motivo que uma visão mais ampla é tão importante, já que essa ajudará as organizações a criarem inovações que trazem valor de forma conjunta, isto é, não só para usuários, mas também para a sociedade como um todo.

Em outras palavras, Ouden (2012) assinala que as proposições de valor no nível do usuário devem: oferecer valor pelo dinheiro pago, para que justifique sua compra e seu uso prolongado; contribuir para a felicidade, permitindo aos usuários seguirem seus sonhos; permitir aos usuários que façam parte de um grupo importante para eles; e, por fim, permitir que os usuários minimizem os impactos ambientais, contribuindo para um planeta habitável. (OUDEN, 2012 apud FREIRE, 2015, p. 113).

No nível da organização, a proposição de valor deve: oferecer retorno sobre o investimento de modo a cobrir seus custos; ser autêntica, ou seja, aquilo que a empresa oferta é percebido pelos clientes; ser explícita em relação a responsabilidade social e a ecoeficiência. No nível do ecossistema, deve: entregar estabilidade econômica para o ecossistema; ser construída a partir de direcionadores importantes para os interessados; permitir trocas recíprocas entre membros do ecossistema; permitir a sustentabilidade do ecossistema em termos ecológicos. Por fim, no nível da sociedade, deve: criar riqueza econômica; explicitamente buscar o bem-estar das pessoas como um todo; permitir que as pessoas contribuam com o meio social e tenham vidas com propósito; e contribuir para um planeta habitável, encontrando formas de acomodar o crescimento da população sem causar danos ao meio ambiente. Novas proposições de valor podem estar ligadas a um ou mais segmentos. Quanto mais segmentos envolvidos, mais significativa será a inovação.

Roberto Verganti (2009, apud FREIRE, 2015, p. 113) apresenta os processos de inovação dirigidos pelo design como aqueles que propõem novos significados para as tecnologias, por meio de uma exploração mais ampla do contexto sociocultural e tecnológico. O autor afirma que é preciso compreender que as pessoas não compram produtos, compram os significados a eles associados. E elas fazem uso desses produtos e serviços não só por sua utilidade, mas também por razões profundas como emocionais, psicológicas e socioculturais.

Para ilustrar essa afirmativa, pode-se observar que no contexto de crise e isolamento social que o mundo atravessa as empresas de moda tiveram que se reinventar e passaram a produzir máscaras como uma alternativa de comercialização. Cumprindo o papel principal de proteção e segurança, mas também trazendo elementos simbólicos que associam estilos de vida e valores pessoais, oferecendo-lhe um atributo emocional característico de um acessório de moda.

Matéria publicada recentemente no site Infor Channel¹¹ confirma essa percepção:

A Organização Mundial da Saúde (OMS) vem recomendando o uso de máscaras, independentemente do fato dos indivíduos pertencerem ou não a grupos de risco. Como as máscaras cirúrgicas e profissionais devem ser destinadas, prioritariamente, a trabalhadores da área da saúde, o uso de modelos feitos de tecido vem sendo disseminado. E isso está produzindo uma nova tendência: máscaras de proteção como item de estilo. Um número cada vez maior de estilistas, artesãos e costureiras vem produzindo milhões de máscaras de tecido, vendidas ou distribuídas a comunidades vulneráveis. (INFOR CHANNEL, 2020).

Freire (2015, p. 104) ressalta que o efeito mais significativo do design estratégico é, entretanto, a organização e a contínua reorganização das relações e das atividades que são desenvolvidas no ecossistema das empresas públicas e privadas, das ONGs e das demais organizações. É o que lhes permite evoluir de modo sustentável para o benefício de todos os integrantes deste processo, nos segmentos de pesquisa (fundamentos da inovação), desenvolvimento (produção e comercialização) e inovação (geração de riqueza).

O design estratégico é responsável, portanto, pelo diálogo com diferentes áreas de conhecimento e deve estabelecer com elas parcerias e ambiente de colaboração, para impulsionar essa capacidade de inovar e criar valor, recebendo de volta os benefícios desse valor agregado pelos avanços alcançados nas práticas projetuais e nos processos, assim como na identificação das tecnologias desenvolvidas e disponibilizadas por outras áreas do conhecimento técnico, cultural e científico. Essas conexões se complementam e são indispensáveis para que se acrescentem aos conhecimentos já adquiridos, interpretações e críticas diferenciadas.

Criar uma cultura de design é ativar os diferentes atores que precisam ser envolvidos na formulação das estratégias organizacionais. Assim como indica Franzato et al. (2015, p.174), as competências de design: “transformam-se em plataforma transdisciplinar que sustenta a convergência dos especialistas e dos demais atores que integram essa produtiva rede de colaboração”. Formada por usuários, empresas, parceiros, membros da comunidade, catalisando e organizando o projeto da estratégia. Portanto, a formulação da estratégia, que confirma a identidade e o sentido da organização, é resultante da ativação da rede de valor que a envolve. É um processo coletivo no qual normas e valores são compartilhados por essa rede,

¹¹ Infor Channel – Plataforma de notícias sobre Tecnologia da Informação, inovações e tendências como ferramentas de competitividade. Disponível em: < <https://inforchannel.com.br/mascaras-de-tecido-viram-elemento-de-estilo-e-simbolo-de-sustentabilidade/>>. Acesso em: 25 jul. 2020.

em um processo interativo de cooperação dialógica: atuando no âmbito coletivo, o design estratégico tem o papel de ativar o processo de criatividade nas organizações, catalisando novos conhecimentos para gerar inovação e disponibilidade de troca [...] ativa a rede de stakeholders, funcionários e cidadãos para cocriarem o valor (FREIRE, 2015, p. 20).

Pautado nestas premissas, o Sebrae estabelece relações com o ecossistema criativo de moda no Recife e Região Metropolitana, desenvolvendo projetos que têm como principal objetivo fomentar o desenvolvimento da cadeia de valor da economia criativa nesse território, considerando os diferentes interesses e papéis de todos os stakeholders envolvidos. Ao longo dos últimos quatro anos, foram implementadas ações com a execução de recursos físicos e financeiros, com vistas a desenvolver modelos de negócios inovadores que estimulem a cultura da colaboração. O que se torna possível a partir da profissionalização dos empreendedores e na gestão empresarial dos pequenos negócios de moda, através da realização de capacitações e consultorias técnicas. Isso tudo para que os produtos de moda possam ser desenvolvidos com um propósito de criar uma identidade própria e promover a moda autoral em Pernambuco, mas também permitir o acesso a outros mercados.

Em síntese, esse esforço contou com os princípios do design estratégico para promover a gestão dos projetos por um agente capaz de ativar a rede de intérpretes, configurar equipes interdisciplinares, criar instrumentos que possibilitem a ideação coletiva, estimular as relações e as discussões projetuais por meio de propostas provocativas que resultaram na criação de estratégias que foram implementadas em algumas dessas empresas e que serão apresentadas ao final deste relatório como entrega do trabalho de pesquisa.

2.2 O design no contexto das indústrias criativas

Entre as décadas de 1970 e 1980 as empresas entenderam que surgia um novo paradigma capitalista de produção econômica pós-industrial: as tecnologias da informação. A nova revolução foi no campo informacional, onde contemplou-se um expressivo aumento na produtividade em decorrência da aplicação do conhecimento científico, da sofisticação dos produtos e das inovações tecnológicas. A matéria-prima passou a ser o conhecimento, a informação e a tecnologia, como peça fundamental na relação econômica e social (MADEIRA, 2014, p. 38).

Em 1994, surge o conceito de indústria criativa, inspirado em um projeto denominado *Creative Nation*, lançado na Austrália pelo primeiro-ministro Paul Keating. O projeto reunia um conjunto de políticas públicas para o país, focando a cultura e a arte. No documento foi

citado o termo ‘economia criativa’. Contudo, o conceito de indústria criativa ganhou impulso apenas em 1997, no Reino Unido. Perante as dificuldades enfrentadas pela economia global, prejudicando gradativamente os setores mais tradicionais, uma equipe britânica identificou treze setores de maior potencial no país, que culminaram nas indústrias criativas. A saber: artesanato, arquitetura, artes cênicas, artes e antiguidades, cinema, design, editorial, moda, música, publicidade, *software*, *software* interativo de lazer (vídeo *games*), televisão e rádio. Estas indústrias são fundamentadas na criatividade, na habilidade individual das pessoas e são consideradas promissoras no que se refere a geração de emprego e ao retorno financeiro (REIS, 2008; SEBRAE, 2015).

A economia criativa pode ser descrita como o conjunto de “atividades nas quais a criatividade e o capital intelectual são a matéria-prima para a criação, produção e distribuição de bens e serviços”. Já a Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento (UNCTAD) define a economia criativa como: “um conceito em evolução, baseado em ativos criativos que potencialmente geram crescimento e desenvolvimento econômico”.

O conceito de economia criativa é relativamente novo. Seu foco vai em direção ao modo de capitalização da criatividade e do conhecimento, interceptando as mudanças advindas da revolução digital e, também, pensando no desenvolvimento sustentável. Conforme destaca Madeira (2014, p. 8), esta economia lida com alguns valores que se agregam aos bens e serviços, garantindo maior competitividade. São eles: diversidade cultural, inclusão social, sustentabilidade e inovação.

O termo “economia criativa” foi utilizado para sintetizar os movimentos mundiais relacionados a economia e a cultura. Trata-se de um conjunto de atividades econômicas baseadas no conhecimento humano, que fazem uso do talento criativo aliado a tecnologia, agregando valor ao capital intelectual e cultural. O contexto de seu surgimento era de transformações na economia global, influenciada em grande parte pela intensificação da importância do conhecimento como ferramenta agregada ao sistema de produção, além de um modelo de desenvolvimento baseado na interação entre talento individual, da cultura, tecnologia e da inovação (MARINHO, 2012; SEBRAE, 2015).

A cultura passa a exercer um papel de extrema importância no capitalismo do período pós-industrial, principalmente em relação a contribuição que ela proporcionou ao desenvolvimento e crescimento econômico. Historicamente, entre os séculos XIX e XX, começaram a surgir as primeiras indústrias criativas que, através da contribuição cultural, trabalharam com a transmissão da informação e entretenimento, como a imprensa, o cinema, a

propaganda e o design de produtos. Essa herança cultural é o diferencial da economia criativa (MADEIRA, 2010; NEWBIGIN, 2014).

No Brasil, as discussões acerca da economia criativa começaram em 2004, durante a XI Reunião Ministerial da Conferência das Nações Unidas para o Comércio e Desenvolvimento (UNCTAD). Durante este evento, aconteceu o I Fórum Internacional das Indústrias Criativas, em Salvador (BA). O objetivo do fórum era criar uma ação governamental, assim como aconteceu no Reino Unido. Contudo, pela dúvida em se liberar ou não verba para investir nas indústrias criativas, em paralelo a outros fatores, o projeto não foi levado a diante. Porém, em 2005, o economista Adolfo Melito que, até então, acumulava mais de vinte anos de experiência empresarial, lançou o Instituto de Economia Criativa para que empresas tradicionais operassem como negócios criativos (FONSECA e DEHEINZELIN, 2008; MACHADO, 2014).

O tema ganhou importância no Brasil e, em 2008, a Firjan¹² iniciou uma série de estudos sobre a cadeia produtiva das indústrias criativas no país. Em 2019, publicou a sexta edição do “Mapeamento da Indústria Criativa no Brasil”, que trouxe dados do biênio 2015-2017. O levantamento tinha como pano de fundo as enormes incertezas do cenário econômico e a recuperação hesitante do crescimento, após anos de severa crise econômico-institucional, mas confirmava, dentre tantas evidências, as transformações na lógica social que alteraram as estruturas tradicionais do trabalho.

Deheinzelin (2008, p. 28), especialista internacional em economia criativa, sustentabilidade e futuros, afirma:

Ao lidar com recursos renováveis, a Economia Criativa é estratégica para a sustentabilidade do planeta e de nossa espécie. Mas vai além: não é apenas uma atividade econômica, é também um fator de interação e evolução social, que pode fornecer elementos-chaves para um desenvolvimento baseado na percepção de nossa interdependência planetária. Ao atuar simultaneamente nas quatro dimensões ligadas à sustentabilidade (econômica, social, ambiental e simbólica), a Economia Criativa oferece possibilidade de recriar as sociedades e seus modelos, desenhando futuros mais desejáveis e harmônicos. (DEHEINZELIN, 2008, p. 28).

A economia criativa vem crescendo no Brasil e tem evidenciado a importância desse segmento até mesmo como setor anticíclico, ou seja, com capacidade de manter e até aumentar sua produção, mesmo em períodos de crise.

Dados da Firjan (2019, p. 5) indicam que o setor de economia criativa contribuiu, diretamente, para cerca de 2,61% do PIB nacional e 1,8% do total de empregos no país em

¹² Firjan – Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro. Disponível em: <<https://www.firjan.com.br/EconomiaCriativa/pages/default.aspx>>. Acesso em: 10 jul. 2020.

2017. De acordo com os indicadores, as atividades econômicas que compõe os quatro grupos do setor são bastante heterogêneas. Os grupos considerados pelo estudo como atividades principais relacionadas a economia criativa, seus principais subgrupos e suas participações relativas setoriais são:

- **Consumo (43,8%):** Publicidade e Marketing; Arquitetura; Design e Moda.
- **Cultura (7,7%):** Expressões culturais; Patrimônio e Artes; Música e Artes Cênicas.
- **Mídias (11,4%):** Editorial e Audiovisual.
- **Tecnologia (37,1%):** P&D; Biotecnologia e TIC.

Com base nestas informações, a Fundação Getúlio Vargas (FGV) afirma que o PIB Criativo para o ano de 2019 chegou a R\$ 190,5 bilhões para o consolidado dessas atividades (FGV, 2020, p. 6). As pesquisas revelam uma constatação: as novas tecnologias vêm mudando as relações de trabalho e a lógica de geração de riqueza na economia, enquanto os profissionais criativos tendem a funcionar como uma “bússola” para a indústria clássica, mapeando e sugerindo a direção das novas relações entre desenvolvimento, produção e consumo.

Uma das características fortemente evidenciadas no último mapeamento foi o aumento de profissionais e atividades criativas ligadas ao mundo virtual. Criativos são naturalmente flexíveis. Buscam soluções e, não raro, formulam novas perguntas. Apontam tendências e permitem-se navegar de forma mais eficiente neste mundo cada vez mais digital, no qual as fronteiras físicas são menos relevantes. Utilizam instrumentos necessários para identificar e aproveitar as oportunidades, quando, onde e como surgirem (FIRJAN, 2019, p. 10)

Com a popularização e a ampliação do acesso às novas tecnologias, a diferenciação com base na automatização da produção perde força, deixando de ser garantia de uma vantagem sustentada e de um diferencial competitivo. Em paralelo, a ampla automatização da produção – com maquinários inteligentes, capazes de contribuir no processo decisório e com pouca necessidade de intervenção humana – traz ainda mais à tona a questão da substituição da mão de obra pela máquina. Nesse sentido, outras aptidões se fazem necessárias dentro das empresas (FIRJAN, 2019, p. 8).

Em outras palavras, a Firjan (2019, p. 8) enfatiza que: “o mercado precisa estar preparado para implementar, manusear e aprimorar as tecnologias que estão se difundindo e, sobretudo, usá-las a seu favor para gerar diferenciação”. Neste contexto, o design ocupa um espaço privilegiado pela capacidade de enxergar o todo e estabelecer as conexões necessárias entre as necessidades postas e as soluções práticas para atendê-las.

O design, em sua essência, é uma atividade que trabalha diretamente com criação, produção, distribuição e consumo de produtos e serviços, cuja elaboração envolve muita criatividade, concepção, estratégia, processos, metodologias e ferramentas. Ademais, tem como característica a transversalidade, no sentido de lidar com toda a estrutura empresarial, perfazendo do marketing à engenharia e produção final. Destaca-se, ao propor soluções para os problemas e serviços, trabalhando os passos de resolução dessas questões, junto a inovação e criatividade, como se observa, por exemplo, nos processos do *design thinking*¹³ (SEBRAE, 2015, p. 17).

A criatividade no design é definida por Rohenkohl (2012 apud FILHO, 2001, p. 9) como: “[...] o conjunto de fatores e processos, atitudes e comportamentos que estão presentes no desenvolvimento do pensamento produtivo”. Sendo assim, a capacidade criativa trabalhada pelo design é fundamental e está diretamente ligada ao senso de invenção e de inovação técnica.

Outra característica inerente ao design é importante para a economia criativa é o fato deste ser sustentável, pois suas ações resultam em produtos, sistemas e serviços, trabalhando de modo estético, funcional e comercial, melhorando a vida das pessoas e provocando o menor impacto possível ao planeta.

De acordo com o último Relatório da UNCTAD, publicado em 2019, o mercado global de produtos da economia criativa saltou de US\$ 208 bilhões, em 2002, para US\$ 509 bilhões, em 2015. Mas, apesar de contar com grandes empresas em todos os ramos de atuação e promover muitos postos de trabalho em algumas áreas, o setor de economia criativa é composto, em grande parte, por micro e pequenas empresas e profissionais autônomos, formalizados ou não. (FGV, 2020, p. 24).

O design está presente na imensa maioria dos segmentos das indústrias criativas, na medida em que o trabalho criativo, a força organizadora e as ferramentas para se criar valor, que estão no bojo nas empresas de design, fazem-se úteis em diversas empresas da economia criativa. O design integra as chamadas “indústrias criativas”, classificando-se na categoria da criatividade aplicada, isto é, mais direcionadas pela demanda e orientadas aos serviços, com objetivos funcionais. Ele atravessa elos da cadeia de valor correspondentes a artesanato, indústria e serviços, interagindo com a tecnologia e qualificando-se os direitos de propriedade

¹³ O *design thinking* é uma ferramenta de inovação, uma abordagem predominantemente de gestão, que se vale de técnicas que os designers usam para resolver problemas antigos de uma forma inovadora (NITZCHE, 2012; FASCINE, 2014).

intelectual. Sem o design, a maioria dos bens e serviços não existiria ou não conseguiria se diferenciar no mercado (SEBRAE, 2015, p. 21).

A inserção do design como ferramenta de gestão e inovação nos pequenos negócios tem sido utilizada pelo Sebrae desde 2003, quando lançou o Programa Via Design. Com atuação nos 27 estados da Federação e no Distrito Federal, teve como principal objetivo trazer o design estratégico para o universo das micro e pequenas empresas, permitindo agregar valor e diferenciação aos produtos e serviços, os tornando mais competitivos no mercado. O propósito é a busca pela melhoria dos aspectos produtivos, funcionais, ergonômicos, estéticos, visuais e, sobretudo, comunicacionais dos pequenos negócios, frente ao mercado cada vez mais digital, conectado e em rede.

O mundo cada vez mais conectado muda a forma e, especialmente, a velocidade como a informação é gerada. O volume de dados cresce de maneira tão exponencial que já superou o limite da capacidade humana de absorção e consumo dessas informações. Mas, por outro lado, o uso de *smartphones* e da própria internet permite a rastreabilidade e a captura de infinitas informações de consumo e comportamento que representa uma infinidade de possibilidades para as empresas que souberem utilizá-las.

Soma-se a isso o fato de que novos hábitos permitem que os consumidores comparem produtos, serviços, preços, em uma velocidade e com uma praticidade até então inexistentes. Além disso, altera-se a lógica de confiança do consumidor: do vertical para o horizontal. Antes, a empresa comunicava sua verdade para seu cliente; agora, a nova relação de confiança é de um usuário para o outro. Nesse novo cenário, não adianta a empresa falar para o consumidor que seu produto se destaca da concorrência; é necessário que os usuários tenham essa mesma percepção.

E esse encantamento vai além do produto e do serviço propriamente ditos, haja vista que os consumidores valorizam cada vez mais a experiência com a marca, que passa, inclusive, pelas crenças, princípios e atitudes praticados. Como consequência, a comunicação precisa se reinventar: a propaganda massiva, até então disseminada e predominante, perde a efetividade. Cada vez mais, é preciso valorizar as relações e criar elos entre os envolvidos nessa cadeia de valor e a sociedade como um todo.

Neste cenário de profunda transformação, o design se apresenta como elemento transversal. Atuando não somente como ferramenta de melhoria dos aspectos funcionais, ergonômicos e visuais dos produtos, mas, principalmente, como agente que pode atender as necessidades dos clientes, consumidores e usuários, proporcionando experiências relevantes que os permitam vivenciar sensações de conforto, segurança e satisfação. Serve como

instrumento para a inovação de produtos e serviços, impulsionando a produtividade e, consequentemente, destacando as empresas no mercado extremamente competitivo.

No segmento da moda e, em especial, aquela que produz marcas autorais e que utiliza o talento criativo dos *designers* para desenvolver seus produtos e serviços, espera-se que seja agregado o valor das novas tecnologias, aliado ao capital intelectual e cultural existente nesses pequenos negócios, para alimentar essa cadeia de valor que tem um papel relevante na indústria criativa da moda.

Nesse sentido, a união de expertises relacionadas as áreas de design, tecnologia, comunicação e cultura podem resultar em produtos, sistemas e serviços mais funcionais, inovadores e competitivos, gerando resultados mais expressivos para os pequenos negócios no cenário da economia criativa.

3 MODA + COMUNICAÇÃO = NEGÓCIO

3.1 Por que um bom modelo de negócios vale mais do que uma coleção?

O mercado da moda é um dos mais importantes setores da economia brasileira. O setor têxtil e de confecções possui a maior cadeia produtiva integrada do Ocidente e o Estado de Pernambuco ocupa atualmente a sétima posição no *ranking* dos estados produtores de têxteis no Brasil. Com 3,5% do pessoal ocupado em todo o país, produz mais de 44,4 mil toneladas/ano de artigos têxteis, movimentando cerca de R\$ 1 bilhão/ano. Esses são dados de um minucioso estudo realizado pelo Instituto de Estudos e Marketing Industria (IEMI), sob demanda do Núcleo Gestor da Cadeia Têxtil e de Confecções em Pernambuco (NTCPE) e Governo do Estado de Pernambuco/Secretaria Estadual de Desenvolvimento Econômico, concluído em maio de 2018.

Segundo o NTCPE, é na Região Metropolitana do Recife onde estão concentradas as marcas de maior expressão em agregação de valor, com boa aceitação na capital e presença também em outros mercados nacionais, inclusive como irradiador de tendências de moda.

Essas marcas foram criadas, em sua grande maioria, por *designers*, estilistas ou profissionais de criação, com formação acadêmica ou não, mas com fortes características relacionadas a arte, desenho, modelagem e desenvolvimento de projetos de produtos. Os conhecimentos relacionados a gestão dos negócios de moda são apreendidos durante a trajetória empresarial, de forma pouco planejada, sendo esse um dos principais desafios para a busca da sustentabilidade dessas empresas no competitivo mercado da moda.

O empreendedor criativo que tem seu negócio no setor da moda precisa ter, além da criatividade, que o distingue como autor e o mantém conectado ao setor. Também o conhecimento dessa cadeia produtiva, que é manifestada no sistema têxtil e de confecção, administrada pelo comprador e marcada pelo alto grau de complementaridade, da qual depende uma fatia considerável do sucesso que o produto vem obter no mercado.

Logo, ao conhecer os processos que estruturam essa cadeia produtiva e suas relações com o mercado, observa-se que devem ser considerados, antes mesmo do valor agregado do design, considerando que a inovação de micro e pequenas empresas e produtores individuais deve ir além de boas criações ou coleções. É preciso compreender os processos mercadológicos vigentes e buscar soluções que potencializem a aceitação de seus produtos pelo público comprador.

Na era do conhecimento, o talento e a criatividade constituem ativos intangíveis cada vez mais importantes no âmbito das empresas. Entretanto, produtores e empreendedores que atuam no mercado dos negócios criativos no Brasil ainda precisam desenvolver a sustentabilidade de seus empreendimentos, adquirir independência dos recursos do Estado, profissionalizar a gestão e buscar a longevidade de seus negócios. Há que se desenvolver competências para gerir o empreendimento de um modo que oportunize um fluxo de receitas constante e autônomo, visando a sustentação a médio e longo prazos. É preciso transformar a habilidade criativa natural em ativo econômico e recurso para o desenvolvimento de negócios duradouros. Torna-se imperioso, portanto, estimular modelos inovadores para o desenvolvimento da economia criativa brasileira (SEBRAE, 2012, p. 4).

A moda é um setor produtivo caracterizado pelo predomínio de micro e pequenas empresas, ausência de barreiras à entrada e uso intensivo de mão de obra, portanto, de geração de emprego. Com a estrutura organizacional assinalada como informal e intuitiva, as Micro e Pequenas Empresas (MPE) adotam procedimentos decisórios também dentro da mesma conjuntura e, ainda, na maioria das vezes, em espaço temporal de curto prazo (MENEZES, 2009, p. 64).

Grande parte dos estudantes de moda sonha em criar sua própria marca e em montar o seu próprio negócio. Mas é preciso dedicar-se à construção de um modelo de negócio e iniciar a empresa de forma planejada. O modelo de negócio define o que a empresa faz e como vai gerar lucro e ser sustentável.

Segundo Osterwalder (2010 apud SEBRAE, p. 21), autor do livro *Business Model Generation*, o modelo de negócio: “é a forma como uma organização cria, entrega e captura valor”. O *Business Model Generation* é o livro escrito por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur (2010) sobre a metodologia do *Business Model Canvas*. Trata-se de uma ferramenta de gerenciamento estratégico que permite desenvolver e esboçar modelos de negócios novos ou existentes. É um mapa visual pré-formatado, contendo nove blocos. São eles:

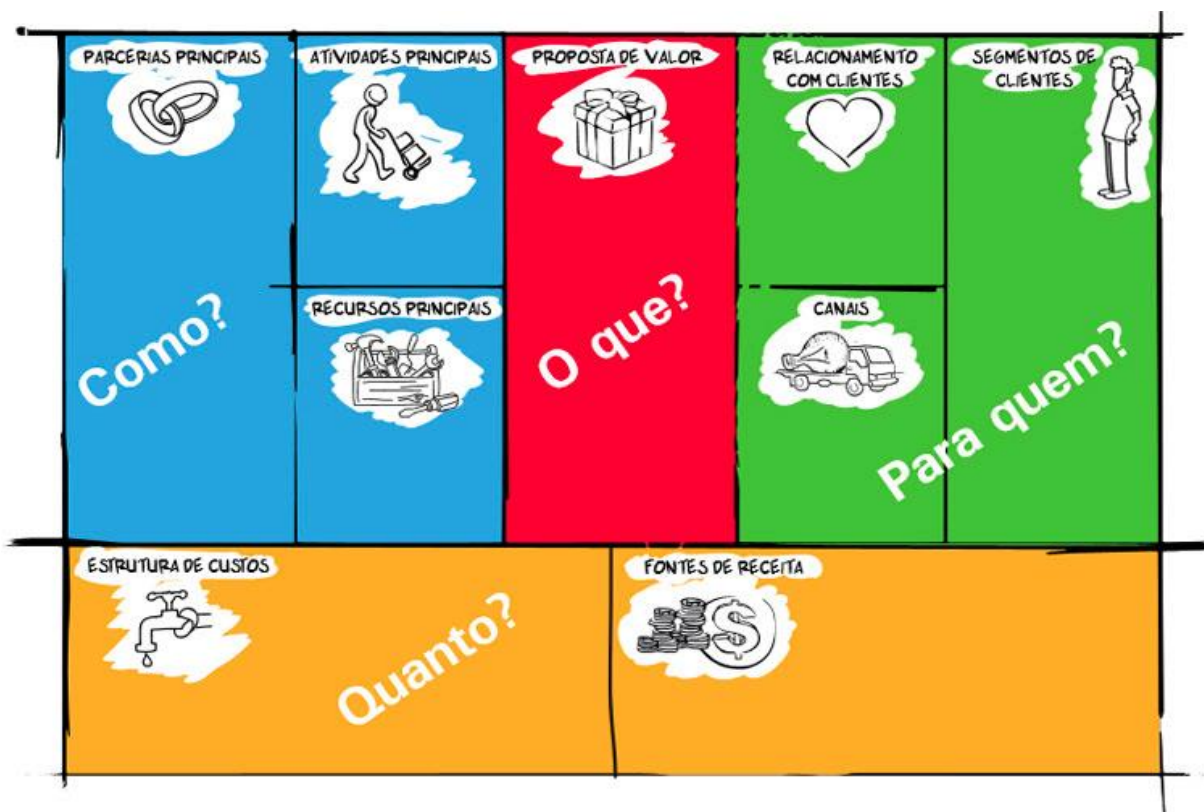
1. **Proposta de valor:** o que a empresa vai oferecer para o mercado que realmente terá valor para seus clientes.
2. **Segmento de clientes:** quais segmentos de clientes será foco da empresa.
3. **Canais:** como o cliente compra e recebe os produtos e serviços.
4. **Relacionamento com os clientes:** como a empresa se relacionará com cada segmento de cliente.

5. **Atividade-chave:** quais são as atividades essenciais para que seja possível entregar a proposta de valor.
6. **Recursos principais:** são os recursos necessários para realizar as atividades-chave.
7. **Parcerias principais:** são as atividades-chave realizadas de maneira terceirizada e os recursos principais adquiridos fora da empresa.
8. **Fontes de receita:** são as formas de obter receita por meio da proposta de valor.
9. **Estrutura de custos:** são os custos relevantes necessários para que a estrutura proposta possa funcionar.

As ideias representadas nos nove blocos formam a conceitualização do negócio, ou seja, a forma como a empresa irá operar e gerar valor ao mercado. Definindo seus principais fluxos e processos, permitindo uma análise e visualização do seu modelo de atuação no mercado. As orientações sobre a construção do Canvas se encontram no portal do Sebrae Paraná, através do link: <https://www.sebraepr.com.br/canvas-como-estruturar-seu-modelo-de-negocios/>.

O Sebrae ainda disponibiliza a ferramenta *Canvas Web*, através do link: <https://www.sebraecanvas.com/#/>.

Quadro 1 – Quadro de Modelo de Negócios Canvas



Fonte: Sebrae (2019)

Embora uma estratégia possa ser copiada facilmente e realizada da mesma forma, quase nunca dará o mesmo resultado em modelos de negócios diferentes. É comum empresas copiarem estratégias de sucesso sem conhecer o modelo de negócio que a torna bem-sucedida e, com isso, muitas acabam encontrando dificuldades em se estabelecer. Principalmente quando se trata de modelos de negócios completamente distintos, como o de marcas pequenas e marcas grandes.

Dentro do mercado de moda, há um segmento denominado moda autoral, que se caracteriza pelo uso da bagagem cultural e histórica do *designer* para a criação das coleções, possuindo pouca ou nenhuma tendência de estilo. A moda autoral está muito associada a arte e a forma de expressão, considerando que, em sua maioria, as marcas autorais são desenvolvidas por artistas ou *designers* que desenham peças exclusivas, que se preocupam com a ética e valorizam a produção local e sustentável. A plataforma Estilistas Brasileiros¹⁴ considera a moda autoral como uma moda mais sustentável e com propósito.

Em um setor que é dominado por uma inovação de produto não patenteável e de curto prazo como a moda, a busca de um modelo de negócio diferente daquele do competidor representa um modo relevante de se diferenciar da concorrência.

É notável que as empresas pertencentes à economia criativa se preocupam com a inovação de suas marcas, produtos, tecnologia e processos. Porém, muitas vezes, acabam esquecendo a inovação em seus modelos de negócios. É nele que a empresa planeja, a longo prazo, suas ações, a partir de uma visão sistêmica do negócio, onde são identificados todos os processos e atores necessários para que se cumpra o objetivo final: obter lucro e entregar o valor pretendido ao consumidor. No entanto, diferente da visão tradicional de modelagem de negócios vinda da administração, o modelo de negócios aplicável a empresas de moda necessita de uma abordagem diferente, pois a indústria em que estes negócios estão inseridos é híbrida, ou seja, não é apenas indústria cultural ou criativa, mas é, também, indústria manufatureira. Compreender esta ambiguidade da indústria de moda é também compreender o equilíbrio entre as naturezas "imaterial" e "material" do tipo de produto desenvolvido por ela.

Para Pereira e Herschmann (2003, p. 30), atualmente a questão central é a da gestão de informações e de fluxos de sentido. Neste novo contexto, os autores ressaltam a ênfase dada não ao polo da produção, mas ao do consumo; enfatiza, sobretudo, uma rearticulação entre consumo e produção, deixando claro que o consumo é cada vez mais produtivo.

¹⁴ Estilistas Brasileiros. Disponível em: <<https://estilistasbrasil.com.br/sobre/>>. Acesso em: ago. 2020.

Os consumidores nunca foram passivos. Mas eles têm, atualmente, maior capacidade de interferência na produção: tornaram-se coprodutores. Portanto, o que se vê não é exatamente a gestão de produtos, mas sim de clientes, consumidores ou coprodutores em função de sua maior ou menor capacidade comunicativa (PEREIRA; HERSCHMANN, 2003, p. 32).

Motta e Pimentel (2016, p. 14) afirmam, na publicação “Visão de Futuro do Setor Têxtil e de Confecção Brasileiro para o ano de 2030”:

Afastando-se cada vez mais de um estado de dicotomia, produtores e consumidores assumirão, de maneira gradual, um processo de coevolução. Relacionando-se intensamente por meio das tecnologias de informação e comunicação, indústria e sociedade estarão cada vez mais integradas pelos novos sistemas produtivos, que assumirão, inexoravelmente, um perfil de autonomia fortalecida pela automação modular, pela robotização, pelas redes digitais de comunicação e pelas novas tecnologias de produtos, processos e de novos materiais. (MOTTA; PIMENTEL, 2016, p. 14).

Em consonância com essa realidade, o uso de novas tecnologias está permitindo maior conectividade e interatividade entre indivíduos e grupos, em um movimento no qual as pessoas estão propensas a conseguir acesso e controle da tecnologia em suas vidas. A internet se destaca neste sentido, pelo fato de admitir muitas possibilidades e permitir transformações coletivas. Diamandis e Kotler (2012, p. 185) indicam que, neste sentido, se obtém acesso a: “inteligência, sabedoria, criatividade, visão e experiências que até recentemente estavam permanentemente fora de alcance”.

3.2 Conteúdo de marca para acessar o mercado de nicho da moda autoral

Diante de tantas informações que a internet disponibiliza todos dias para os seus usuários, a comunicação das marcas com os seus clientes precisa, cada vez mais, ser orientada por conteúdos que façam sentido para eles. É um desafio para as empresas de moda e, em particular, as de moda autoral, comunicarem suas marcas, provocando o engajamento do seu público-alvo, através de conteúdos relevantes e além das mídias tradicionais. Como ter uma comunicação assertiva para um determinado segmento de negócio, formado por um menor número de consumidores, com características semelhantes e com necessidades que ainda não estão totalmente atendidas pelo mercado, o chamado mercado de nicho?

A pretensão aqui não é esgotar as possibilidades que respondam a essa pergunta. Mas, através de uma pesquisa bibliográfica, buscar entender como se dá o processo da comunicação no meio digital e quais as peculiaridades encontradas neste ambiente que possibilitam um maior engajamento das pessoas com determinadas marcas.

Para tentar desvendar as dúvidas, que são muitas e incessantes, a pesquisa busca uma fundamentação teórica pautada nas obras “O Poder da Comunicação”, de Manuel Castells (2015), e “A Cauda Longa”, de Chris Anderson (2006). A análise busca ainda compreender como se processam os modelos mentais e organizacionais, agindo como transmissores e receptores dessa nova comunicação, frente a crescente e competitiva transformação digital. Outros autores foram consultados. Entre eles, Kotler (2008) e Drucker (1993-1994), para contextualizar os aspectos mercadológicos referentes ao marketing digital e a construção de conteúdo de marca. Além da escuta de especialistas no assunto, acerca deste universo de possibilidades que move as relações entre consumidor e mercado.

Ainda na busca pelos caminhos que norteiam a comunicação das marcas de moda autoral no meio digital, é trazida à discussão os aspectos relacionados as emoções das narrativas e conteúdos produzidos pelas marcas que criam uma relação mais próxima com os consumidores e, por vezes, permitem uma maior identificação destes com a marca, indicando referências emocionais que podem gerar melhores experiências de consumo e de venda.

3.2.1 As relações de poder e os processos de comunicação na sociedade em rede

As relações de poder aqui mencionadas estão conectadas com a Sociedade em Rede, baseada no conceito de Manuel Castells. Segundo Castells (2015, p. 23): “É para Era da Informação aquilo que a sociedade industrial foi para a Era Industrial”.

A intensão não é submergir na esfera política dessa relação. Mas, partir da premissa proposta por Castells (2015, p. 26), que acrescenta: “quanto maior for a autonomia dada aos usuários pelas tecnologias de comunicação, maiores serão as chances de que valores e novos interesses adentrem a esfera de comunicação socializada, atingindo assim a mente pública”. Suas hipóteses relacionadas as novas formas de comunicação em rede, que ele denomina autocomunicação de massa, aumenta as oportunidades de mudança social, sem, no entanto, definir o conteúdo e objetivo dessa transformação (CASTELLS, 2015, p. 26).

Para Castells, a rápida difusão da internet, a partir de meados dos anos 1990 em diante, resultou na combinação de fatores, começando pelas grandes mudanças no comportamento cultural e social: individuação e interligação. Mas, ele pondera que a individuação não significa isolamento, nem o fim da comunidade. A sociabilidade é reconstruída como individualismo conectado e comunidade por meio da busca por indivíduos que possuem mentes semelhantes, em um processo que combina interação *on-line* com interação *off-line*, ciberespaço e espaço

local. Portanto: a individuação é o processo principal na constituição dos sujeitos (individual ou coletivo); o *networking* é a forma organizacional construída por esses sujeitos, ou seja, isso é a Sociedade em Rede; e essa forma de sociabilidade é o que o Wellman (2012) conceituou como individualismo conectado (CASTELLS, 2017, p. 37).

O autor afirma ainda que a transformação mais importante na comunicação nos últimos anos foi a transição da comunicação de massa para a intercomunicação individual, sendo que o processo de comunicação interativa tem o potencial de alcançar uma audiência de massa. A produção da mensagem é autogerada, a recuperação da mensagem é autogerada e a recepção e a recombinação do conteúdo oriundo das redes de comunicação eletrônicas são auto selecionadas (CASTELLS, 2017, p. 29).

Castells (2017, p. 30) complementa:

Ademais, mesmo que o universo da internet seja construído em torno do poder dos grandes conglomerados empresariais e seja, de alguma forma, regulado pelos governos, ele permanece sendo, de fato, um modo de comunicação muito distinto, caracterizado pela considerável autonomia dos sujeitos comunicantes em relação aos donos e reguladores da infraestrutura de comunicação. (CASTELLS, 2017, p. 30).

Entre outras palavras, o autor assegura que a cultura digital possibilitou novas políticas para a diversidade ao agrupar as singularidades de expressões e de produções criativas, expandindo as formas de participação da sociedade, estimulando a produção de ambientes agregadores da diversidade da cultura, que poderão ser criados e administrados pelos próprios usuários.

No contexto da moda, é possível provocar essa participação ativa da sociedade, quando se lança mão de temas de interesse comum ao perfil de usuários que valorizam a cultura e o espírito das relações que se mantêm em torno dela. Souza, no livro “O espírito das roupas”, cita a concepção do *Zeitgeist*, do espírito de uma época que determina cada detalhe de nossas vidas, os próprios gestos, os torneios de frases e, mesmo, os pensamentos (SOUZA, 2001, p. 36).

Segundo Castells (2017, p. 99): “o poder da sociedade em rede é o poder da comunicação”. O autor afirma que a maneira como as pessoas sentem e pensam determina a maneira como elas agem, tanto individual quanto coletivamente. Enfatiza, ainda, que a coerção e a capacidade de exercer, seja ela legítima ou não, são uma fonte essencial de poder. Mas a coerção por si só não consegue consolidar a dominação (CASTELLS, 2017, p. 57).

Observa-se, portanto, que a capacidade de construir o consentimento cabe ao poder da comunicação. O poder de influência da comunicação de uma marca está associado com a relevância que o conteúdo das mensagens associadas a esta marca transmite para o seu público-

alvo. Exercer esse poder de convencimento ou identificação, sob a hipótese de Castells, está na capacidade de moldar a mente humana. Castells (2017, p. 67) complementa:

Construir uma teoria sobre o poder da sociedade em rede, equivale a uma teoria do poder da comunicação. E é por meio da comunicação que a mente humana interage com seu ambiente social e natural. Esse processo de comunicação opera segundo a estrutura, a cultura, a organização e a tecnologia de comunicação em uma sociedade determinada. (CASTELLS, 2017, p. 67).

Em consonância com o poder da comunicação e com a capacidade que ela exerce sobre o pensamento humano na tomada de decisão, buscou-se entender quais as diferenças entre as escolhas limitadas de ontem e a abundância de hoje.

3.2.2 O mercado de nicho

Para Anderson (2006 apud SHMITT e FIALHO, 2006, p. 3), a internet deu: “origem a um novo universo, em que a receita total de uma multidão de produtos de nicho, com baixos volumes de vendas, é igual à receita total dos poucos grandes sucessos”. Antes da internet, os grandes sucessos de bilheteria eram as lentes, através das quais se observava a cultura. A partir dela, o cenário mudou: os consumidores passaram a avançar em várias direções, a se dispersar ao “sabor dos ventos”, à medida que o mercado foi se fragmentando em inúmeros nichos. Anderson (2006 apud SHMITT e FIALHO, 2006, p. 6) complementa que a internet permitiu: “acesso ilimitado e sem restrições a culturas e a conteúdos de todas as espécies, desde a tendência dominante até os veios mais remotos dos movimentos subterrâneos”.

A afirmativa de Anderson permite perceber que no universo da internet existem vários mercados potenciais a serem explorados e que o gerenciamento dos processos de comunicação e geração de conteúdo devem seguir uma tendência regulada pela teoria da “Cauda Longa”. Em 2004, Anderson (2006 apud SHMITT e FIALHO, 2006, p. 9) utilizou o termo “Cauda Longa” na revista *Wired*, publicação especializada sobre tecnologia, para referir-se, sob uma perspectiva genérica, à economia da abundância: “o que acontece quando os gargalos que se interpõem entre a oferta e a demanda em nossa cultura começam a desaparecer e tudo se torna disponível para todos”.

Este panorama vem sendo construído, em grande parte, pela internet e pelas novas tecnologias. Em seu livro “A Cauda Longa”, Anderson reafirma que a internet transformou o mercado de massa em milhões de mercados de nicho. A seleção irrestrita está revelando o que os consumidores querem e como pretendem obtê-lo. À medida que se afastam dos caminhos conhecidos, concluem aos poucos que suas preferências não são tão convencionais quanto

supunham – ou foram induzidos a acreditar pelo marketing, pela cultura de *hits* ou simplesmente pela falta de alternativas (ANDERSON, 2006, p. 15).

Anderson (2006, p. 15) enfatiza que a economia emergente do entretenimento digital será radicalmente diferente da que caracterizava o mercado de massa. Se a indústria do entretenimento do século XX baseava-se em *hits*, a do século XXI se concentrará com a mesma intensidade em nichos. Anderson (2006, p. 15): “esse é um exemplo de modelo econômico totalmente novo para as indústrias de mídia e de entretenimento, que está começando a ostentar seu poder”.

Em síntese, o que se revela é que os consumidores procuram exatamente aquilo que desejam e esperam encontrar rápido o que querem. Na contramão, os meios tradicionais de marketing tentam atingir o maior número possível de pessoas para conseguir um punhado de clientes. Os recursos tecnológicos de acesso à internet permitem que as pessoas não percam mais tempo e saibam exatamente aonde e o que irá atender às suas necessidades.

Considerando atingir o mercado de nicho, a ferramenta “Cauda Longa” tem uma importância imensa na segmentação de conteúdo. É sabido que a produção de conteúdo de marca é uma maneira de engajar o público-alvo, através do fornecimento de informações relevantes e valiosas. Atraindo, envolvendo e gerando valor para as pessoas, de modo a criar uma percepção positiva da marca e, assim, gerar mais negócios no mercado.

Portanto, a utilização desse mecanismo de comunicação pode ser bastante eficaz para alcançar os objetivos das marcas de moda autoral e permitir o acesso a esse mercado de nicho, em especial no ambiente da internet, através do desenvolvimento e gerenciamento da comunicação com seus usuários.

Para isso, é preciso construir o “tom de voz” online, ou seja, é fundamental a identificação das *personas* que interagem com a marca. Entendendo que o termo *persona* utilizado aqui está associado ao marketing para definir um tipo de cliente ideal entre aqueles que compõem o público-alvo de uma marca ou empresa. Mapear as principais características desses clientes seguidores e usuários – como hábitos e interesses de consumo, gênero e faixa de renda – será muito importante para traçar boas estratégias de comunicação.

Temos, então, com o olhar voltado para o mercado de nicho, a oportunidade mercadológica de adaptar e oferecer, cada vez mais, produtos direcionados a grupos sociais distintos. Separar o consumidor por classe social, gênero e idade não é mais suficiente nas estratégias mercadológicas, pois, assim como indica Anderson (2006, p. 182): “cada um de nós pertence a muitas tribos diferentes simultaneamente”.

3.2.3 *Big Data* e estratégia de relacionamento de marca

A quantidade de dados no mundo tem dobrado a cada dois anos e, até 2025, atingirá 79,4 ZB de dados criados apenas por dispositivos de IoT (internet das coisas) conectados, de acordo com estatísticas do Instituto de Inteligência de Mercado (IDC)¹⁵.

O conceito *Big Data* surgiu no ano de 1997 e se refere à quantidade de dados estruturados e não estruturados gerados a cada segundo em diversas plataformas e dispositivos como: Google, redes sociais, sinais de GPS via celular, fotos e vídeos digitais, registros de transação de compras, entre outros.

Bonis (2017)¹⁶, fundador, sócio e chefe de pesquisa e estratégia da Oxycore Inc., ressalta que, no que diz respeito ao papel do marketing, se espera uma comunicação cada vez mais feita de humanos e para humanos: “O homem estará novamente no centro do jogo. Esse movimento já teve um início com grandes marcas, colocando o respeito com o ser humano e suas diferenças no centro das campanhas, da atenção para a inclusão”. Destaca o profissional, que mapeou algumas das principais tendências relacionadas a 2027.

Essa tecnologia, entretanto, ainda não é comum aos tomadores de decisão que, em sua maioria, ainda não entendem ao certo o que podem fazer com todas as informações obtidas por meio do *Big Data Analytics*.

Com o advento da internet e do comércio eletrônico, houve uma grande mudança de paradigma. Uma imensa quantidade de dados passou a ser gerada instantaneamente, à medida que os usuários passaram a transmiti-los pela rede mundial de computadores. Padrões de navegação na rede, fluxo de cliques, compras realizadas, além de conteúdo gerado pelo próprio usuário nas redes sociais, *blogs* ou plataformas colaborativas, são alguns dos exemplos de atividades conectadas pela internet que passaram a canalizar um fluxo constante e crescente de dados (SILVEIRA et al., 2015, p.3).

¹⁵ O Instituto de Inteligência de Mercado (IDC) é o principal fornecedor global de inteligência de mercado, serviços de consultoria e eventos para os mercados de tecnologia da informação, telecomunicações e tecnologia de consumo, com atuação em mais de 110 países. Disponível em: <<https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=prLA45638319>>. Acesso em: 25 jul. 2020.

¹⁶ Jean-Christophe Bonis é chefe de pesquisa e estratégia da Oxycore Inc., uma agência *boutique* francesa que prevê tendências e comportamentos de consumo. Disponível em: <<https://www.meioemensagem.com.br/home/marketing/2017/05/23/o-poder-das-marcas-sobre-os-consumidores-chegou-ao-fim.html>>. Acesso em: 25 jul. 2020.

São milhões de dados disponibilizados na internet. Mas o que as empresas têm feito com essas informações? Autores como Davenport (2014) e Chow-White e Green (2013) retratam o uso do *Big Data* como ferramenta emergente para a tomada de decisão corporativa.

Se por um lado, têm-se uma grande quantidade de dados para descobrir o que antes não era possível. Por outro, há desafios em lidar com esta enorme quantidade de dados. Existem algumas oportunidades que vêm junto com o *Big Data*, mas as perguntas em relação ao acesso, armazenamento, busca, compartilhamento, entre outros, ainda restringem e dificultam sua operacionalização.

Os dados perdem seu potencial se gerenciados apenas por meio de processos tradicionais. É necessária a análise estratégica desses dados, para gerar valor aos negócios da empresa. Pois quando usados de forma correta, os dados possuem potencial para extrair *insights*, desenvolver novos produtos, criar ofertas otimizadas, entre muitas outras vantagens. Os desafios são tão grandes quanto os dados em si, e compreender como lidar com eles é importante para extrair o melhor possível do *Big Data* para diferentes fins.

Segundo Guissoni (2016, p. 597)¹⁷, as mudanças para uma estratégia de conteúdo multicanal têm desafiado o estado das coisas na gestão de varejo, tradicionalmente baseada no julgamento dos executivos e do suporte fundamentado apenas em dados internos de loja para tomada de decisão.

Os consumidores, cada vez mais conectados em diversos canais, difundem informações valiosas por onde se conectam. A tecnologia *Big Data* e as novas formas de processamento oferecem infinitas possibilidades de se aproximar, comunicar e cativar a atenção do cliente, viabilizando a otimização das experiências que ele tem com a sua marca.

O que se conclui é que todo e qualquer comportamento *online* deixa rastros que podem se transformar em dados para, em seguida, virar informação e entregar a comunicação mais relevante ao consumidor.

Um dos recursos utilizados atualmente pelas agências de comunicação é o *data driven marketing*. É o marketing orientado a dados e refere-se a decisões e ideias que surgem a partir da análise das informações coletadas sobre o cliente. Ele permite que o marketing fale exatamente o que o consumidor deseja ouvir ou ler. Com esses dados, a empresa pode se antecipar, fazendo projeções de acordo com o comportamento do cliente agora e no futuro,

¹⁷ Leandro Angotti Guissoni é professor do Departamento de Mercadologia da EAESP-FGV, em cursos de graduação, especialização e pós-graduação *stricto sensu*. Doutor e Mestre em Administração pela FEA-USP, com bolsa sanduíche (CAPES) na Darden School of Business, University of Virginia (EUA), no período de 2011-2012. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/64789>>. Acesso em: 10 jul. 2018.

desenvolvendo estratégias objetivas. Desta forma, as empresas devem unir o marketing *offline* ao *online*. É preciso convergir e integrar. Usar a tecnologia a favor do negócio.

3.2.4 Gestão de Marcas X Posicionamento de Mercado

De acordo com Kotler (2008, p. 23): “as marcas e sua administração transcenderam em muito a tradicional abordagem que promotores de bens e serviços faziam a respeito delas. As marcas são cada vez mais importantes em todas as indústrias”. A marca é mais que um produto. Constitui, na verdade, um resumo dos sentimentos de qualquer pessoa em relação a um negócio ou um produto (SINHA apud KOTLER, 2008, p. 23).

Portanto, para eles a marca é emocional, tem uma personalidade e cativa corações e mentes dos consumidores. Atesta, ainda, que grandes marcas sobrevivem a ataques de concorrentes e mudanças nas tendências de mercado justamente em função das sólidas conexões que forjam com os consumidores (KOTLER; PFOERTSCH, 2008, p. 25).

Dando sequência ao raciocínio, Kotler relata que a marca é um conceito intangível. Simplificar e facilitar a compreensão é muitas vezes equacionado com os elementos tangíveis de comunicação e marketing mais usados para dar sustentação à marca – comerciais, logos, luminosos, jingles, entre outros. Mas a verdade é que a marca continua sendo muito mais do que simplesmente isso. Para Kotler (2008, p. 25):

Cada marca é uma promessa. A marca é uma totalidade de percepções – tudo o que se vê, ouve, lê, conhece, sente, pensa etc. – sobre um produto, serviço ou negócio. Cada marca ocupa uma posição diferenciadora nas mentes dos consumidores a partir de experiências anteriores de associações e experiências futuras. A marca é um conjunto de atributos, benefícios, convicções e valores que diferenciam, reduzem a complexidade e simplificam o processo decisório. (KOTLER, 2008, p. 25).

Concluindo, Kotler afirma que marcas e o valor de marca precisam ser reconhecidos como os ativos estratégicos que na verdade são a base de vantagem competitiva e da lucratividade a longo prazo. Revela-se crucial alinhar marca e estratégia de negócios, algo que só pode ser feito com sucesso, quando a marca é monitorada e apoiada de perto pela cúpula administrativa de qualquer organização. (KOTLER, 2008, p. 25).

Portanto, a identidade de uma marca pode ser definida por nomes, termos, símbolos ou outras características que a diferenciem das demais, a partir de uma personalidade própria. Ela expressa ao mercado interno e externo os atributos e objetivos da instituição, além da cultura

empresarial em que está inserida. Isso inclui os pronunciamentos da empresa, os valores e a forma com que os conceitos são comunicados ao público, com o planejamento de quais emoções os clientes devem sentir ao se relacionarem com o negócio.

Logo, o que define o negócio de uma empresa é o cliente. Não existe outra forma de definir a razão de existir de uma organização senão olhando para além dos “muros” que a delimita, ou seja, onde se encontra a função e o propósito dessa empresa: o cliente. Por sua vez, o cliente é conduzido por valores e motivações e formado por uma identidade. Sob a ótica de Peppers & Rogers (2001, p. 15) é preciso transferir o foco nos produtos e serviços para o foco nos clientes, rever e redirecionar os processos internos e externos que objetivem o estreitamento nas relações com o cliente.

Para ilustrar essa condição, apresenta-se a seguir um texto de um autor desconhecido, que revela a essência da percepção de um cliente, diante das incontáveis ofertas de produtos e serviços que lhes são apresentadas. Ao contrário do que a maioria das empresas propõe, o consumidor tem buscado no mercado experiências e não adquirir coisas:

Por favor, não me ofereça coisas...

Não me ofereça sapatos.

Ofereça-me a comodidade para meus pés e o prazer de caminhar.

Não me ofereça casa.

Ofereça-me segurança, conforto e um lugar que prime pela limpeza e felicidade.

Não me ofereça livros.

Ofereça-me horas de prazer e o benefício do conhecimento.

Não me ofereça discos.

Ofereça-me lazer e a sonoridade da música.

Não me ofereça ferramentas.

Ofereça-me o benefício e o prazer de fazer coisas bonitas.

Não me ofereça móveis.

Ofereça-me conforto e tranquilidade de um ambiente aconchegante.

Não me ofereça coisas.

Ofereça-me ideias, emoções, ambiência, sentimentos e benefícios.

Por favor, não me ofereça coisas...

Autor desconhecido

Portanto, o que é produzido pelas empresas muitas vezes é irrelevante. A relevância dos negócios está expressa em sua identidade e o quanto a empresa se conecta com seus clientes.

Organizações eficazes têm muito claro qual é o negócio em que atuam e a “teoria da firma¹⁸” as direcionam (DRUCKER, 1993 apud QUEIROZ, 2011, p. 1).

A “teoria da firma” é o conjunto de pressupostos e premissas que dão forma ao comportamento da empresa, ditam suas decisões sobre o que fazer e o que não fazer, e definem o que é ou não sucesso. Essas premissas são sobre os mercados, sobre entender os clientes e concorrentes, seus valores e comportamentos. Elas são sobre a tecnologia e sua dinâmica, sobre as fraquezas e forças. Elas são sobre o que a empresa pensa vender, assim como afirma Drucker (DRUCKER, 1993 apud QUEIROZ, 2011, p. 2).

Sob a visão de Queiroz (2011, p. 1), sócio e estrategista da Agência de Branding e Design 2DA, para entender qual o negócio e a “teoria da firma” é necessário compreender quem e como é a empresa. Segundo Queiroz (2011, p. 4): “o branding é um processo pelo qual as organizações continuamente questionam-se quem e como são. Ele revela a identidade de um grupo, as conexões estabelecidas dentro e fora e os sentidos construídos”.

Nessa perspectiva, o *branding* ajuda a empresa a se expressar e influencia a forma como é percebida. Olins (apud QUEIROZ, 2011, p. 5)¹⁹ indica que:

O *branding* não apenas tem como ponto de partida a identidade organizacional, os sentidos firmados com as pessoas, clientes, e o alinhamento entre gestores e equipes. O que adianta ter clareza sobre quem é a empresa e ela se expressar de outra forma? A cada contato, pessoas devem sentir a coerência organizacional. Em cada ponto tocado sentir que é o mesmo grupo, com sua personalidade própria e distinta. (OLINS apud QUEIROZ, 2011, p. 5).

Portanto, como uma das estratégias de *branding*, a geração de conteúdo de marca deve revelar todas as experiências possíveis que reforcem a identidade da marca e suas características. Tudo deve estar conectado.

A marca deve ser percebida pelos seus clientes atuais e potenciais em todas as suas dimensões: seja na compra, na venda, firmando parceria ou qualquer outro tipo de contato com ela. Deve sempre haver coerência de atitude, estilo e cultura na comunicação. Tudo isso pode

¹⁸ Teoria da firma: o desenvolvimento da teoria da firma é contemplado por diferentes escolas de economistas. Desde Smith (1996) e seus seguidores, os economistas clássicos, tal como Mill (1983); passando pelos economistas neoclássicos, como Marshall (1982); institucionalistas, como Veblen (1997) e Coase (1937); neoinstitucionalistas, como Williamson (1991) e Schumpeter (1982); e neoschumpeterianos, destacando-se Penrose (1962).

¹⁹ Texto extraído do artigo “O poder do *branding* na gestão dos negócios”. Disponível em: <<http://bdxpert.hospedagemdesites.ws/2011/10/05/o-poder-do-branding-na-gestao-da-%E2%80%99Cteoria-da-firma%E2%80%9D/>>. Acesso em: 25 jul. 2020.

ser possível através de narrativas ou histórias que revelam a natureza emocional da marca para seus clientes.

3.2.5 Produzir conteúdo é contar histórias

Healey (2009, p. 9) indica: “História é o que os homens têm feito há milênios. Todos gostam de uma boa e emotiva história e querem ouvir as melhores vezes sem contar”. Mathews e Wacker (2008, p. 10) vêm corroborar esta citação, quando assumem que criar e contar histórias são atividades humanas universais. Segundo eles, o conto de histórias, ou *storytelling*, faz parte da natureza humana e é uma atividade constante no nosso cotidiano, seja para tomar conhecimento de algum assunto ou mesmo para relatar o sucedido.

Por sua vez, Bergström (2008 apud MONTEIRO, 2013, p. 47) descreve as histórias como um meio de comunicação cujo objetivo é o de reconfortar e fazer com que as pessoas possam identificar com situações comuns do dia a dia. Afirmando que, com elas, criam-se semelhanças e delas tiram-se referências para a vida pessoal, não desligando o lado emocional a que elas recorrem.

A partir desta definição, é possível fazer uma relação com a perspectiva infantil. Onde as histórias servem para as crianças se identificarem com o herói, tornando a compreensão do dilema da personagem mais claro. E, através dessa tomada de consciência do herói, a criança fará as suas conclusões e obterá respostas às suas frustrações e dilemas pessoais. Neste sentido, as histórias servem de instrumento enriquecedor para a experiência, devendo procurar estimular a imaginação. O que irá ajudar a desenvolver o intelecto, colocar um dilema existencial de forma breve e categórica e clarificar as emoções de modo a ser alcançada uma harmonia interna, equilibrando as ansiedades e aspirações (BETTELHEIM, 2002, p. 5).

As histórias, tratando-se de uma forma de comunicação, são vistas pelos autores como um modo de estabelecer uma relação entre o leitor ou ouvinte e a ação que será narrada. *Storytelling* é um conceito amplo que representa tanto a arte quanto a técnica de narrar uma história. Criadores e produtores de conteúdo de entretenimento e cultura, profissionais de marketing, de publicidade, de vendas, de jornalismo, de ensino, de política, de qualquer atividade que lide com apresentações de ideias ou projetos, percebem no *storytelling* uma questão de fundamental importância (XAVIER, 2015, p. 5).

Xavier (2015, p. 6) reforça essa importância das narrativas em tempos atuais: “esse clique coletivo, abrupto, como todo clique que se preza, coincide com o momento em que as narrativas

clássicas dão sinais de fragilidade, criando confusão com nossas histórias individuais e consequentes crises de identidade”.

Xavier (2015, p. 6) resume:

O clique deflagrador da revitalização do *storytelling* acontece quando o mundo digital se estabelece definitivamente entre nós, novas incertezas: uma realidade em que todos se tornam geradores de conteúdo e unidades de mídia ao mesmo tempo. (XAVIER, 2015, p. 6).

Para descrever a dinâmica dessa nova realidade virtual e como se comporta a Sociedade em Rede, o autor esclarece que diante de computadores e *smartphones* as pessoas contam as suas próprias histórias, publicando nas redes sociais os acontecimentos do seu dia a dia com narrativas verdadeiras ou não. São milhões de usuários, buscando ocupar um lugar de destaque nesse “mar” de possibilidades. Com isso as pessoas buscam serem lembradas, admiradas, compartilhadas, multiplicadas. São histórias de indivíduos, grupos e marcas, tudo misturado.

O autor considera que a fartura de recursos, opções e informações parece acelerar uma crescente sensação de tédio e aumenta a certeza de que nosso problema está longe de ser quantitativo. Xavier (2015, p. 9) pondera ainda que a “economia da atenção”, popularizada em 2001, pelo livro de Thomas Davenport e Michael Goldhaber, e antevista por Herbert Simon, em 1971, evidencia o óbvio: “o que a informação consome é a atenção de seus recipientes, ou seja, a riqueza de informação cria uma pobreza de atenção”.

Trocando em miúdos, as pessoas não querem todas as possibilidades que o mundo virtual lhes oferece. Elas querem somente aquilo que atende as suas necessidades, que tem relevância, que possui uma natureza afetiva, ou seja, tem “capital emocional”.

O novo acesso aos nichos revela demanda latente por conteúdo não comercial. Então, à medida que a demanda se desloca para os nichos, a economia do fornecimento melhora ainda mais, e assim por diante. Criando um *loop* de *feedback* positivo, que transformará setores inteiros e a cultura nas próximas décadas (ANDERSON, 2006, p. 24).

Logo, nesse novo ambiente das redes de comunicação global, as marcas devem considerar que a produção de conteúdo e narrativas devem induzir a uma emoção positiva, que crie entusiasmo e que gere mobilização social propositada e, portanto, tenha poder de alcançar seus nichos de mercado.

4 CONEXÕES PARA PROMOVER UM ECOSSISTEMA CRIATIVO

O conceito de ecossistema surge de uma analogia à biologia. Segundo a ONG brasileira O Eco (2014): “um ecossistema é um conjunto formado pelas interações entre componentes bióticos, como os organismos vivos – plantas, animais e micróbios; e os componentes abióticos, elementos químicos e físicos, como o ar, a água, o solo e minerais”. Prosseguindo com a analogia, uma planta para nascer e crescer, precisa de luz, condições de umidade, nutrientes, temperatura e outros fatores que interagem entre si compondo sua “casa” (ecossistema vem de “*oikos*” + “sistema”, *oikos* significando casa). Essas diversas condições, para o caso de um ambiente favorável ao empreendedorismo, abrangem: nível de burocracia, incentivos financeiros, apoio à pesquisa, entre outros.

Nesse contexto, o capítulo em questão visa discutir como estimular uma rede de atores para promover conexões que instituem uma ambiência favorável ao empreendedorismo no mercado de moda em um ecossistema criativo no Recife. Avalia ainda quais instrumentos podem viabilizar a retenção de talentos, a capacitação de empreendedores e pessoas criativas, a atração de empresários e de investimentos, a diversificação da matriz produtiva, a ampliação da diversidade social e o fortalecimento de projetos culturais para gerar maior competitividade da moda autoral no município.

A pretensão, nesta ocasião, é de, através de uma pesquisa bibliográfica, buscar entender como se dá o processo de conexão entre esses diversos atores e quais as peculiaridades encontradas no ambiente que possibilitam um maior engajamento das pessoas para buscar impulsionar os negócios no contexto da economia criativa.

Para tentar desvendar esse complexo universo, buscou-se uma fundamentação teórica, pautada em obras de renomados autores acerca da economia criativa e suas especificidades. A análise visa ainda compreender como se configuram os arranjos produtivos criativos locais, agindo como impulsionadores desta nova economia e quais os aspectos mercadológicos a serem observados na construção de um ambiente empreendedor.

Foram realizadas ainda entrevistas com empreendedores e representantes de instituições que promovem a economia criativa no Recife. Em particular, aqueles relacionados ao mercado da moda, para se ter uma percepção do senso comum desses *stakeholders*.

4.1 Economia criativa, ecossistemas criativos, cultura e cidades criativas

A economia criativa surgiu em 1994, na Austrália. Mas em 1997 o Reino Unido passou a utilizar mais esse termo quando Tony Blair assumiu como primeiro-ministro e identificou treze setores (publicidade, arquitetura, editorial, rádio e TV, design, cinema, música, serviços de *software* e computador, jogos de computador, moda, artesanato, artes performáticas e mercado de artes e antiguidade) que poderiam reerguer a economia nacional, chamando-as “indústrias criativas”.

O Departamento de Cultura, Mídia e Esporte do Reino Unido (DCMS, 1998, p. 5) considera economia criativa aquela em que: “as atividades têm sua origem na criatividade, na perícia e no talento individual e que possuem um potencial para criação de riqueza e empregos através da geração e da exploração de propriedade intelectual”.

A economia criativa tornou-se assunto estratégico na pauta dos programas de modernização e desenvolvimento de muitos países. No Brasil, o tema passou a contar com atenção especial de uma secretaria de estado vinculada ao Ministério da Cultura (MinC), denominada Secretaria da Economia Criativa. Para o Ministério da Cultura, a economia criativa compreende o ciclo de criação, produção, distribuição, difusão, consumo, fruição de bens e serviços caracterizados pela prevalência de sua dimensão simbólica.

A economia criativa, portanto, engloba um conjunto de setores dinâmicos que têm mais capacidade de gerar empregos. Principalmente entre os jovens e que, se bem articulados e apoiados, tonam-se propulsores de inovação e da ampliação da capacidade produtiva do conjunto da economia.

Diversos pesquisadores já mostraram que a criatividade surge em ambientes criativos. Para Klammer (2016, p. 8), não importa quão criativos indivíduos possam ser. Seus esforços serão inúteis se eles não encontrarem o local certo para crescer. Essa é a razão pela qual economistas adotaram a noção de comunidade criativa. As comunidades se referem a espaços compartilhados que pessoas e organizações têm acesso, uma vez que elas desenvolvem atividades de conexão e associação (KLAMER, 2016, p. 8).

Nesta perspectiva, as comunidades criativas formam ecossistemas criativos, onde um conjunto de agentes interagem entre si, de forma a permitir a emergência de novas empresas criativas em determinada região. Um ecossistema criativo é definido como um sistema de atores, que compartilham um determinado meio sociocultural e desenvolvem processos

criativos com o intuito de gerar dispositivos socio técnicos (artefatos, processos ou sistema), originais, inovadores e possivelmente transformadores (FRANZATO et. al, 2015, p. 92).

Em Recife, há movimentações de diversos grupos criativos que, através de suas atividades, têm apresentado propostas que fogem da lógica dominante na relação de trabalho e na comercialização de produtos autorais. A cidade enfrenta problemas críticos naturais de uma metrópole, como: insegurança, escassos apoios do poder público para a arte e a cultura, alto déficit habitacional e o fechamento de diversos empreendimentos comerciais. Enquanto isso, pessoas criativas buscam nas suas ações do dia a dia outras saídas, outras maneiras de reverter este cenário. Através de novas relações sociais, inovam ao concretizarem seus projetos e, nessa lógica de atuação, trazem novas perspectivas para a sustentabilidade da cidade (econômica, social e ambiental).

Para Klammer (2016, p. 9), uma comunidade criativa existe porque pessoas e organizações participam, contribuem e se beneficiam mutuamente. Apesar disso, e tão importante quanto, é o interesse dos demais por aquilo que as comunidades propiciam. As comunidades criativas devem gerar bens que beneficiam outros para sobreviverem. Naturalmente, devem ser suficientemente bons que outras pessoas desejem pagar por eles, provendo, assim, os meios necessários para a sustentação das comunidades.

A prática das comunidades criativas se dá por uma vivência compartilhada e, portanto, neste universo, pessoas interagem de diversas formas, fazem coisas juntas, compartilham saberes sem, necessariamente, a influência de transações monetárias e normas governamentais.

Os governos, por sua vez, conseguem ser mais eficientes quando levam em conta as fontes locais, incluindo fontes sociais e culturais, e trabalham com as forças já ativas, em vez de organizarem e imporem atividades inteiramente novas (KLAMER, 2016, p. 12).

É preciso considerar os empreendedores culturais, ou seja, pessoas que desejam assumir riscos, têm a habilidade de mobilizar outras pessoas e o fazem com olhos atentos para as potencialidades locais. Desta forma, a emergência de uma economia criativa está fortemente atrelada as questões culturais e sociais de uma determinada região. Onde pessoas e organizações tendem a se aglomerarem e produzirem ativos criativos que, por sua vez, atraem outras pessoas àquela cidade ou região. Pessoas criativas precisam uma das outras para o florescimento de sua criatividade (FLORIDA, 2002 apud KLAMER, 2016 , p. 11).

Richard Florida é um teórico estadunidense, cujo enfoque de pesquisa é a economia urbana. Florida estruturou seus estudos na elaboração do conceito de classe criativa que, segundo ele, promove um ambiente urbano aberto e dinâmico, que atrai mais pessoas criativas,

bem como empresas para as localidades. É neste contexto que vem se formando as chamadas cidades criativas.

Landry²⁰ (2013, p. 27), ressalta a cidade criativa como um lugar onde as pessoas podem se expressar e crescer, onde o poder de decisão e o planejamento são compartilhados entre os cidadãos: “Muitas cidades têm projetos inovadores, mas isso não significa que elas são criativas. É preciso pensar a cidade como algo que faz parte da vida das pessoas”.

Conforme o autor, não há fórmula para as cidades criativas. Mas há princípios que podem ajudar no processo de busca por soluções para as demandas urbanas. O principal deles é que a criatividade não está no pensamento isolado, mas sim no coletivo, e as cidades precisam oferecer possibilidades de encontros entre as pessoas do lugar. Logo, o sucesso de uma cidade depende da utilização e da otimização dos recursos locais.

A cidade do Recife, fundada no século XVI, ficou conhecida como a “terra dos mascates”, pela vocação para o comércio e serviços. Mais de 400 anos depois, essa vocação comercial e burocrática foi redirecionada para a economia criativa. Recife foi apontada como a quarta cidade mais criativa do Brasil, em um ranking de 50 cidades. Foram considerados aspectos como: a oferta de empregos, a quantidade de empresas dedicadas a segmentos criativos e o PIB do setor de serviços, entre outros. Os pontos fortes de Recife foram a capacidade de pesquisa e a produção de arte e tecnologia.

Recife tem uma cultura pujante. É um dos cinco patrimônios barrocos do Brasil, com exemplares de excepcional importância, tombados pelo Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (IPHAN). A capital pernambucana, além de ser reconhecida como um polo de inovação e tecnologia, tem tradição na literatura, arquitetura, música, gastronomia, artesanato e moda. Todos esses atributos lhes afixam condições para tornar-se uma cidade criativa.

Reis (2008, p. 141) define: “cidades criativas são aquelas capazes de se transformar socioeconomicamente e mudar as relações que estabelecem com o mundo, tendo por base sua própria essência”. Reis (2008, p. 141) elenca elementos comuns e fundamentais aos mais diversos casos, independentemente da localização ou do porte da cidade:

²⁰ Charles Landry é autoridade referencial em criatividade e seus usos e em como o futuro das cidades é moldado, ao se atentar à cultura de um local. É autor de *The Art of City Making* e de *The Creative City: A Toolkit for Urban Innovators*. Seu foco é em como as cidades podem ser mais “criativas para o mundo”, de modo que a energia das pessoas e empresas possa ser alinhada às suas responsabilidades globais.

- A organização de um projeto cultural como catalisador de um programa complexo, transformador e transversal a diferentes setores (economia, meio ambiente, turismo, educação);
- O reconhecimento da necessidade de uma transformação profunda, motivada por uma situação de crise econômica e social (estagnação econômica, violência, desesperança, baixa autoestima), em cumplicidade com uma determinação inequívoca de sobrepujar obstáculos;
- A apropriação do programa pela comunidade, ainda que inicialmente não seja ela a protagonista;
- A identificação de traços distintivos (ainda que latentes) da cultura local, cuja originalidade é percebida e apreciada pelo olhar de quem é de fora;
- O apelo a um turista qualificado, que entende a cidade como a casa de sua anfitriã e procura conhecê-la e vivenciá-la com respeito;
- A aliança entre as instituições públicas, privadas e do terceiro setor, com governança claramente definida, não importando qual dos três tenha se destacado no início desse processo de transformação;
- O investimento na qualificação dos recursos locais, na capacitação de crianças e jovens e na organização de atividades de conscientização e expansão da capacidade de raciocínio da comunidade;
- A visão de que a sustentabilidade cultural local é dependente de sua sustentabilidade econômica;
- O combustível cultural de altíssima octanagem que se dá pelo rompimento das fronteiras entre erudito e popular, externo e local, grande nome e jovem talento. (REIS, 2008, p. 141).

Para Lerner (2016, p. 40): “uma cidade é um sonho coletivo. Construir esse sonho é vital. Sem ele, não haverá o envolvimento essencial de seus habitantes”. Portanto, a cidade criativa tem o sonho coletivo que pode ser traduzido em qualidade de vida. Ela não foca suas energias em diagnosticar problemas e projetar tragédia. O fato de detectar uma tendência indesejada não significa uma situação apocalíptica: esta é a época certa para ação criativa, positiva. O autor afirma que precisamos mudar criativamente as lentes negativas por meio das quais vemos as cidades em lentes positivas, e focar no potencial incrível de transformação que elas encerram (LERNER, 2016, p. 41).

Recentemente, a Prefeitura da Cidade do Recife criou uma campanha publicitária com o *slogan* “Recife, capital da criatividade”. Uma afirmativa que merece uma maior reflexão, em uma analogia ao conceito de cidade criativa, trazido pelos autores aqui citados. Certamente, Recife precisa evoluir em muitos aspectos para tornar-se uma cidade criativa. No entanto, temos que reconhecer que o potencial histórico e cultural da cidade, assim como os movimentos naturais da classe criativa e política na busca por melhores condições de desenvolvimento sustentável, tem repercutido na sociedade. E os efeitos caminham para além de uma publicidade. É preciso que governo e sociedade viabilizem mais projetos que ampliem a capacidade de se criar ambientes favoráveis ao empreendedorismo e à inovação na cidade do Recife.

Para que essa realidade se estabeleça, algumas iniciativas têm sido implementadas a partir da compreensão da realidade local como meio para a construção de políticas públicas. Em particular, àquelas vinculadas aos setores criativos, caracterizados pela prevalência de sua dimensão simbólica, como se define hoje a economia criativa, da qual faz parte a produção de design e de moda.

4.2 Ecossistema de empreendedorismo criativo

O empreendedorismo ocorre em uma comunidade de atores interdependentes (STAM, 2015, p. 5). Assim, a atividade empreendedora depende de um conjunto de elementos interagentes que evoluem ao longo do tempo e formam um sistema dinâmico, o qual estimula a criação de novas empresas (NECK et al., 2004, p. 191). A esta configuração se denomina “ecossistema de empreendedorismo”.

Para Cohen (2006, p. 2), ecossistema de empreendedorismo corresponde a:

[...] um conjunto diversificado de atores interdependentes que, dentro de uma região geográfica, influenciam na formação e eventual trajetória de todo o grupo de atores e potencialmente na economia como um todo. Os ecossistemas empreendedores evoluem a partir de um conjunto de componentes interdependentes que interagem para gerar a criação de novos negócios ao longo do tempo. (COHEN, 2006, p. 2).

Um ecossistema de empreendedorismo, portanto, resulta da interação entre seus atores, os quais evoluem juntos e se reforçam mutuamente (ISENBERG, 2011, p. 11). Essa valorização das conexões de diferentes atores direciona para a necessidade de criar pautas que possam resolver conflitos de interesses, criar abertura de mercados, mecanismos de negociação,

conhecimento das dificuldades, possíveis soluções e, finalmente, para a necessidade de utilizar instrumentos de comunicação capazes de estabelecer compromissos entre esses vários atores, de modo que suas ações possam convergir na direção da sustentabilidade do processo de desenvolvimento a ser estimulado no ecossistema criativo. A compreensão sobre os aspectos relacionados a cultura e a comunicação, como elo entre os diversos atores envolvidos, será capaz de promover resultados eficientes e duradouros.

Na Região Metropolitana do Recife estão concentradas as marcas de moda com maior expressão em agregação de valor e com boa aceitação na capital, bem como com presença também em outros mercados nacionais. Aliados as criações do mercado têxtil e de confecções, surgem inúmeros novos criativos, com lançamento de suas marcas autorais de bijuterias, acessórios e calçados. Esses empreendedores criativos são reconhecidos nacionalmente por suas criações. No entanto, ainda necessitam criar elos estratégicos com instituições, organizações e pessoas, para gerar aprendizagem social, discutir políticas públicas e agregar valor a esse mercado. Não somente pela diferenciação, mas principalmente pelo grau de competitividade mercadológica das empresas que fazem parte desse ecossistema criativo.

Em outras palavras, empreendedores de negócios criativos têm que manter-se constantemente atentos aos novos rumos do mercado e suas tendências. Buscando compartilhar valores e motivações com o seu público, tais como inovação, diferenciação e qualidade. Também, criar conexão com todos os atores envolvidos nesse ecossistema criativo para o desenvolvimento da economia criativa local.

Oakley (2009, p. 24) estudou alguns mercados de trabalho para artistas, no âmbito comercial. Segundo a autora, o trabalho criativo é impulsionado, na maioria das vezes, por organizações, com fins lucrativos ou não e, em grande parte, é subsidiado pelo setor público, já que o setor comunitário muitas vezes não remunera o trabalho do artista. Aqueles que realizam atividades remuneradas se organizam muitas vezes como profissionais autônomos. O auto emprego aparece com grandes níveis de articulação em rede, incorporando vários locais e organizações no processo da produção cultural e criativa (OAKLEY, 2009, p. 24).

Para essa autora, o trabalho criativo envolve um cruzamento entre trabalhos subsidiados e não subsidiados, remunerados e não remunerados. O setor seria formado por ações de empreendedorismo cada vez mais combinadas com diferentes competências e diferentes agentes que identificam oportunidades para a criação de produtos ou serviços, mobilizando recursos, tanto financeiros quanto humanos. Outro elemento característico do trabalho criativo é o profundo empenho e um forte senso de realização pessoal. Mesmo que, em alguns casos, os agentes reconheçam que essa autonomia pode ser apenas utópica.

Para Oakley (2009, p. 31), uma das maneiras em que os trabalhadores criativos conseguem gerir os riscos e incertezas do trabalho é por meio da formação de redes. A importância das redes para o trabalho artístico e criativo tem se tornado modelo para outros tipos de relações de trabalho contemporâneo, e essas iniciativas têm sido amplamente discutidas como modelos de trabalho da nova economia (OAKLEY, 2009, p. 41).

Com o objetivo de atuar em rede, o Sebrae e outros parceiros institucionais estabeleceram um conjunto de ações integradas voltadas à estruturação e o desenvolvimento de promissores negócios de moda no mercado local. O Núcleo Gestor da Cadeia Têxtil e de Confecções de Pernambuco (NTCPE) é um dos parceiros e, desde 2014, tem desenvolvido programas de incubação para empresas de moda em Recife. A ação, além de ser uma ferramenta de estímulo ao empreendedorismo em Pernambuco, também conecta diferentes atores ligados ao segmento no Estado, como o setor empresarial, a esfera pública e as instituições de ensino superior.

A atuação dessa rede de parceiros busca desenvolver modelos de negócios inovadores que estimulem a cultura da colaboração, através da profissionalização dos empreendimentos de moda autoral do Recife e da Região Metropolitana.

A promoção do empreendedorismo e da inovação, como meios de fortalecer a cadeia de valor dos pequenos negócios, estão contempladas nas diretrizes estratégicas de instituições como o Sebrae. E, em particular, no atendimento ao público-alvo da economia criativa, formado, em grande parte, por jovens cujo objetivo principal é ter uma carreira artística ou criativa e que buscam se organizar e atuar em um ambiente propício ao desenvolvimento e ao empreendedorismo, ou seja, se desenvolverem em um ecossistema de empreendedorismo criativo.

Deste modo, a concepção da economia criativa, por meio das formas de organização do trabalho que produz, oferece um campo adicional para o entendimento do lugar de agentes criativos e das relações que constroem como um norte para a pesquisa e à implantação de políticas públicas.

Entre as diferentes abordagens sobre ecossistemas de empreendedorismo, esta pesquisa utiliza como base o modelo de Isenberg (2011, p. 5) que apresenta seis domínios inter-relacionados. São eles: políticas públicas, capital financeiro, cultura, instituições de suporte, recursos humanos e mercados. De acordo com o modelo de Isenberg (2011, p. 5), enumeramos as evidências que compõe a estrutura do ecossistema de empreendedorismo criativo de moda autoral no Recife.

4.3 Políticas públicas para empreendedorismo

No âmbito político, o Recife oferece uma razoável relação entre as lideranças políticas e os empreendedores criativos locais. Em especial, com aqueles que desenvolvem produtos artesanais e/ou autorais. Recentemente, a moda autoral tem recebido maior atenção do Governo do Estado, através de programas e projetos desenvolvidos por instituições como AD Diper, NTCPE e SECULT, que têm contemplado em seus planejamentos estratégicos, o segmento da moda autoral.

A Prefeitura da Cidade do Recife também tem liderado projetos de turismo criativo, que contribuem para uma produção associada de produtos autorais que abastecem essa cadeia de valor. Mas, ainda existem muitas lacunas que precisam ser preenchidas em relação as políticas de desenvolvimento para esse setor. Muito se avançou nos últimos anos com a criação do Marco Pernambucano da Moda, sob a gestão do NTCPE e a proposição pela AD DIPER de uma loja colaborativa a ser instalada no Bairro do Recife, com o objetivo de comercializar produtos de moda de marcas autorais de criativos pernambucanos. Editais lançados pela SECULT também contemplam projetos para esse segmento da economia criativa.

No entanto, estas iniciativas ainda não são suficientes para elevar o patamar das empresas no mercado da moda nacional. Falta unidade de articulação e há uma ausência de lideranças no segmento, que busquem benefícios para o grande grupo de empreendedores criativos, como a diminuição da burocracia, o suporte contínuo de instituições públicas de fomento, incentivos regulatórios e recursos para pesquisa. Isto compromete o fluxo de conhecimento dos empreendedores mais experientes para os empreendedores iniciantes. As oportunidades precisam ser enxergadas como “janelas” de sucesso para todos.

Novos negócios com potencial inovador surgem na cidade, com empreendedores criativos se organizando para viabilizar a participação em grandes centros comerciais, através de lojas colaborativas ou ainda promovendo eventos itinerantes como: a Feira Livre do Poço, o Recife Feito à Mão, o Bora, a Feira Laje, o Cabine Fashion, entre outros. Estes empreendimentos estão possibilitando o acesso a novos compradores e abrindo oportunidades para o ecossistema como um todo.

De acordo com o IEMI (2017, p. 115), incentivos e benefícios fiscais custam muito caro aos cofres públicos e nem sempre trazem os resultados esperados em termos de desenvolvimento econômico e social à região que os concede. Ainda assim, fica muito difícil não considerar esta opção, sob o risco de não se obter resultados favoráveis na atração de novos negócios, ou mesmo em reter os que já se encontram instalados.

Priorizar empreendimentos da economia criativa, não apenas gera externalidades positivas para o ecossistema criativo da cidade do Recife, que pode se beneficiar da sensibilização do poder público para a importância do estímulo aos novos negócios criativos, como também serve para moldar uma sociedade mais aberta e menos conservadora.

4.4 Capital Financeiro

Os empreendedores criativos, em sua grande maioria, não têm disponibilidade de capital de giro e os investimentos são escassos para as empresas nascentes. Estes empreendedores – inibidos pelo risco – costumam dispor de pouca reserva de capital financeiro para investir em um novo negócio, evitando ao máximo possíveis perdas. A consequência desse comportamento é a escassez de fontes de investimento, prejudicando a quem já empreende e aos aspirantes a empreendedores.

A oferta estruturada de recursos financeiros privados, provenientes de investidores profissionais, não são comuns para o mercado de moda. Os programas de incentivo e linhas de financiamento específicas para empresas de economia criativa são destinados também a outros segmentos mais estruturados, como o audiovisual e o de *games*. Os empreendedores desconhecem as alternativas de financiamento e as fontes de capital, o que, muitas vezes, limita a inovação nas empresas do ecossistema.

Neste contexto, é preciso criar mecanismos para dar publicidade e capacitar os empreendedores na elaboração de projetos que possibilitem o acesso a agentes de financiamento ativos em diversos estágios, desde a ideia até a formalização do empreendimento. O Sebrae é uma instituição que contribui com capacitações e consultorias que auxiliam os empreendedores na elaboração de Estudos de Viabilidade Técnica e Econômica (EVTE), com subsídio na ordem de 70% (setenta por cento) do valor total do projeto, assim como propõe projetos estruturantes para garantir uma melhor gestão dos negócios criativos e, consequentemente, aumentar a competitividade destes no mercado.

No final de 2019, o Sebrae lançou um edital de economia criativa, com o objetivo de desenvolver e fortalecer o ecossistema de criatividade e inovação no Estado de Pernambuco. Fomentando novos modelos de negócios, com aporte de recursos na ordem de R\$ 470.000,00 (quatrocentos e setenta mil reais). Vinte e um projetos foram contemplados pelo edital, sendo que só quatro destes foram projetos do segmento de moda.

Além dos bancos comerciais, existem agências de fomento. A AGE é a Agência de Empreendedorismo do Estado de Pernambuco, que apoia micro e pequenos empreendedores pernambucanos, com microcrédito orientado e acessível.

4.5 Cultura Local

A moda, em toda sua história, é pautada nas diferentes influências. Como os aspectos históricos, culturais, sociais, geográficos, econômicos, entre outros impactos que definem o que se chama de macrotendências. O futuro da moda e a moda como expressão de comportamento se encontram na integração do passado, presente e futuro. Com isso, presencia-se uma disrupção tecnológica e, em paralelo, um crescimento de produtos artesanais. Este cenário pode parecer contraditório, mas são essas pontas que fecham o círculo de um futuro possível para a moda.

Relatos de empreendedores criativos e de formadores de opinião desse segmento foram obtidos, através de entrevistas. E possibilitaram observar um panorama da moda autoral na cidade do Recife, seus desafios, oportunidades e características da cultura local, suporte social, histórias de sucesso, mídia e mentalidade empreendedora.

Prazeres Aciolly é arquiteta e iniciou suas atividades desenvolvendo produtos artesanais com foco em decoração de ambientes. Posteriormente, passou a dedicar seu tempo para desenvolver produtos de moda, trabalhando com *tear* na produção de artigos femininos, como bolsas, carteiras, entre outros. Proprietária de um espaço na galeria Joana D'arc, em Recife, a estilista atualmente comercializa seus produtos autorais e peças de terceiros.

Segundo Aciolly, a moda autoral é aquela feita conforme princípios e modo de pensar daquele que a produz e, por isso, não pode ser massificada. Na concepção da arquiteta, desenvolver peças em grande escala tira a característica da exclusividade. Nesta linha de raciocínio, seu produto tem identidade e pode ser reconhecido por suas características próprias.

Apesar da estilista identificar que o mercado de moda autoral na capital pernambucana vem crescendo, ela pontua que o jovem que está entrando no mercado busca a velocidade que muitas vezes atrapalha no desenvolvimento de peças exclusivas. Prazeres observa que os investimentos governamentais foram focados na moda do Agreste. Mas tem percebido uma mudança, mesmo que lenta, na economia criativa na cidade.

Phelipe Rodrigues, jornalista e especialista em gestão de moda pela UFPE, afirma que a moda autoral em Pernambuco vem passando por muitas dificuldades e com processo de renovação esgotado. Segundo Rodrigues, os estilistas não conseguem evoluir na mesma velocidade que o mundo avança no mercado da moda. Todo o processo local ficou congelado

no movimento mangue e na cultura do passado, sem produtos inovadores e de referência mundial.

Para o jornalista, a capacitação em gestão de negócios é fundamental para os *designers* de moda, pois ser competitivo com preço justo é um desafio que só com uma boa gestão pode ser superado. Ele ressalta também a importância da atualização voltada para o mercado de moda mundial, uma vez que, para ele, o desenvolvimento de novos conceitos e aplicação de personalidade nos produtos fazem muita diferença nesse mercado.

Para Phelipe, é imprescindível que as marcas saibam se comunicar com os seus clientes de forma fluente, bem como colocar a tecnologia e a presença digital como aliados no processo de vendas e de divulgação. O jornalista pondera que Pernambuco não tem a cultura de moda autoral, mas que o consumo da Zona Norte do Recife, de moda autoral, se deve a razões históricas.

4.6 Instituições de suporte

Recife conta com uma rede de parceiros institucionais que trabalha em prol do desenvolvimento do segmento da moda na cidade. Instituições como o Sebrae, o NTCPE, através do Marco Pernambucano da Moda, e a AD Diper, têm buscado desenvolver projetos em parceria para apoiar empreendimentos do setor.

O Marco Pernambucano da Moda é um espaço para quem faz, cria e pensa sobre a cadeia de moda no Estado. Situado no histórico Bairro do Recife, em um edifício centenário e recentemente restaurado, disponibiliza serviços e apoia empresários e profissionais da cadeia têxtil e de confecções de Pernambuco. Mais do que um ambiente físico, o Marco se propõe a aglutinar iniciativas em prol do fortalecimento da identidade da moda local, consolidando-se como centro de referência para difusão de técnicas e ferramentas de gestão, inovação, design e empreendedorismo. Além disso, atua como agente difusor para a comercialização das empresas da cadeia têxtil e de confecções. O espaço abriga o Programa de Incubação, com foco na estruturação e desenvolvimento de novos negócios do setor de moda. Os incubados recebem consultorias, capacitação e suporte de inteligência mercadológica, com apoio de instituições parceiras, como Sebrae e universidades locais.

Ainda estão disponíveis ambientes de *coworking* (com infraestrutura para 42 empresas), laboratório de prototipagem, salas de reunião, sala de treinamento (com capacidade para 40 pessoas) e salão de eventos (com capacidade para até 200 pessoas). A partir de convênio firmado com o Governo do Estado – por meio da Secretaria de Desenvolvimento Econômico

(SDEC) e a Petroquímica Suape –, o prédio onde está instalado o Marco foi recuperado, resgatando um patrimônio do Recife e disponibilizando um espaço de mais de 800 metros para a moda pernambucana.

O Sebrae realiza parceria com o NTCPE para qualificação de empreendedores do segmento e utiliza essa infraestrutura física para realizar capacitações, consultorias e eventos de comercialização, possibilitando a coexistência de serviços especializados em prol do empreendedorismo.

4.7 Recursos Humanos

A cidade do Recife tem renomadas instituições de ensino, que formam mão de obra qualificada para o mercado da moda. São gerações de empreendedores que atuam nesse mercado, mas é raro os casos de empreendedores seriais que tenham expandido seus negócios no segmento da moda autoral.

Para o IEMI, embora Recife já conte com universidades e centros de formação qualificados, é importante considerar que a demanda poderá crescer muito em relação a atual, exigindo o desenvolvimento de um eventual convênio com escolas locais ou mesmo com o Senai/Centro de Tecnologia da Indústria Química e Têxtil (CETIQT), do Rio de Janeiro, que é um centro de excelência de ensino para a área têxtil, com cursos de qualificação e aperfeiçoamento profissional em três níveis: operário, técnico e superior. Tanto no segmento têxtil, quanto na confecção, no design e no estilo. Um convênio com esta escola pode ser o caminho para garantir as condições necessárias para se alcançar a estrutura de formação adequada ao atendimento de novas empresas (IEMI, 2017, p. 123).

Em entrevista, Ana Paula de Miranda (2018), coordenadora do curso de graduação em Design na UFPE e professora do Núcleo de Design na UFPE, afirma: “o mercado de moda autoral é entendido muito mais como um movimento artístico, do que como um negócio”. Segundo ela, todas as nuances de qualquer negócio devem ser respeitadas, como formação de preços, definição de metas, compra e venda, entre outros. Para não cair em obsolescência planejada, a boa gestão é fundamental no processo de amadurecimento de qualquer negócio dentro da moda autoral (MIRANDA, 2018).

Para Miranda (2018), a definição de moda autoral é aquela que busca as referências em outro sistema que não são os sistemas da moda. O sistema da moda busca as referências nele mesmo. A moda autoral pode utilizar a cultura como referência para a construção da sua

proposta e tem o seu tempo, que deve ser respeitado como qualquer outra vertente da área. Todas as referências, inclusive a mangue, são válidas para a construção de moda autoral.

A professora ressalta ainda que na moda autoral o cliente vai buscar no produto uma experiência de consumo. O processo de vendas tem que contemplar e historiar todo o conceito da marca. A fidelização do consumidor é garantida através das coleções, que geram referência e recorrência de compra, garantindo a sustentabilidade financeira da marca. A experiência de consumo não pode ser feita em um ambiente frio, com autoatendimento e sem um local que atenda as expectativas do consumidor. Caso essa experiência não seja feita de forma calorosa, corre-se o risco de perder o cliente para uma loja online. Outro ponto importante destacado pela professora é a necessidade de os gestores conhecerem todo o processo, para tornar o negócio viável, passando pelo processo produtivo até o relacionamento com o cliente.

Para Miranda (2018), buscar seriedade em todos os processos e etapas é fundamental para a fomentação do negócio autoral. É preciso trazer profissionais com conhecimento no segmento para profissionalizar e alavancar o mercado. Caso isso não ocorra, a possibilidade de participação das grandes marcas de moda autoral em Recife não irá acontecer. O poder público tem a condição de alavancar o segmento, com incentivos e capacitação de gestão.

Ela pondera ainda que ser só criativo não é o suficiente para o sucesso de uma marca. Por último, afirma que Pernambuco possui uma capacidade grande de formação para novos talentos, mas a busca pelos cursos tem caído por uma falta de expectativa do futuro profissional. Ações com pessoas de peso da moda, dentro de um contexto autoral, ajuda alavancar e melhorar a percepção de valor dos produtos autorais.

4.8 Mercados

O Brasil está passando por uma crise econômica com impactos muito fortes sobre a produção de moda. Cenário no qual as indústrias de menor porte, concentradas em polos de produção e dependentes da venda em lojas de atacado, foram as que mais sofreram com a queda do consumo nacional (IEMI, 2017, p. 129).

O cenário futuro do mercado de moda no Brasil, mesmo com o final da crise, continua a apontar algumas tendências que precisam ser consideradas nas estratégias individuais das empresas de Pernambuco, que tenham como meta acelerar o seu crescimento e se consolidar no mercado. O IEMI (2017, p. 129) aponta como pontos de maior destaque deste cenário, para os próximos dois ou três anos:

- Ritmo lento de crescimento da demanda interna para artigos de moda;
- Forte expansão dos grandes produtores de roupas do país, através de investimentos em novas fontes de suprimento e em novos canais de distribuição;
- Expansão paulatina das importações, que devem alcançar participação próxima a 16% do mercado interno (em 2019);
- Consequente aumento da concorrência entre as empresas que disputam este mercado, em especial no canal de varejo multimarca;
- Compressão natural de margens para as empresas com baixo grau de diferenciação ou com marcas de baixo reconhecimento por parte dos confeccionistas;
- Perda de participação relativa do canal de varejo multimarca nas vendas de vestuário, pressionado pela expansão das redes de varejo especializadas (IEMI, 2017, p. 130).

Essa análise assinala que a diferenciação pelo design, que é a prática da moda autoral, pode ser a solução para atender a um mercado de nicho. Mas para que isso aconteça, as empresas precisam se preparar. Essa preparação orienta ter foco em qualificação, adotar soluções que considerem os novos canais de comercialização e a criação de redes de relacionamentos que ampliem as conexões e possibilitem maior visibilidade e, consequentemente, mais competitividade das empresas que habitam o ecossistema criativo de moda do Recife.

5 MODELO DE PESQUISA E DIAGNÓSTICO

5.1 Princípios norteadores do design para avaliação da competitividade em pequenos negócios de moda autoral

Sabe-se que o design estratégico, pelas suas habilidades e capacidades, permite o uso de métodos e ferramentas que ampliam a perspectiva da cocriação e o desenvolvimento de soluções sistêmicas.

Neste contexto, esse capítulo visa apresentar como foi concebido o modelo da pesquisa que buscou, em um primeiro momento, entender os princípios norteadores do design e avançou na prática do design estratégico para vivenciar uma ação projetual coletiva no desenvolvimento de soluções estratégicas, passando pela compreensão de como ocorrem as ações organizacionais dos empreendimentos de moda autoral em direção à inovação e à sustentabilidade, para propor soluções que visem melhorar a performance desses pequenos negócios que atuam na Região Metropolitana do Recife.

Embora o desafio seja enorme, a introdução de uma mudança cultural é uma tarefa indispensável para todas as empresas (GIBSON; SKARZYNSKI, 2008 apud CARDONETTI, 2009, p. 11). Nesse sentido, Rech (2003, p. 6) coloca a importância da atual conjuntura que as empresas estão vivenciando e ressalta que “no atual momento de competitividade que vive o mundo dos negócios, a criatividade e capacidade de inovar dos profissionais têm sido o grande diferencial entre as organizações que estão prosperando e as que não estão”. Esse diferencial é privilegiado cada vez mais pela sociedade, pois é visto como um atributo que agrega valor. O design é, portanto, a atividade que possui em sua essência a resposta a esses desafios, pois integra na sua formação um conhecimento amplo de várias ciências, passando a ser um articulador de saberes (CORREIA; PEREIRA, 2006 apud CARDONETTI, 2009, p. 11).

Wolf (1998, p. 18) observa que: “quando a gerência de uma empresa não valoriza o design como um fator importante em seus objetivos, o design se converte em decoração. Empresas que não reconhecem o design como fator estratégico, não aproveitam do design”.

Com base nessa premissa, mergulhamos numa investigação sobre os princípios norteadores do design, para oferecer soluções estratégicas e relevantes para empresários de pequenos negócios de moda autoral do Recife e Região Metropolitana, entendendo que o discurso da orientação deve ser obtido por quem conhece o cliente, entende quais os seus anseios e dores e, a partir daí, reunir condições e propor soluções que os torne mais competitivo e sustentável. Portanto, essa retórica deve ser validada pelo empresário, na medida em que

consegue aplicar as estratégias no seu negócio e beneficiar o seu cliente, ou seja, a estratégia precisa ser transbordada para além das salas de aula ou ambientes de consultoria. É preciso ter uma vivência prática das abordagens aprendidas na busca incessante pela inovação.

No capítulo dois deste relatório, aborda-se a importância do design como ferramenta de gestão e inovação e, agora, põem-se à discussão os princípios pelos quais o designer se norteia para resolver problemas que podem prejudicar ou impedir a experiência (emocional, cognitiva, estética) e o bem-estar na vida das pessoas (considerando todos os aspectos da vida, como trabalho, lazer, relacionamentos, cultura, entre outros).

O objeto de estudo tem como principal tarefa identificar problemas e gerar soluções que afetam os pequenos negócios de moda autoral e, nesta perspectiva, têm-se como proposta se dedicar em um processo colaborativo. Onde foi preciso mapear a cultura, os contextos, as experiências pessoais e os processos na vida destes empresários, para alcançar uma visão mais ampla e, assim, melhor identificar as barreiras e gerar alternativas para transpô-las.

Ao investir esforços no mapeamento, os princípios norteadores do design foram utilizados, permitindo identificar as causas e as consequências das dificuldades e, assim, ser mais assertivo na busca por soluções. O *Design Thinking*²¹ foi o método de ideação escolhido para essa etapa do trabalho. Por permitir, através de uma pesquisa qualitativa e coleta de informações, impressões, opiniões e pontos de vista. Ter uma melhor compreensão sobre os principais anseios desses empresários, na gestão de seus negócios e visão do mercado.

Vianna et al. (2018, p. 13) indica que o:

Design Thinking se refere à maneira do designer pensar, que utiliza um tipo de raciocínio pouco convencional no meio empresarial, o pensamento abduutivo. Nesse tipo de pensamento, busca-se formular questionamentos através da apreensão ou compreensão dos fenômenos, ou seja, são formuladas perguntas a serem respondidas a partir das informações coletadas durante a observação do universo que permeia o problema. Assim, ao pensar de maneira abduativa, a solução não é derivada do problema: ela se encaixa nele. (VIANNA et al. 2018, p. 13).

A inovação guiada pelo design veio complementar a visão do mercado de que, para inovar, é preciso focar no desenvolvimento ou integração de novas tecnologias e na abertura e/ou atendimento a novos mercados. Além desses fatores tecnológicos e mercadológicos, o *Design Thinking* inova, principalmente, ao introduzir novos significados aos produtos, serviços

²¹ *Design Thinking* é uma ferramenta de inovação, uma abordagem predominantemente de gestão, que se vale de técnicas que os designers usam para resolver problemas antigos de uma forma inovadora (NITZCHE, 2012; FASCINE, 2014).

ou relacionamentos. Uma vez que, assim como indica Krippendorf (1989 apud VIANNA et al., 2012, p. 14): “as coisas devem ter forma para serem vistas, mas devem fazer sentido para serem entendidas e usadas”. O design é, por natureza, uma disciplina que lida com significados (VIANNA et al., 2012, p. 14).

O *Design Thinking* busca entender comportamentos, a partir do que as pessoas fazem, ou dizem que fazem, para prever o que fariam em uma nova situação e gerar soluções a partir disso. Nessa perspectiva, utiliza-se esta abordagem para entender as experiências, emoções, pensamentos e comportamentos dos empresários de moda autoral, reunindo informações obtidas através do levantamento de dados com questionários e entrevistas estruturadas, mas também através da interação entre pesquisador e sujeito da pesquisa, principalmente a partir de entrevistas semiestruturadas.

Figura 02: Diferenças entre as abordagens de *Design Thinking* e de mercado

	Pesquisa de design	Pesquisa de mercado
Foco	Nas pessoas.	Nas pessoas.
Objetivo	Pretende entender culturas, experiências, emoções, pensamentos e comportamentos de forma a reunir informações para inspirar o projeto.	Pretende entender comportamentos a partir do que as pessoas fazem, ou dizem que fazem para prever o que fariam numa nova situação e gerar soluções a partir disso.
Levantamento de dados	Através da interação entre pesquisador e sujeito da pesquisa, principalmente a partir de conversas semi-estruturadas.	Priorizando questionários e entrevistas estruturadas.
Amostragem	Representa qualitativamente a amostra e busca por perfis de usuários extremos, pois o raro e o obscuro nas observações podem levar a uma nova e interessante ideia.	Representa a amostra estatisticamente, com o objetivo de entender as respostas das massas, frequentemente ignorando pontos fora da curva. análise dos dados requer um ponto de vista objetivo, sendo crítico evitar vieses.
Tipo de informação coletada	Comportamentos, objetos e palavras que as pessoas usam para expressar sua relação com as coisas e processos ao seu redor.	Opiniões e comportamentos das pessoas quanto à situação atual ou à expectativa de contextos futuros.

Fonte: Vianna (2012, p. 15)

A pesquisa em questão contou com a colaboração de uma equipe multidisciplinar, formada por cinco gestores de projetos que atuam no atendimento de empresas de economia criativa no Sebrae Pernambuco. Essa iniciativa busca melhor atender, em particular, aos empresários do setor de moda autoral, promovendo uma discussão em busca de soluções que possam diminuir a distância crescente entre os pequenos negócios, predominantemente analógicos, do mercado consumidor, formado por pessoas cada vez mais conectadas em redes digitais de negócios. Ainda como desafio, busca-se despertar o interesse dos futuros empreendedores para o setor da moda, oferecendo conteúdo que os faça enxergar nessa atividade uma oportunidade para negócios futuros.

No capítulo dois deste relatório mencionam-se iniciativas importantes para se estabelecer uma cultura de design. Sabe-se, por exemplo, que para alcançar esse objetivo, precisa-se ativar os diferentes atores que devem ser envolvidos na formulação das estratégias organizacionais: usuários, empresas, parceiros, membros da comunidade, catalisando e organizando o projeto da estratégia.

Nessa perspectiva, a autora deste relatório colaborou com um trabalho desenvolvido em 2019, que teve como ponto de partida a escuta de clientes e parceiros do Sebrae Pernambuco, na tentativa de criar *personas* que caracterizassem os diversos públicos-alvo atendidos pela instituição. Assim, a formatação da *persona* investigada, “empresário tradicional criativo”, foi concebida com a sua contribuição e serviu de referência para o desenvolvimento deste estudo. Com a utilização da ferramenta do *Design Thinking*, traçou-se um panorama que considerou todos esses componentes, buscando compreender o indivíduo com maior profundidade, através da análise dos dados obtidos na escuta.

Esse trabalho foi denominado “Maratona de criação de *personas*” e contou com a participação de funcionários, instituições parceiras e empresários que experienciaram a abordagem do *Design Thinking*, balizada pelos princípios da UX (Experiência do Usuário) e do CS (Sucesso do Cliente).

As equipes passaram por uma etapa de preparação, onde receberam conteúdos importantes para uma melhor compreensão do que seria abordado nas etapas seguintes. Uma curadoria de conteúdo foi realizada e, a partir daí, foram disponibilizadas orientações técnicas com temas como: *Personas*, Mapa de Empatia, Proposta de Valor e Sucesso do Cliente.

A etapa seguinte foi convidar os empresários e parceiros, mesclando as diferentes *personas* a serem investigadas. As pessoas foram ouvidas em um ambiente que promoveu o

*network*²² e a oportunidade de todos conhecerem o conceito do Mapa da Empatia²³, a fim de que pudessem também replicar tal ação em seus negócios.

A “Maratona das Personas” aconteceu nos dias 6 e 7 de junho de 2019 e contou com a participação de 46 colaboradores do Sebrae Pernambuco, dois parceiros institucionais, quatro consultores credenciados e 32 empresários. Em campo, mais de 70 pessoas também foram entrevistadas.

Após a realização, fez-se a análise dos dados e validação das informações coletadas e, a partir daí, foi possível apresentar uma síntese com a caracterização das *personas* investigadas para propor uma curadoria de produtos e serviços que fossem aderentes aos negócios relacionados ao público.

Este foi o primeiro trabalho de construção de *personas* realizado pelo Sebrae Pernambuco e, neste sentido, o modelo criado é um MVP²⁴, que poderá e deverá ser constantemente aprimorado. A autora deste relatório participou da equipe na qualificação e investigação da *persona*: “Empresário Tradicional Criativo”. Observou-se que o porte das empresas não costuma retratar a realidade dos empresários, no que se refere às suas “dores” e desafios, necessidades e expectativas. Desta forma, foi realizado um recorte das *personas* investigadas em 4 grupos:

- Candidatos a empresários;
- Empresário de base tecnológica;
- Empresário tradicional;
- Empresário rural.

²² O termo *network* vem da junção de “*net*” (em inglês, “rede”) e “*work*” (em inglês, “trabalho”). Traduzindo literalmente, *network* quer dizer “rede de trabalho” ou ainda “trabalho de rede”. Disponível em: <<https://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/enfermagem/o-que-e-network/43483>>. Acesso em: 03 ago. 2020.

²³ O Mapa de Empatia (“*empathy map*”) é uma ferramenta do *Design Thinking* criada por Dave Gray. Leva a pensar sobre os usuários que aos quais pretende-se servir e não sobre o produto que deseja-se construir. Disponível em: <<https://cio.com.br/design-thinking-o-mapa-de-empatia-para-desenvolvimento-de-solucoes-efetivas/>>. Acesso em: 03 ago. 2020.

²⁴ O Produto Mínimo Viável ou *Minimum Viable Product (MVP)*, é a versão simplificada de um produto de uma *startup*. A partir dela, o empreendedor vai oferecer o mínimo de funcionalidades, com o objetivo de testar o encaixe do produto no mercado. Disponível em: <<https://www.startse.com/noticia/startups/mvp>>. Acesso em: 03 ago. 2020.

Diante das *personas* investigadas, o Empresário Tradicional Criativo tornou-se a *persona* a ser explorada, considerando que o empresário criativo que tem seu negócio no segmento de moda autoral possui as seguintes características:

Profissional que possui como principal matéria prima do seu trabalho o processo criativo. Empreende por paixão e ama o que faz. Tem apego emocional às suas criações e a elas quer dedicar o seu tempo, não se identificando muito com atividades relacionadas à gestão. Por conta deste perfil, muitas vezes pode apresentar dificuldades no âmbito financeiro. Não gosta que interfiram no seu processo de criação, porém apresenta boa receptividade sobre orientações de aperfeiçoamento de design, desde que fornecidas por profissionais e/ou métodos referenciados. Deseja encontrar formas simplificadas de gerir o negócio e espera encontrar apoio para acessar o mercado. (SEBRAE, 2019, p. 26).

A partir da abordagem do Mapa de Empatia, foram criadas fichas de caracterização das *personas*, com informações que permitem empatizar com as necessidades e expectativas e individualizam este personagem semifictício. As seguintes características foram elencadas para criação das fichas (SEBRAE, 2019, p. 25):

- *Storytelling*;
- Nível de uso de tecnologias;
- Canais digitais da empresa;
- Alcance de mercado;
- Perfil dos clientes;
- Dores e desafios;
- Experiência ideal;
- “Nunca devemos”;
- “O que é preciso”.

A Persona escolhida como referência para o estudo em questão é uma empresária tradicional criativa que trabalha com moda autoral, em especial, na produção de biojóias como indica o *storytelling*:

Tem 45 anos, possui um grau de escolaridade elevado, interessou-se por desenvolver artes e trabalhos artesanais, começando a empreender por curiosidade e depois por necessidade. É MEI – Microempreendedora Individual. Participa de feiras nacionais de moda e de artesanato. Possui e-commerce, desenvolvido com o apoio do Sebrae. Tem dificuldade nos controles financeiros da empresa e na expansão do negócio, tendo em vista que já tem mais de 15 anos de mercado. Tem uma marca reconhecida, mas não considera que o seu negócio chegou a uma maturidade financeira. Acredita que o seu produto não precisa de melhorias de design, pois suas

criações têm uma boa aceitação no mercado, mas precisa de ajuda quanto à gestão e vendas e espera ter um acompanhamento contínuo com informações específicas sobre o seu segmento. (SEBRAE, 2019, p. 54).

Nível de uso de tecnologias:

- A empresa tem e-commerce;
- Utiliza redes sociais como o Facebook, Instagram e WhatsApp para se relacionar com os clientes, mas não têm estratégias de comunicação bem definidas para o alcance de resultados mais significativos.

Alcance do mercado:

- Local;
- Regional;
- Nacional.

Perfil dos clientes (classe socioeconômica):

- Classes B e C.

Dores e desafios:

- Acesso a investimentos;
- Planejamento estratégico para expansão;
- Captação de novos clientes;
- Dificuldade em gerir a parte administrativo-financeira do negócio;
- Profissionalizar vendas e divulgação de seus produtos nas redes sociais;
- Depende muito das feiras para vender a sua produção;
- Tem dificuldade em ampliar sua linha de produção para acessar novos mercados por falta de mão de obra qualificada;
- Sente falta de um apoio contínuo.

Experiência ideal:

- Participar de feiras e missões em outros estados e países;
- Ter o Sebrae mais próximo, com acesso a soluções simplificadas para melhorar a gestão;
- Participar de ações conectadas com o seu perfil.

“Nunca devemos”:

- Demorar nas entregas;
- Promover uma comunicação complexa.

“O que preciso”:

- Abertura do mercado;
- Criar conexões com agentes do setor;
- Ampliar *network*;
- Aumentar as vendas e melhorar a divulgação dos produtos.

Diante das investigações realizadas e das respostas obtidas, foi proposta uma curadoria das soluções existentes que são aderentes ao perfil da *persona*. A partir daí, iniciou-se um estudo mais aprofundado sobre as reais necessidades desse empresário, para desenvolver estratégias de abordagens que façam mais sentido e que provoquem transformações importantes nesses pequenos negócios.

5.2 Método ágil utilizado na pesquisa e busca pela solução do problema

Ainda na busca pelas respostas para a resolução de problemas que afetam os pequenos negócios e, principalmente, provocam um impacto no desempenho dessas empresas, buscou-se contribuir para a formulação de uma proposta de trabalho com a lógica de “*startup enxuta*”. “*Startup enxuta*” é uma expressão cunhada por Ries (2012) e representa a síntese das metodologias de desenvolvimento do cliente, de desenvolvimento ágil de *softwares* e das práticas Lean (MAURYA, 2018, p. 21).

Com este propósito, o Sebrae Pernambuco criou “*Startup Teams*” formados por colaboradores voluntários, que iniciaram um processo de construção coletiva pautada em métodos ágeis. Liderados por uma mentoria contratada, os times são conduzidos e provocados a discutirem diariamente, durante 15 minutos, sobre os aspectos que caracterizam a raiz do problema das *personas* investigadas anteriormente. Buscando otimizar o recurso mais escasso: o tempo e, em uma abordagem que tem como enfoque o empreendedorismo.

Este processo teve início em janeiro de 2020 e continua em curso, mas a principal lição aprendida com a metodologia “*Startup Enxuta*” pode ser resumida no conceito de usar iterações menores e mais rápidas para testar uma solução. Entendendo que iteração significa a repetição de um processo que gera sequência em busca do aperfeiçoamento da solução.

Nesta perspectiva, o método ágil escolhido para trabalhar os projetos foi a metodologia *Scrum*²⁵, utilizando a ferramenta *Trello*²⁶. O método *Scrum* e a ferramenta *Trello* foram utilizados com o objetivo de aprofundar os conhecimentos sobre a raiz do problema da *persona* investigada – empresária de moda autoral – para, posteriormente, apresentar estratégias que promovam ganhos para os empreendimentos administrados por essa *persona*.

Estudos científicos comprovam que dividir grandes tarefas em pequenos blocos de atividades mais fáceis de serem concluídas ajuda a motivar uma equipe. Essa teoria se baseia na “psicologia do *checklist*”, segundo a qual a cada pequena tarefa concluída em direção ao objetivo maior, nosso cérebro se sente recompensado, libera dopamina e nos anima a prosseguir. O esquema de organização de equipes de trabalho do *Trello*, inspirado no sistema *Kanban*, se baseia exatamente nisso: são quadros de equipes, onde listas de tarefas são detalhadas em cartões e fluem de uma lista para a outra, até serem concluídas.

O *Scrum* trata-se de um método de trabalho realizado a partir de pequenos ciclos de atividades dentro de um projeto. Cada ciclo de atividade é planejado previamente e se chama *Sprint*, composto por um período predefinido em que as tarefas devem ser realizadas pela equipe. O principal ator do *Scrum* é o *Product Owner* (dono do produto), que negocia com a equipe para estabelecer o tempo e periodicidade dos *Sprints*, enquanto o *Scrum Master* atua como um orientador, auxiliando o time *Scrum* a cumprir suas tarefas. Para validar essa estratégia, a autora deste relatório de mestrado assumiu a função de *Product Owner* (P.O.) do “*Startup Team*” de moda autoral.

A equipe estabeleceu uma rotina de atividades (*Sprints*) para discutir e buscar soluções para os problemas que atacam a *persona* investigada – empresária de moda autoral. O “*Startup Team*” foi denominado, inicialmente, de Economia Criativa e depois modificada a nomenclatura para Moda Autoral. A equipe inicial foi formada por Verônica Ribeiro (*Product Owner*), Eduarda Lessa (*Scrum Master*) e Edielson Lins. Em junho de 2020, foram incorporados ao time: Amanda Ferreira, que passou a ser a *Scrum Master*; e Laudemiro Ferreira. Eduarda Lessa se desligou do time em julho de 2020. Todos os membros são gestores de projetos do

²⁵ A metodologia *Scrum* é um *framework* simples para trabalhar com projetos complexos, criada pelos desenvolvedores Ken Schwaber e Jeff Sutherland. A metodologia *Scrum* permite potencializar o trabalho em equipe, acompanhar a evolução do produto, sempre com foco na qualidade da produção e nos prazos estipulados. Disponível em: < <https://blog.contaazul.com/busca?term=scrum> >. Acesso em: 06 ago. 2020.

²⁶ O *Trello* é uma ferramenta de gerenciamento de projetos gratuita e online, disponível para *desktop* e para celulares Android e iOS, em uma plataforma extremamente versátil e que pode ser ajustada de acordo com as necessidades do usuário. Disponível em: <<https://www.techtudo.com.br/listas/2019/10/como-funciona-o-trello-saiba-tudo-sobre-programa-para-organizar-projetos.ghml>>. Acesso em: 06 ago. 2020.

Sebrae Pernambuco e atendem empresários de pequenos negócios dos setores de economia criativa, dentre eles, o setor da moda autoral.

As reuniões de trabalho tiveram início em janeiro de 2020, com a utilização do método *Scrum* para a realização das tarefas elencadas a seguir:

1. Construir a Matriz CSD (certezas, suposições e dúvidas);
2. Elaborar e atualizar o Mapa de Empatia;
3. Estudar material sobre *personas*;
4. Criar e atualizar o *Canvas* do problema;
5. Pesquisar estruturas de entrevistas;
6. Elaborar questionário;
7. Aplicar a pesquisa com empresários do setor;
8. Tabular/consolidar dados da pesquisa;
9. Revisar a *persona* no contexto da crise;
10. Reaplicar a pesquisa no contexto da crise;
11. Atualizar o Mapa de Empatia;
12. Atualizar a Matriz CSD (certezas, suposições e dúvidas);
13. Atualizar o parágrafo do problema;
14. Realizar relatório das entrevistas.

Todas as atividades elencadas acima estão disponíveis em:
<https://trello.com/b/VY0ekxp0/st-moda-autoral>

Apresenta-se, a seguir, a consolidação dos dados das pesquisas realizadas. As atividades não se encerraram aqui, mas os resultados alcançados até então serão insumos para a contratação de uma empresa de inovação e tecnologia que deverá propor uma solução digital para resolver os problemas mapeados, em particular, na oferta de produtos e serviços para atender as empresas de moda autoral, considerando que as ferramentas digitais serão fundamentais para a sobrevivência dos pequenos negócios no contexto atual e futuro.

5.3 As pesquisas

A pesquisa foi iniciada com a realização de um Mapa de Empatia, para entender o que pensa e como se sente a *persona* empresária criativa produtora de moda autoral. Sentimentos

de ansiedade, frustração e sobrecarga foram algumas das emoções que ela diz experimentar, quando se dedica integralmente ao negócio e não enxerga perspectiva de expansão.

Dando prosseguimentos com a pesquisa, foram entrevistadas 30 empresárias, com o objetivo de levantar dados sobre seus empreendimentos, mas também entender quais são as suas principais dificuldades (dores) e quais ganhos percebidos por elas nessa trajetória empreendedora.

As respostas foram obtidas numa interação entre as três pesquisadoras e 30 entrevistadas, onde cada pesquisadora entrevistou 10 empresárias, em março de 2020. As respostas à pesquisa podem ser consultas no link: https://docs.google.com/forms/d/1_37cjtSr-WtYsz4-enWdur9ZCBjlaq5vtTR8BsG9rdE/edit?usp=sharing

Tabela 1 – Dados sobre empreendimentos de moda autoral – Recife e RMR (2020)

PERGUNTAS	RESPOSTAS
1. Quais são as suas dores?	Estas empreendedoras acumulam várias funções dentro do negócio e terminam, por vezes, menosprezando atividades importantes. Elas relatam que encontram dificuldades na área financeira, de marketing e vendas.
2. Quais são os seus ganhos	Muitas vezes, criam relações afetivas com o produto que entregam e buscam satisfazer necessidades pessoais através deles.
3. O seu negócio é formal? Se é, qual o porte?	Das 30 entrevistadas: 83% são MEI, 10% ME e 7% têm um negócio informal.
4. Você tem sócio(s)? Se não, por quê?	Ao menos 23% das entrevistadas declararam possuir sócios (ainda que não formalmente). Entre os motivos para não entrar em uma sociedade, foram mencionados: • Não encontrou uma pessoa de confiança; • Gosta de ter liberdade criativa; • Já teve más experiências; • Não sente necessidade.
5. Qual o seu nível escolar?	Pelo menos 80% têm nível superior. Do grupo entrevistado, 37% são graduadas ou pós-graduadas em cursos de design/design de moda.

6. O que motivou a empreender?	Entre as razões para começar a empreender, foram mencionadas: • Dificuldade de inserção no mercado; • Vontade de ter o próprio negócio; • Autossatisfação; • Necessidade.
7. Onde vende suas criações/produtos?	Rede social é o canal de venda mais utilizado (87%), seguido por feiras (60%).
8. Você tem colaboradores? Se não, por quê?	Do total, 23% não têm colaboradores e 26% tem apenas um colaborador. Entre as razões para não ter colaboradores, foram apontadas: • Não tem condições financeiras; • Contrata terceirizado por demanda.
9. Costuma fazer parcerias para aumentar a capacidade de produção e/ou vendas?	Exatos 60% das entrevistadas disseram que fazem parcerias, muitas delas com colegas e conhecidos.
10. Qual a maior dificuldade na gestão da empresa?	A maioria das entrevistadas afirmou ter dificuldades nas áreas de marketing e vendas (79%) e financeira (75%).
11. Já fez cursos ou outras capacitações na área de gestão?	Grande parte já fez algum curso ou capacitação em gestão. Entre as que não fizeram, todas, com exceção de uma, manifestaram o interesse de fazer em breve.
12. Quais os canais de vendas mais utilizados?	O principal canal de venda é a rede social (87%), seguido por feiras (60%), boca a boca (53%), loja colaborativa (43%), <i>e-commerce</i> (33%) e loja própria (23%). Apenas duas respondentes afirmaram não usar as ferramentas digitais e a maioria usa informações coletadas de redes sociais para analisar o público-alvo.

Fonte: *Startup Team* de Moda Autoral (2020)

A pesquisa foi realizada antes da pandemia da Covid-19 chegar ao Recife. Tal fato motivou a fazer uma nova investigação no mês de junho, com o mesmo público-alvo, considerando que a crise certamente iria trazer novos dados e que estes teriam impacto considerável sobre a análise no novo contexto que se apresentava.

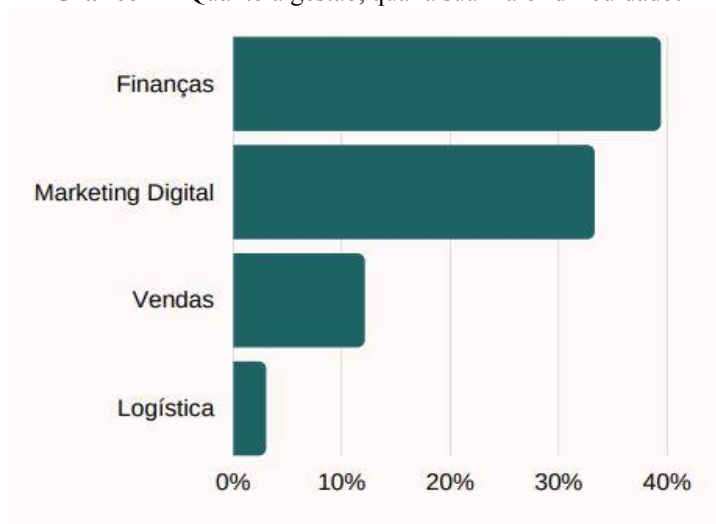
Entre os dias 19 e 26 de junho de 2020, foram entrevistados 33 empresários, através de um questionário *online*. Entre os quais, 30 mulheres e três homens produtores de moda autoral. Os entrevistados responderam as questões inseridas em três macro temas: mercado, gestão e inovação.

Gráfico 1 – Como você vende o seu produto?



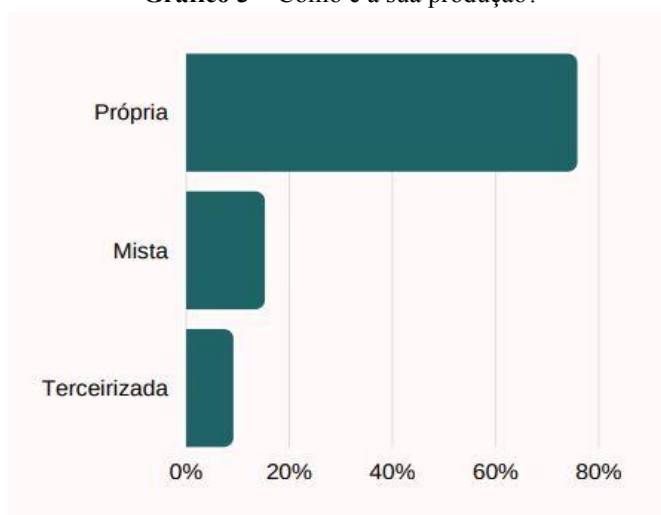
Fonte: Sebrae (2020)

A maioria dos entrevistados (90,9%) utiliza as redes sociais para vender seus produtos. Quanto as ferramentas digitais utilizadas no dia a dia da empresa, o Instagram e WhatsApp foram as mais citadas. A maioria dos entrevistados (57,6%) aprendeu a utilizá-las por conta própria, enquanto um quinto (21,2%) aprendeu através de amigos ou parentes, seguido por cursos na internet (12,1%). Também, 97% são responsáveis pelo gerenciamento destas ferramentas e apenas 3% terceirizam esta gestão.

Gráfico 2 – Quanto à gestão, qual a sua maior dificuldade?

Fonte: Sebrae (2020)

A gestão financeira é a principal dificuldade para 39,4% dos entrevistados, seguida pelo marketing digital (33,3%), vendas (12,1%) e logística (3%). Quanto ao nível percebido de dificuldade nestas questões, os entrevistados apresentaram uma média de 6,5, em uma escala de 0 a 10, sendo 0 o mais baixo nível de dificuldade e 10 o mais alto.

Gráfico 3 – Como é a sua produção?

Fonte: Sebrae (2020)

Do total de entrevistados, 75,8% têm produção própria; 15,2% mista; e 9,1% terceirizada. Quanto aos maiores desafios na produção, a mão de obra foi o fator mais citado (51,6%), seguido por inovação e tecnologia (19,4%), matéria prima (16,1%) e, por fim, design (3,2%).

5.4 O novo normal

A crise provocada pela pandemia da Covid-19 tornou a transformação digital como algo de extrema relevância para a sobrevivência dos negócios. Houve uma aceleração de movimentos relacionados ao consumo *online*, modelos remotos de trabalho e de interação humana, e novos formatos de aquisição de conhecimento. Para que essa transformação digital possa ser usada como uma estratégia efetiva, é preciso estar bem preparado e entender como as tecnologias, enquanto habilitadoras de entregas de valor, são pilares fundamentais para novos modelos de negócio. O homem deverá estar apto a acompanhar este salto tecnológico e otimizar a utilização do digital para facilitar as resoluções de uma gama de problemas atuais e futuros. É necessário entender que o “novo normal” remodela o *status quo* das relações inter-humanas, podendo racionalizar de maneira mais efetiva o nível de resolutividade das novas demandas sociais (SEBRAE, 2020, p. 1).

Neste novo contexto, os pequenos negócios foram afetados e o que se verifica é o despertar para rotinas diferenciadas, que consideram o isolamento social, novos formatos de trabalho, a redução do poder de compra da população, o impacto nas cadeias produtivas, o cenário de incertezas, o surgimento de novos hábitos de consumo, de novas formas de fazer negócios e de se relacionar com os clientes. Todos estes fatores, juntamente com a crise econômica decorrente da pandemia, exigiram dos empreendedores posturas rápidas, decisões pragmáticas, criatividade e inovação, revisão de modelos de negócios, busca de novas parcerias, realinhamento do time, implementação de tecnologias e adoção de protocolos de biossegurança – e muita resiliência para lidar com o esse cenário que surgiu, conhecido como “novo normal”.

Foi sobre este novo cenário, que as *personas* desenhadas no trabalho realizado anteriormente foram redesenhadas, buscando identificar o impacto causado pela pandemia para propor novos direcionamentos. Para realizar o trabalho, foi inserida a “Camada Crise” nesta análise, composta pelas seguintes dimensões:

- **Eu empreendedor** – Dimensão que retrata a leitura do impacto da crise para a figura do empreendedor, considerando aspectos relacionados ao *mindset* empreendedor (reativo ou protagonista), desenvolvimento pessoal, aspectos emocionais e mudanças na rotina pessoal ocasionadas pela pandemia.
- **Comportamento do consumidor** – Dimensão que retrata a leitura do cliente. Em função da crise, que novos comportamentos de consumo se apresentam e qual o impacto disto para a *persona* em foco.

- **Posicionamento digital** – Dimensão que analisa como as empresas se portam em seus canais digitais, como faz uso das vendas online, qual a relevância, o engajamento obtido e a frequência dos conteúdos produzidos. Reflete também como é a interação com os clientes, na busca de estabelecer um marketing de relacionamento.
- **Gestão do negócio** – Dimensão que analisa a aderência do modelo de negócio ao novo contexto: como a empresa faz uso da rede de parceiros, recursos-chave, atividades principais, fontes de receita, entre outros. Esta dimensão analisa também o nível de maturidade dos processos organizacionais, o uso de ferramentas e de dados, gestão financeira, gestão de estoques e gestão de pessoas – colaboração, comunicação e trabalho remoto – para enfrentar os novos desafios.
- **Leis, normas e medidas governamentais** – Dimensão que analisa os impactos causados, em função das políticas e diretrizes que buscam apoiar o empreendedor durante a pandemia, em especial aspectos ligados ao crédito e as medidas governamentais, bem como as normas que o empreendedor deve obedecer, considerando também os protocolos para a retomada com relação à biossegurança (SEBRAE, 2020, p. 03).

Os resultados obtidos na investigação com empresários tradicionais criativos e artesãos, dos quais fazem parte os empreendedores de moda autoral, foram sintetizados:

- **Eu empreendedor** – Com a chegada da pandemia, sente uma diminuição nas vendas (em torno de 70%, segundo o Boletim de Impacto e Tendências da Covid-19, do Sebrae Nacional), e se aflige ainda mais, pois as feiras e convenções que costumava participar foram canceladas ou adiadas e não vão fazer parte de sua rotina. Além disso, a diminuição da produção acarretada pela crise, priva esta Persona do prazer de produzir a sua arte. Este empreendedor vem se reinventando com a pandemia, mas ainda não encontrou o formato ideal. Mas está se permitindo conhecer e explorar mais o mundo digital. Por ser mais empático e sensível, demonstra sentimentos relacionados a insegurança e preocupação com o contexto. Precisa aprimorar seus conhecimentos digitais, pois tem muita dificuldade em saber como driblar a crise e realizar suas vendas e relacionamento com o cliente nesse meio. Busca informação com amigos e instituições de confiança, e espera que o isolamento social acabe o

mais rápido possível para retomar suas atividades e participação em eventos de mercado (feiras).

- **Comportamento do consumidor** – As vendas durante o período da pandemia sofreram impactos. Porém, como alguns clientes já conheciam o trabalho dos artesãos e eram fiéis às suas obras, continuaram realizando seus pedidos. Contudo, é necessário entender o comportamento do consumidor e o mercado, no contexto da crise, buscando identificar alternativas para ampliação do *mix* de produtos. Durante a pandemia, boa parte da clientela ficou sem atendimento, pois não possuía acesso facilitado ao trabalho do empreendedor. O que reflete a necessidade de investimento na ampliação e profissionalização dos canais de comunicação com os consumidores. Geralmente, busca apoio nos seus pares para identificar formas de inovar no negócio. Os produtos destinados a um mercado de nicho que valoriza experiências sensoriais e afetivas, devem trazer esse apelo para a comunicação das marcas de produtos autorais, com conteúdo que provoque interesse nessa fatia de consumidores.
- **Posicionamento digital** – Sua presença no universo digital já existia. Muitos deles inseridos na plataforma Elo7. Porém, apresentava uma função muito mais de portfólio, do que de venda ou relacionamento. Divide com seus clientes suas obras mais bonitas e comenta sobre elas e todo o trabalho que envolveu. Apresenta dificuldades com o mundo digital, mas se apresentam abertos a aprender e ávidos a consumirem conteúdos sobre esses assuntos, que tenham uma linguagem acessível ao nível de conhecimento deles, para que possam desenvolver suas habilidades. O seu negócio é o seu produto e toda a técnica que envolve. Busca ajuda com seus pares, exemplos de sucesso em outras áreas, e já pensa em contratar especialistas na área. Mas, diante do cenário, tem dificuldades com investimento. Neste momento, precisa ampliar os seus conhecimentos para poder conseguir se posicionar melhor e, quem sabe, vender mais.
- **Gestão do negócio** – Seu grande canal de venda estava concentrado em ações presenciais (feiras), além de lojas colaborativas. Logo, seu faturamento diminuiu e a *persona* busca alternativas de escoamento da produção. É importante a revisão do *mix*, priorizando os produtos com maiores margens e que tenham matéria-prima no

estoque, evitando realizar novas compras. Suas finanças estão uma loucura. Mesmo antes da pandemia, já apresentava dificuldades de gestão, descentralização da produção, trabalhar parcerias e na precificação de seu produto. Pouco a pouco vai desenvolvendo seus modelos de gestão, de maneira bem tímida. Além disso, o acesso a matéria-prima também foi dificultado, impactando diretamente a sua produção. Busca alternativas no universo digital, mas ainda está aprendendo a se relacionar com ele. Precisa de uma mentoria que o direcione melhor sobre o que fazer em relação a gestão.

- **Leis, normas e medidas governamentais** – O governo apresentou algumas ações para mitigar esse impacto como, por exemplo, o adiamento do pagamento do DAS, o adiamento da emissão da Declaração Anual e a Concessão de Auxílio Emergencial. Em relação ao acesso ao crédito, sentem muita dificuldade, pois os bancos não facilitam. O distanciamento social causou um impacto negativo em sua produção, pois a terceirização de parte de sua mão de obra é fundamental na quantidade ou na expertise e operação de alguns produtos.

Em síntese, os resultados obtidos na investigação sobre ferramentas digitais com empresários de moda autoral, indicadas pelo Sebrae (2020), foram:

A maioria dos entrevistados (91,2%) utiliza as redes sociais para vender seus produtos. Quanto às ferramentas digitais utilizadas no dia a dia da empresa, as redes sociais, especialmente Instagram e WhatsApp foram as mais citadas. Também, a maioria dos respondentes (58,8%) aprendeu a utilizá-las por conta própria, enquanto um quinto (20,6%) aprendeu através de amigos ou parentes, seguido por cursos na internet (11,8%). Também, 97% são responsáveis pelo gerenciamento destas ferramentas e apenas 3% terceirizam esta gestão. (SEBRAE, 2020).

Tomando como referência os resultados das pesquisas e diálogos envolvendo opiniões de empresários, colaboradores e parceiros, é possível analisar as principais dimensões que sofreram impactos por essas *personas* em meio à crise causada pela pandemia da Covid-19. Consta-se que a força das circunstâncias metabolizou, com maior rapidez, significativas operações mercadológicas, que já eram sinalizadas como uma tendência natural. E, no processo de *darwinismo* empresarial seletivo, iniciativas digitais emergenciais foram adotadas no âmbito das empresas afetadas em diversas gradações.

Ademais, vale ressaltar que o olhar para dentro também é extremamente importante. O momento de rupturas, mudanças bruscas e repentinas, em um contexto de incertezas e de uma

grave crise socioeconômica, desencadeou uma série de sentimentos nos empresários que, por sua vez, precisarão se cuidar, na mesma medida que cuidam de seus negócios. A pandemia induziu, em tempo recorde, a eclosão da necessidade de se criar soluções rápidas e efetivas, impulsionando mudanças evolutivas e adaptativas ao “novo normal” e atuar com protagonismo nessa nova era que se vislumbra. Infere-se que a pandemia – e a crise dela decorrente – fomentou um aumento do senso de alerta na população, uma quebra de barreiras em relação a produção e ao uso de tecnologias, incentivando a busca do aprender e a certeza da necessidade de um processo contínuo de mudanças e evolução.

6 AS ESTRATÉGIAS

A economia criativa tem seu foco de interesse no potencial individual ou coletivo para produzir bens e serviços criativos resultantes das atividades baseadas no conhecimento e que produzem bens tangíveis e intangíveis, intelectuais e artísticos, com conteúdo criativo e valor econômico. Os modelos de negócio ou gestão dos setores que compõem essa economia, por sua vez, originam-se de atividades, produtos ou serviços desenvolvidos a partir do conhecimento, criatividade ou capital intelectual de indivíduos, com vistas à geração de trabalho e renda.

O presente relatório traz os aspectos que influenciam o desenvolvimento da economia criativa, com um recorte particular do setor da moda, sendo mais específico na pesquisa de pequenos negócios de moda autoral localizados na Região Metropolitana do Recife. Foi identificado que a moda autoral se caracteriza em um modelo de produção mais lento e sustentável, e no desenvolvimento de produtos que buscam estabelecer um contraponto em relação ao modelo massificante da produção de moda em larga escala (GONÇALVES, 2014; PARODE, 2009; SCALETISKY, 2009).

Os aspectos relacionados a criatividade estão presentes na concepção dos produtos e expressam a visão do *designer* criador em conexão com os recursos e com o conhecimento tácito que emerge da cultura local. A gestão desses negócios, no entanto, necessita de uma maior atenção e as argumentações e reflexões sobre a necessidade de planejamento, pesquisa e inovação, para se obter dos empreendedores uma atitude proativa no negócio, frente aos desafios do mercado, motivou a busca por soluções estratégicas que contribuam para aumentar a competitividade dessas empresas no mercado.

Neste contexto, soluções já foram testadas e outras estão sendo desenvolvidas, considerando as principais dificuldades relatadas pelos empresários de moda autoral na busca pela sustentabilidade de seus negócios. O desafio tem sido adotar modelos de negócios que atendam às necessidades de um mercado de nicho, que valoriza a diferenciação em detrimento ao preço, mas que exige dos pequenos negócios uma busca incessante pela maturidade de gestão e de inovação. As soluções que serão apresentadas ao final desse relatório foram modeladas com este propósito e devem ser revisadas continuamente, tendo em vista que é preciso estar conectado com as tendências do mercado, cada vez mais rico em informação.

O mundo digital cria inúmeras possibilidades de remodelar os negócios, mesmo aqueles mais tradicionais como o artesanato e a moda autoral. A essência cultural dos produtos e marcas desses empreendimentos deve permanecer viva, mantida e promovida. No entanto, a moda autoral deve dialogar com as dinâmicas globais de forma estratégica, pois o processo de

migração dos negócios para o digital é irreversível. Se, por um lado, a globalização dissemina a standardização de conteúdos e estéticas; por outro, renova os interesses sobre as singularidades locais.

Diante das investigações realizadas e com o objetivo de possibilitar aos empresários do segmento de moda autoral uma melhor atuação no mercado físico e digital, foram elaboradas soluções estratégicas em uma trilha de desenvolvimento que considera os níveis de maturidade da gestão e da inovação, incluído a transformação digital dessas empresas.

Esse trabalho não se encerra aqui, tendo em vista que o cenário econômico é dinâmico e as transformações advindas da crise da pandemia mudou a rotina das pessoas e das organizações, seriamente impactadas pelas medidas restritivas de isolamento social. Os seres humanos são, essencialmente, seres sociais e desenvolvem, à medida que se relacionam uns com os outros, numa troca de experiências e saberes que os faz serem conhecidos e reconhecidos pelos pares. Nessa nova configuração, é fundamental considerar os negócios remotos e, para isso, a transformação digital se tornou um dos principais desafios a ser vencido.

A seguir, serão apresentados três programas desenvolvidos, testados e validados pelos empresários participantes que tiveram resultados positivos nos negócios de moda autoral. As metodologias aqui apresentadas foram desenvolvidas em um processo de cocriação, com aplicação nas empresas público-alvo de projetos de economia criativa do Sebrae, dos quais a autora desse relatório é gestora e participou da criação, arregimentação do público-alvo, contratação de consultores especialistas, acompanhamento na execução e monitoramento dos resultados.

6.1 Programa de Desenvolvimento da Gestão (PDG)

Como apresentado anteriormente, constata-se que os criativos têm resistência aos processos gerenciais, suas empresas apresentam baixo grau de complexidade, baixo grau de especialização e alto grau de centralização. Os gestores, em sua grande maioria, desempenham diversos papéis na condução do negócio.

Diante desta constatação, ainda em 2019 o Programa de Desenvolvimento da Gestão (PDG) foi reescrito, em uma adaptação para empreendimentos da economia criativa. O PDG tem como principal objetivo otimizar a capacidade dos empresários gerirem seus negócios, através da criação e monitoramento de indicadores de desempenho.

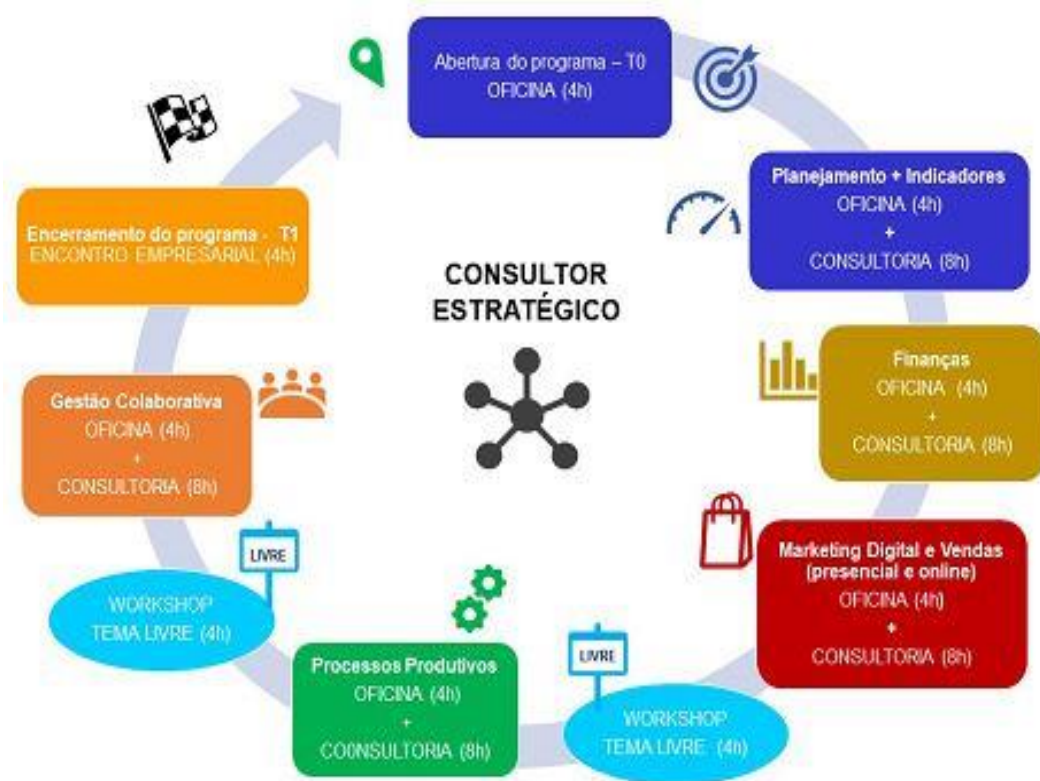
O programa prevê o atendimento a um grupo de empresas do mesmo setor que recebem capacitações gerenciais coletivas e consultorias individuais, através de um acompanhamento

mensal estratégico e personalizado (mentoria), para atender as necessidades de cada empresa participante em um ciclo de nove meses. As empresas são monitoradas por um consultor estratégico e recebem suporte gerencial de consultores especialistas.

A metodologia se desenvolve com a seguinte estrutura:

1. Aplicação do Diagnóstico MPE Brasil²⁷, que permite identificar o nível da maturidade de gestão da empresa, o seu modelo de gestão, pontos fortes e pontos fracos e, a partir daí, criar indicadores de desempenho para monitorar a gestão empresarial;
2. Monitoramento mensal realizado por um consultor credenciado do Sebrae, que acompanha a empresa em todo o ciclo do programa;
3. Capacitações e consultorias gerenciais para aprimoramento da gestão empresarial;
4. *Workshops* com temas inovadores e disruptivos, para promover a troca de informações e a transformação empresarial.

Figura 3 – Ciclo do PDG para empresas de moda autoral



Fonte: Sebrae (2019)

²⁷ Diagnóstico MPE Brasil de autoavaliação do Prêmio de Competitividade para Micro e Pequenas Empresas é um questionário elaborado com base no Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) da FNQ. Disponível em: <https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/370632/mod_resource/content/0/MPE_Brasil_2015.pdf>. Acesso em: 08 ago. 2020.

Durante o ciclo, cada empresa recebe 36 horas de capacitação (coletiva), somadas a 58 horas de consultoria individual sobre os temas gerenciais abordados. O consultor estratégico acompanha a evolução de cada empresa, através do monitoramento dos indicadores de desempenho criados no início do ciclo (T0), oferecendo *feedbacks* mensais (duas horas por mês) e uma devolutiva ao final do ciclo (TF).

A troca de experiência dos empresários e a convivência durante os nove meses do programa possibilitou o fortalecimento dessas empresas no ecossistema criativo de moda do Recife e Região Metropolitana. O espírito de colaboração foi estimulado e a busca pelas respostas aos desafios do mercado aconteceu através do compartilhamento de experiências vivenciadas.

Relação das empresas de moda autoral participantes do Programa de Desenvolvimento de Gestão (PDG), em 2019:

1. Bruna Spinelli – CNPJ: 28.216.761/0001-02
2. Calle Bolsas – CNPJ: 31.051.081/0001-82
3. Cria Acessórios – CNPJ: 31.762.603/0001-54
4. Lilian Ebbers – CNPJ: 26.954.397/0001-44
5. Maria Ribeiro – CNPJ: 24.181.959/0001-39
6. Menina dos Olhos – CNPJ: 19.177.573/0001-13
7. Rafa Q Faz – CNPJ: 28.821.489/0001-81
8. Simone Andrade Acessórios – CNPJ: 14.927.997/0001-34
9. Studio 122 – CNPJ: 31.051.081/0001-82
10. T G Moura Ferraz LTDA – CNPJ: 07.250.367/0001-02

Uma visão da inovação é menos sustentável hoje do que nunca, e uma filosofia de gestão baseada apenas na seleção de uma entre várias estratégias existentes será superada por novos avanços. No entanto, é preciso ter uma abordagem em que a inovação seja poderosa, eficaz e amplamente acessível, que possa ser integrada a todos os aspectos dos negócios da sociedade e que indivíduos e equipes possam utilizá-la para gerar ideias inovadoras que sejam implementadas e que, portanto, façam a diferença (BROWN, 2010, p. 161).

Partindo desse pressuposto e, considerando a capacidade criativa dos empresários do segmento de moda autoral, o Sebrae Pernambuco e o NTCPE têm realizado diversas parcerias para viabilizar ações inovadoras destinadas ao público da moda autoral que vêm transformando

a cena da moda no Recife. Com destaque para: a parceria estratégica no planejamento e execução do Programa de Incubação de Negócios de Moda (2015/2016); o curso Design Estratégico para Empresas de Moda, em parceria com o Instituto Europeu de Design (2018); e as Jornadas Criativas, que contaram com a mentoria do designer Marcelo Rosenbaum (2018) e do estilista Ronaldo Fraga (2019).

Nesse círculo virtuoso de parcerias, e sob a gestão da autora deste relatório, essas instituições executaram o Programa de Qualificação e Inovação para Empresas de Moda Autoral.

6.2 Programa de Qualificação e Inovação

O Programa foi lançado em outubro de 2019, com o objetivo de aumentar a competitividade e o acesso a novos mercados. Voltado para a melhoria da qualidade do produto e à agregação de valor, por meio de processos inovadores. Participaram do programa 20 empresas do Recife e 10 de Caruaru e municípios vizinhos.

Capacitações e consultorias sobre processos inovadores em design, gestão, *branding* e marketing fizeram parte da programação, possibilitando às empresas participantes exercitarem, na prática, métodos e instrumentos para a melhoria da qualidade do produto e agregação de valor. As consultorias oferecidas permitiram às empresas desenvolverem uma coleção de inverno 2020 com formação técnica sobre desenvolvimento de produto, aliada a um posicionamento comercial e de gestão de marca.

O programa aconteceu no Marco Pernambucano da Moda, equipamento gerido pelo NTCPE e contou com a mentoria da empresária Magna Coeli Donato, designer de moda com larga experiência no cenário pernambucano e nacional e proprietária da marca Refazenda, que completou 30 anos no mercado de moda autoral. A realização recebeu ainda o apoio de consultores locais, especialistas em vários segmentos de moda – praia, *fitness*, acessórios, moda masculina, moda feminina, moda infantil e linha casa –, que prestaram consultorias individuais, realizadas *in loco* nas empresas, para observação das necessidades, condições de infraestrutura e de pessoal para a criação e produção das coleções.

O Programa ofereceu às empresas participantes consultorias coletivas e individuais, em caráter de imersão, com um total de 60 horas:

- Consultorias coletivas teóricas, em formato de cursos práticos nas áreas de desenvolvimento de produto e coleção, tendência de moda e mercado, ministrados pela

consultora sênior, diretora criativa, com carga horária total de 36 horas, realizadas em três módulos de 12 horas cada;

- Consultorias individuais práticas personalizadas *in company*, com carga horária total de 60 horas por empresa, para o diagnóstico de necessidades, desenvolvimento de produto e coleção de moda, gestão, marketing e comercialização em consonância com as tendências do mercado;
- Apoio na participação da Rodada de Negócios do Agreste;
- Monitoramento, após a Rodada de Negócios do Agreste, para auxiliar as empresas nos negócios efetivados durante o evento.

Em uma iniciativa pioneira, as empresas de moda autoral qualificadas pelo programa tiveram a oportunidade de participar, pela primeira vez, da Rodada de Negócios do Agreste, que acontece há mais de uma década em Caruaru. Nesta edição, o evento contou com um espaço dedicado à moda autoral e à oferta de produtos com o valor agregado do design. Eles foram oferecidos para lojistas de boutiques e lojas de *resorts* e hotéis que têm em sua clientela pessoas que valorizam produtos autorais ou que buscam em suas compras adquirir produtos desenvolvidos com técnicas artesanais ou com apelo cultural do seu local de origem. A Rodada de Negócios do Agreste é realizada pela Associação Comercial e Empresarial de Caruaru (ACIC), em parceria com o Sebrae Pernambuco.

As empresas de moda autoral pernambucanas vivenciaram uma experiência que, até então, não acontecia nesse evento já consolidado no calendário de moda nacional. As empresas que sempre tiveram acesso ao evento são produtoras do polo têxtil e de confecções do Agreste de Pernambuco, com uma característica de produção em massa e cultura da cópia.

A participação das empresas de moda autoral significou um marco para o setor, mas é preciso que esse ecossistema busque relevância pela criação de uma cultura de empatia, cocriação e constante experimentação.

Relação das empresas de moda autoral do Recife e Região Metropolitana participantes do Programa de Qualificação e Inovação para empresas de moda autoral:

1. Caixa de Costura – CNPJ: 35.681.165/0001-50
2. Clau Ferrer – CNPJ: 12.096.874/0001-73
3. Dimelo Criações – CNPJ: 13.171.496/0001-08
4. Studio Abessa – CNPJ: 31.312.677/0001-99

5. Guiar – CNPJ: 29.340.386/0001-62
6. Happos Clothes – CNPJ: 27.489.328/0001-70
7. Estúdio Aya – CNPJ: 23.037.830/0001-99
8. Júlia Paz – CNPJ: 08.959.799/0001-50
9. Lazuli – CNPJ: 27.479.197/0001-40
10. Linha da Mão – CNPJ: 29.332.280/0001-17
11. Nely Cardoso – CNPJ: 16.921.452/0001-46
12. Noeud – CNPJ: 23.293.448/0001-46
13. Nós Joalheria – CNPJ: 30.466.660/0001-23
14. Pano Amostrado – CNPJ: 29.895.676/0001-72
15. Pirlipat – CNPJ: 14.921.145/0001-30
16. Rafa Q Faz – CNPJ: 28.821.489/0001-81
17. Studio 122 – CNPJ: 10.481.999/0001-91
18. Tropical Ville – CNPJ: 30.595.238/0001-78
19. Ninadi – CNPJ: 24.215.682/0001-18
20. Amanda Barcala – CNPJ: 12.761.858/0001-58

Relação das empresas de moda autoral do Agreste, participantes do Programa de Qualificação e Inovação para empresas de moda autoral:

1. Ayô – CNPJ: 26.414.496/0001-33
2. Flor de Jurema – CNPJ: 31.409.145/0001-74
3. Lígia Raquel – CNPJ: 23.692.441/0001-05
4. Indien – CNPJ: 36.020.066/0001-90
5. Ivi Galindo – CNPJ: 32.081.398/0001-24
6. Jack Store – CNPJ: 26.644.383/0001-24
7. Kássio Lopes – CNPJ: 29.890.809/0001-18
8. Marina Pacheco – CNPJ: 28.737.887/0001-14
9. Marinas – CNPJ: 33.750.276/0001-46
10. Valderiza Pereira – CNPJ: 36.174.273/0001-08

O evento aconteceu em março de 2020 e, durante a realização, chegaram as primeiras notícias de que o novo coronavírus estava na região. A crise provocada pela pandemia atingiu a todos, mas os efeitos foram sentidos com maior impacto pelos pequenos negócios, que tiveram

que se reinventar para continuar no mercado. O isolamento social passou a fazer parte do cotidiano das pessoas e o uso das tecnologias digitais se tornou imperativo para a sobrevivência das empresas.

Tudo mudou e nada mais será como era antes. Novos hábitos de consumo são evidenciados neste contexto, para uma profunda transformação na economia e na maneira de fazer negócios.

De acordo com a quinta edição da pesquisa Sebrae – “O impacto da pandemia do coronavírus nos pequenos negócios”, realizada entre os dias 25 e 30 de junho de 2020, que entrevistou, via *web*, 6.470 empresários: os pequenos negócios, em média, estão operando com um faturamento 51% menor do que o período pré-crise. Esse percentual saiu de -64% em meados de março, para -70% no começo de abril e para o patamar de -51% em junho.

Neste contexto, uma das perguntas realizadas foi: “Você vende utilizando redes sociais, aplicativos ou internet?”. Fazendo um recorte no segmento de moda, encontram-se as seguintes respostas:

- 52% já vendia antes da pandemia;
- 21% passou a vender por causa da crise;
- 14% não vende online, mas gostaria de vender em breve;
- 9% não e não sabe como isso se aplica ao seu negócio;
- 3% não vende e nem pretende.

Para os 5% dos empresários que registraram aumento de vendas no mês de junho de 2020, foi perguntado qual estratégia havia sido adotada. Vendas *online*, a venda de produtos e serviços essenciais e o *delivery* foram as estratégias mais citadas (SEBRAE, 2020)

Diante de uma realidade que não tem mais retorno, buscou-se apontar soluções para apoiar os empreendedores que desejam ingressar ou expandir a sua presença no ambiente digital. Para atender essa demanda da presença *online* e orientar sobre o uso de ferramentas digitais para impulsionar os negócios, foi lançado o programa *Up Digital*, com um grupo de 10 empresas de moda autoral, uma iniciativa pioneira no Sebrae Pernambuco.

6.3 Programa de Aceleração Digital (*Up Digital*)

O programa funciona em uma jornada online e ágil de 10 dias, com três encontros coletivos e dois individuais e mentoria sobre tecnologia e marketing digital. O empresário

candidato a participar preenche um formulário para que seja identificado o nível de maturidade digital da empresa e é incluído em um dos grupos formados para iniciar a jornada.

6.3.1 Etapas da Jornada *Up* Digital

Etapa 00 (fase inicial – alinhamento)

Contato do Sebrae com a empresa demandante informando sobre a jornada (forma de operação, início da jornada, papéis) e inserção dos contatos da empresa no aplicativo de troca de mensagens instantâneas. Após formado o grupo, o Sebrae disponibiliza no aplicativo a descrição da jornada, convidando para a primeira reunião virtual.

Etapa 01 (implementação de ferramentas digitais e primeira reunião)

- Conduzir reunião, com as seguintes ações:
 - Alinhar com as empresas o propósito do *Up* Digital;
 - Guiar a apresentação individual dos empresários participantes sobre a situação da empresa e expectativas;
 - Apresentar conteúdo de marketing digital e ferramentas digitais e sanar dúvidas da empresa demandante;
 - Introduzir, caso viável, especialista convidado para abordar conteúdo inovador sobre o contexto de mercado do segmento.
- Após a primeira reunião, lançar a seguinte questão no aplicativo de troca de mensagens instantâneas: “Com base no que vimos até agora e na principal dor da sua empresa, que ferramentas digitais você quer que o ajudemos a pôr em prática imediatamente para melhorar suas vendas?”.
- Com base no pré-diagnóstico e nos desafios, analisar o perfil digital da empresa demandante.
- Consolidar o desafio da empresa demandante e elaborar respostas e/ou propostas para aceleração digital da empresa.

Entrega etapa 01: relatório com o desafio da empresa e resposta e/ou proposta para esse desafio.

Etapa 02 (monitoramento da implementação de ferramentas e segunda reunião)

- Acompanhar o processo de implementação das ferramentas digitais da empresa demandante.
- Prover de conteúdos técnicos a empresa demandante, de forma organizada, com acesso facilitado.
- Conduzir reunião, com as seguintes ações:
 - Guiar os empresários participantes no compartilhamento de informações sobre o que já foi realizado e o que a empresa conseguiu testar do que foi sugerido;
 - Apresentar conteúdo sobre atitudes e ferramentas de marketing digital na prática e sanar dúvidas das empresas;
 - A depender dos desafios indicados pelos empresários, introduzir um especialista para falar sobre um tema específico. Exemplos: aplicativo específico, conteúdos digitais, imagens para postagens digitais, métricas de desempenho nas ferramentas digitais, entre outros.

Entrega etapa 02: relatório sobre o acompanhamento da evolução na aplicação de ferramentas digitais pelas empresas, com base no relato dos empresários e na avaliação da presença digital de cada empresa.

Etapa 03 (análise dos resultados das práticas implementadas e terceira reunião)

- Prover de conteúdos técnicos as empresas demandantes, de forma organizada, com acesso facilitado.
- Conduzir reunião, com as seguintes ações:
 - Guiar os empresários participantes no compartilhamento de suas ações implementadas na jornada e sobre os resultados obtidos frente aos desafios definidos pela empresa;
 - Realizar balanço dos resultados e últimas recomendações aos empresários;
 - Conduzir avaliação geral da jornada em tempo real (*mentimeter.com* e *Google Forms*);
 - Introduzir gestores do Sebrae para apresentação de soluções de Inovação, Finanças e Pessoas, que sejam pertinentes aos desafios das empresas;

- Analisar as medições do desempenho das empresas, considerando a medição inicial (primeira reunião) e final (última reunião), por meio de indicadores sugeridos: número de seguidores nas redes sociais; número médio de visualizações por postagem; número de aplicativos utilizados; variação de receita da empresa no período.

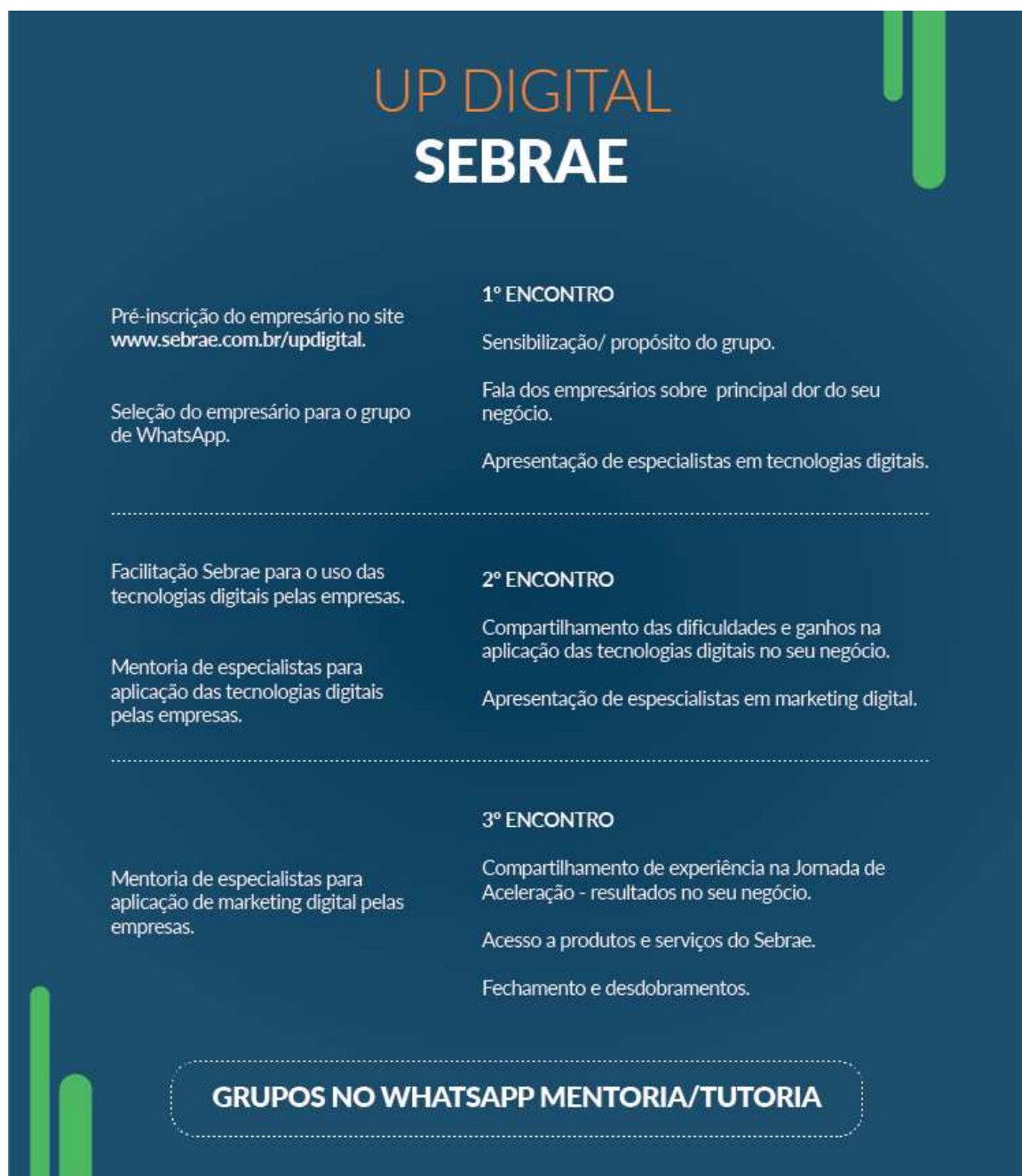
Entrega da etapa 03: relatório de avaliação do Google Forms, conforme modelo definido pelo Sebrae.

6.3.2 Benefícios e resultados alcançados pelo programa-piloto de aceleração digital Up Digital realizado com empresas de moda autoral em Pernambuco

O atendimento teve como objetivo apoiar os pequenos negócios de moda autoral na definição das estratégias digitais, contribuindo para que cada empresa:

- Tenha acesso a informações sobre ferramentas digitais, de forma direta e em linguagem adequada, para acelerar promoção e venda de seus produtos *online*, tais como estratégias de presença digital, criação de conteúdo digital e outros;
- Aprimore a estratégia digital da sua empresa em termos de promoção e venda *online*;
- Compartilhe práticas sobre aplicação de ferramentas digitais com outras empresas do seu segmento;
- Acesse clientes/mercados;
- Melhore seu desempenho em vendas.

Este atendimento é, particularmente, recomendado para ser aplicado em situações que possam se valer como oportunidades para superação de crises ou na esteira de datas comemorativas e de eventos significativos para o segmento das empresas participantes.

Figura 4 – Quadro resumo da Jornada *Up Digital*

Fonte: Sebrae (2020).

Relação das empresas de moda autoral participantes do Programa de Aceleração Digital (Up Digital):

1. Ana Christina Rocha – CNPJ: 36.949.110/0001-41
2. Menina dos Olhos (Carolina Leal) - CNPJ: 19.177.573/0001-13
3. Golpe Store (Nara Vila Nova) – CNPJ: 27.866.172/0001-07

4. Cria Acessórios (Janaína Cláudia) – CNPJ: 31.762.603/0001-54
5. Lígia Raquel – CNPJ: 23.692.441/0001-05
6. Rafa Q Faz – CNPJ: 28.821.489/0001-81
7. Pente Garfo (Antonieta Salvador) – CNPJ: 19.229.316/0001-88
8. Raísa do Amaral – CNPJ: 35.881.743/0001-00
9. Noued (Bárbara Grijp) – CNPJ: 23.293.448/0001-46
10. Studio 122 (Raul Menezes) – CNPJ: 10.481.999/0001-91

Concluído o programa, foi realizada a avaliação com os participantes que, de forma unânime, aprovaram a metodologia e consideraram uma das melhores capacitações realizadas nos últimos tempos.

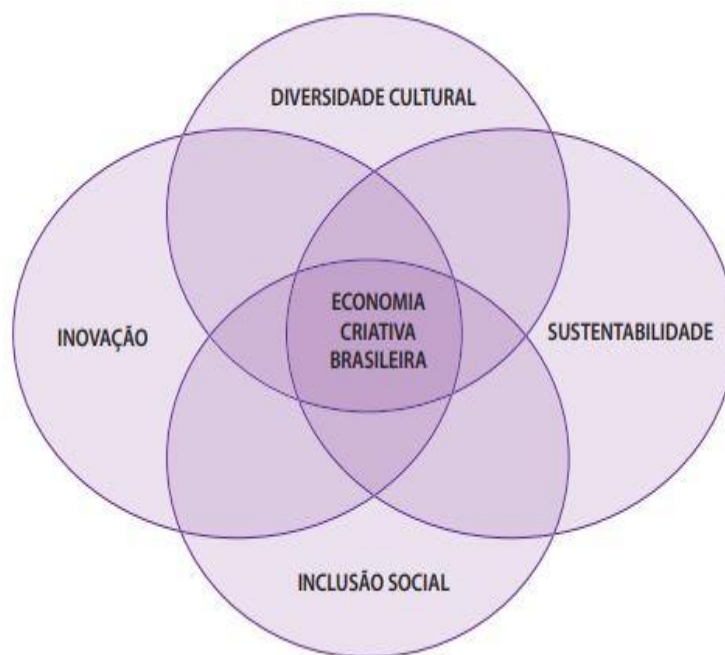
A empresária Nara Vila Nova, proprietária da empresa Golpe Store, uma marca recifense de moda autoral, conta que já realizava vendas pelo ambiente digital, via *site*, WhatsApp e redes sociais. Com a pandemia, no entanto, sentiu a necessidade de buscar mais conhecimento para intensificar as estratégias de vendas *online*: “A troca de ideias e experiências com a consultora e os demais participantes foi de grande valia neste momento. Descobri novas ferramentas e recursos para melhorar ainda mais a presença digital da minha empresa. Tenho certeza de que com a implantação das diversas dicas recebidas, a tendência é a constante melhora e crescimento dos nossos negócios”.

6.4 Resultados e análise

O Sebrae (2012, p. 6) considera como características e potencialidades da economia criativa: a produção não poluente; a inovação tecnológica; o fortalecimento dos vínculos das características regionais e locais; a geração de emprego, renda e tributos; a estimulação de novas qualificações profissionais; a alimentação da economia associada a outros segmentos produtivos; a promoção da inclusão social; o reforço da cidadania; e a promoção da diversidade e do respeito. Considera como os quatro princípios norteadores da economia criativa:

1. A importância da diversidade cultural do país;
2. A percepção da sustentabilidade como fator de desenvolvimento local e regional;
3. A inovação como vetor de desenvolvimento da cultura e das expressões de vanguarda;
- e
4. A inclusão produtiva com base em uma economia cooperativa e solidária

Figura 4 – Os quatro princípios norteadores da economia criativa



Fonte: Sebrae (2012, p. 7)

Os três eixos estratégicos de atuação na economia criativa fomentados pelo Sebrae (2012, p. 7) são:

1. O desenvolvimento setorial das atividades que compõe os segmentos da economia criativa;
2. O desenvolvimento territorial estimulando a valorização das redes, dos costumes, da tradição e a vocação do local;
3. O desenvolvimento transversal, levando componentes da economia criativa a todos os segmentos e setores da economia, de forma a gerar valor, diferenciais e estimular a competitividade das empresas.

Apesar do exposto anteriormente, o Sebrae (2012, p. 4) coloca a necessidade de tornar os negócios sustentáveis. Posto que os agentes que atuam no mercado dos negócios criativos no Brasil ainda precisam desenvolver a sustentabilidade de seus empreendimentos, adquirir independência dos recursos do Estado, profissionalizar a gestão e buscar a longevidade de seus negócios. Pelo que resulta ser de suma importância, estimular modelos inovadores para o desenvolvimento da economia criativa.

Neste sentido, entende-se que não cabe trabalhar de forma hierárquica, na qual um define e outros executam, mas construir em parceria e colaborativamente, compartilhar e trabalhar junto.

Neste capítulo, são apresentadas as principais soluções desenvolvidas nos últimos dois anos, no âmbito e para atender empresários de moda autoral, público-alvo dos projetos de economia criativa executados pelo Sebrae em Pernambuco. A autora deste relatório é a gestora responsável pelos projetos de economia criativa na organização e enfatiza que a colaboração e a cocriação de parceiros institucionais e colegas de trabalho têm sido fundamental na aplicação de soluções estratégicas baseadas nos princípios norteadores do design.

A formulação e os resultados das estratégias apresentadas buscam incentivar os negócios criativos. Em particular aqueles que fazem parte da cadeia produtiva da moda. Os esforços implementados visam promover a educação empreendedora, que considera as competências criativas, por meio da qualificação de profissionais capacitados para a criação e gestão dos empreendimentos criativos. Busca-se ainda gerar conhecimento e disseminar informações sobre os segmentos de mercado que impactam na tomada de decisão dos gestores.

Há ainda de se considerar que a modelagem dos negócios criativos está em constante processo de inovação e que a colaboração é um dos pilares mais significativos para o fortalecimento dessa cadeia de valor. Outro fator, não menos importante, é a estruturação de um plano de ação que considere a presença digital dessas empresas frente ao cenário positivo do mercado virtual.

Segundo a plataforma de tendências de moda Use Fashion (2020), as vendas de moda por *e-commerce* no Brasil tiveram um crescimento médio de 48% em março, comparado a 21% nos EUA, onde o mercado *online* já é mais maduro. Por isso, é importante começar a planejar a estratégia de venda *online*, considerando que em um mundo pós-coronavírus os consumidores já estarão mais habituados a esse método e, consequentemente, terão expectativas mais altas em relação ao serviço oferecido.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente relatório técnico apresenta o processo de pesquisa exploratória desenvolvida durante o mestrado profissional em Indústrias Criativas da Unicap, à luz das discussões sobre economia criativa, ecossistemas criativos e as relações que se estabelecem com os empreendimentos que fazem parte dessa cadeia de valor. No setor da economia criativa, o objeto deste estudo é a moda. Em especial o segmento da moda autoral, formado por pequenos negócios da cadeia produtiva, que compõe um arranjo de empresas localizadas na Região Metropolitana do Recife.

A motivação pelo estudo ora apresentado deve-se a experiência profissional da autora deste relatório na gestão de projetos setoriais de economia criativa no Sebrae Pernambuco. Em particular, no atendimento ao público-alvo formado por pequenos negócios de moda, em sua grande maioria, geridos por *designers* ou estilistas. Constata-se que uma boa parte destas empresas desenvolve produtos com valor agregado do design em sua concepção. No entanto, a grande maioria não adota a gestão estratégica do design em seus negócios.

Sabe-se que as transformações do mercado atual, com as significativas mudanças provenientes das novas tecnologias e da competição global, têm exigido das empresas a introdução de produtos e serviços inovadores como fator decisivo para ter maior competitividade e conseguir sobreviver neste novo cenário econômico. Mas não basta se diferenciar pelos produtos inovadores. É necessário também adotar estratégias de gestão que possam promover a sustentabilidade dos negócios. Com vistas ao alcance desse resultado, o relatório em questão apresenta estratégias com o propósito de conferir maior competitividade às micro e pequenas empresas de moda autoral do Recife e Região Metropolitana, promovendo um alinhamento entre os objetivos empresariais e os meios utilizados pelas empresas para atingi-los.

Nesse contexto, portanto, o relatório traz à discussão definições sobre design estratégico, inovação, ecossistema criativo e as relações que devem ser estabelecidas para articular conexões desses pequenos negócios de moda com instituições parceiras locais. Para promover, por exemplo, iniciativas públicas e privadas que possibilitem a realização de estratégias inovadoras, com vistas a qualificar os empreendedores em ferramentas de gestão e de inovação para que acessem, de forma competitiva, novos mercados.

O estudo evidencia que, para se estabelecer uma cultura de design, é preciso ativar os diferentes atores que devem ser envolvidos na formulação das estratégias organizacionais: usuários, empresas, parceiros, membros da comunidade, catalisando e organizando o projeto da

estratégia. É necessária a compreensão de que essas conexões com diferentes atores direcionam para a necessidade de criar pautas que possam resolver conflitos de interesses e, nessa perspectiva, utilizar instrumentos de comunicação capazes de estabelecer compromissos entre esses vários atores, de modo que as ações possam convergir na direção da sustentabilidade do processo de desenvolvimento a ser estimulado no ecossistema criativo.

Traçando uma “linha do tempo”, são apresentadas iniciativas promovidas pelo Sebrae e instituições parceiras locais, com destaque ao NTCPE, através do Marco Pernambucano da Moda, na realização de ações de qualificação para os pequenos negócios de moda autoral em um percurso de elaboração, exercícios e evolução de estratégias organizacionais voltadas para esses empreendimentos. O aprendizado dessa trajetória deixa evidente que é na ação projetual que o design estratégico atua nas instabilidades desse ecossistema, que está em constante evolução.

As relações do design com a inovação são apresentadas aqui sob pontos de vista de vários autores. Mas a contribuição mais importante para o estudo é a compreensão de que o design estratégico é responsável pelo diálogo com diferentes áreas de conhecimento e deve estabelecer com elas parcerias e ambiente de colaboração para impulsionar essa capacidade de inovar e criar valor. Recebendo de volta os benefícios desse valor agregado, pelos avanços alcançados nas práticas projetuais e nos processos. Assim como na identificação das tecnologias desenvolvidas e disponibilizadas por outras áreas do conhecimento técnico, cultural e científico. Estas conexões se complementam e são indispensáveis para que se acrescentem aos conhecimentos já adquiridos, interpretações e críticas diferenciadas.

Neste universo de possibilidades, o design integra as chamadas indústrias criativas, classificando-se na categoria da criatividade aplicada, isto é, mais direcionadas pela demanda e orientadas aos serviços, com objetivos funcionais (SEBRAE, 2015, p. 21)

Neste cenário de profunda transformação, o design se apresenta como elemento transversal, atuando não somente como ferramenta de melhoria dos aspectos funcionais, ergonômicos e visuais dos produtos, mas principalmente como agente que pode atender às necessidades dos clientes, consumidores e usuários, proporcionando experiências relevantes, que os permitam vivenciar sensações de conforto, segurança e satisfação. Serve como instrumento para a inovação de produtos e serviços, impulsionando a produtividade e, consequentemente, destacando as empresas no mercado extremamente competitivo.

O relatório faz alusão a pesquisa realizada em 2018, pelo Instituto de Estudos e Marketing Industrial (IEMI), sobre o polo têxtil e de confecções de Pernambuco. Destacando as marcas de moda autoral existentes em Recife e na Região Metropolitana, caracterizadas pela maior

expressão em agregação de valor, com boa aceitação na capital e presença também em outros mercados nacionais – inclusive como irradiador de tendências de moda.

Pondera, no entanto, que essas marcas foram criadas, em sua grande maioria, por *designers*, estilistas ou profissionais de criação com formação acadêmica ou não, mas com fortes características relacionadas a arte, desenho, modelagem e desenvolvimento de projetos de produtos. A gestão dos negócios de moda é confiscada durante a trajetória empresarial, de forma pouco planejada, sendo esse um dos principais desafios para a busca da sustentabilidade dessas empresas no competitivo mercado da moda.

Diante das evidências, constata-se a necessidade de se desenvolver competências para gerir os empreendimentos de moda autoral, de forma a possibilitar um fluxo de receitas constante e autônomo, visando a sustentação a médio e longo prazo. É preciso transformar a habilidade criativa natural em ativo econômico e recurso para o desenvolvimento de negócios duradouros. Torna-se imperioso, portanto, estimular modelos inovadores para o desenvolvimento da economia criativa brasileira (SEBRAE, 2012, p. 4).

Em outras palavras, para empreender na economia criativa é preciso dedicar-se à construção de um modelo de negócio que garanta iniciar a empresa de forma planejada e, trazendo essa prerrogativa para o setor da moda. Neste caso, ressalta-se: um bom modelo de negócios vale mais do que uma coleção.

O relatório ainda destaca a importância das Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs), relacionadas aos meios de produção e a sociedade, cada vez mais integradas. Observa-se um perfil de autonomia fortalecida pela automação modular, pela robotização, pelas redes digitais de comunicação e pelas novas tecnologias de produtos, processos e de novos materiais.

Segundo Diamandis e Kotler (2012, p. 185), essa nova realidade está permitindo maior conectividade e interatividade entre indivíduos e grupos, em um movimento no qual as pessoas estão propensas a conseguir acesso e controle da tecnologia em suas vidas. E nesse mundo de acesso facilitado às novas tecnologias, a internet se destaca pelo fato de admitir muitas possibilidades e permitir transformações coletivas.

A transformação digital é uma realidade e as empresas de moda – em particular, as de moda autoral –, precisam se apropriar de ferramentas de comunicação e marketing digital, possibilitando que suas marcas comuniquem conteúdo relevante que provoque o engajamento do seu público-alvo, além das mídias tradicionais.

Diante desse cenário de mudanças e de um mundo cada vez mais digital e conectado, com mais acesso à informação e acirramento da concorrência, observa-se as constantes transformações na lógica social que alteram as estruturas tradicionais do trabalho. Tudo muda,

desde o processo produtivo até as relações de trabalho, passando ainda pelos novos anseios do consumidor e pela forma de se relacionar com ele (FIRJAN, 2019, p. 7).

Ainda neste contexto de mudanças e transformações importantes, buscou-se entender como se configuram os arranjos produtivos criativos locais, agindo como impulsionadores dessa nova economia e quais os aspectos mercadológicos a serem observados na construção de um ambiente empreendedor.

Trazendo para a realidade do Recife que, apesar de enfrentar dificuldades de uma grande metrópole – como insegurança, escassos apoios do poder público para a arte e a cultura, alto déficit habitacional e o fechamento de diversos empreendimentos comerciais –, observam-se movimentações de diversos grupos criativos que, através de suas atividades, têm apresentado propostas que fogem da lógica dominante na relação de trabalho e na comercialização de produtos autorais. Esse é o modelo de um ecossistema criativo que busca sobreviver em uma vivência compartilhada, onde as pessoas interagem de diversas formas, fazem coisas juntas, compartilham saberes sem, essencialmente, a influência de acordos monetários e normas governamentais.

A capital pernambucana, além de ser reconhecida como um polo de inovação e tecnologia, tem tradição na literatura, arquitetura, música, gastronomia, artesanato e moda. Todos esses atributos lhes afiançam condições para tornar-se uma cidade criativa. No entanto, trouxemos à discussão, com base nos relatos de autores renomados, quais os elementos comuns e fundamentais que conferem a uma cidade a denominação de cidade criativa. Alguns esforços vêm sendo feitos, mas ainda é preciso que governo e a sociedade viabilizem mais projetos, que ampliem a capacidade de se criar ambientes favoráveis ao empreendedorismo e à inovação na cidade do Recife.

A pesquisa em questão buscou contextualizar quais os instrumentos e formas de estimular uma rede de atores que, através de sua atuação, promova um ambiente propício ao empreendedorismo criativo, indicando conexões que alcancem as pessoas em uma relação de cidadania e que ampliem o acesso a novos mercados de forma competitiva e colaborativa.

Tendo como panorama principal a economia criativa, o relatório trouxe teorias sobre ecossistemas criativos, cultura e cidades criativas, que norteiam os conceitos e reflexões sobre as principais características de ambientes criativos os quais comungam seus valores com a comunidade e atraem outras pessoas para usufruírem de experiências de consumo particulares.

Contudo, buscou-se compreender quais os aspectos a serem observados e as potencialidades locais que podem suscitar em um círculo virtuoso de geração de conhecimento. Pautado nas especificidades da cidade, sua cultura local e seus talentos emergentes, com o

objetivo de fomentar soluções que produzam negócios promissores, que gere emprego e renda. Mas, sobretudo, que crie uma consciência coletiva empreendedora.

Para a obtenção destes resultados, o estudo recorreu a uma análise de referências sobre os domínios inter-relacionados para que se configure um ecossistema de empreendedorismo. Baseado no modelo de Isenberg (2011, p. 05), trouxe evidências que compõem a estrutura de um ecossistema de empreendedorismo, com análises comparativas sobre o mercado de moda autoral.

Políticas públicas, capital financeiro, cultura, instituições de suporte, recursos humanos e mercados foram analisados com depoimentos que contextualizaram e trouxeram o sentimento de empreendedores e formadores de opinião sobre o mercado, seus desafios e oportunidades. Neste sentido, a hipótese de alcançar resultados mais satisfatórios seria a realização de parcerias que visem a oferta de capacitações, eventos de mercado, consultorias e informações qualificadas sobre gestão de negócios, empreendedorismo, inovação e mercado.

É com esse propósito que foram desenvolvidas – e aqui neste relatório apresentadas – estratégias que utilizaram os princípios norteadores do design, para avaliação da competitividade dos pequenos negócios de moda autoral, e avançou na prática do design estratégico para vivenciar uma ação projetual coletiva no desenvolvimento de soluções estratégicas implementadas em empresas do segmento.

Foi realizado um trabalho colaborativo com o objetivo de mapear a cultura, os contextos, as experiências pessoais e os processos na vida dos empresários de moda autoral para se ter uma visão mais ampla e, assim, melhor identificar as barreiras e gerar alternativas para transpô-las. Ao investir esforços nesse mapeamento, os princípios norteadores do design foram utilizados, permitindo identificar as causas e as consequências das dificuldades e, assim, conseguir ser mais assertivo na busca por soluções.

O processo contou com a escuta de empresários e representantes de instituições parceiras. O *Design Thinking* foi o método de ideação escolhido para traçar um panorama que considerou todos esses componentes, buscando compreender com maior profundidade o indivíduo, através da análise dos dados obtidos nessa escuta.

Este trabalho foi denominado “Maratona de Criação de Personas”, em uma abordagem do *Design Thinking*, balizada pelos princípios da UX (Experiência do Usuário) e do CS (Sucesso do Cliente). O resultado do trabalho permitiu caracterizar, qualificar e investigar a *persona* “Empresário Tradicional Criativo”. Por sua vez, as investigações realizadas e as respostas obtidas permitiram eleger soluções que são aderentes ao perfil desta *persona* e, a partir daí, iniciou-se um estudo mais aprofundado sobre as reais necessidades desse empresário para

desenvolver estratégias de abordagens que façam mais sentido e que provoquem transformações importantes nesses pequenos negócios.

Ainda na busca pelas respostas para a resolução de problemas que afetam os pequenos negócios e, principalmente, provocam um impacto no desempenho dessas empresas, pretende-se continuar contribuindo com uma proposta de trabalhar com a lógica de “*startup* enxuta”. Neste processo, foi utilizado o método ágil *Scrum*, com o objetivo de aprofundar os conhecimentos sobre a raiz do problema da *persona* investigada – empresária de moda autoral – para, posteriormente, apresentar estratégias que promovam ganhos para os empreendimentos administrados.

Pesquisas qualitativas foram realizadas com empresários de moda autoral e os resultados comprovaram as principais dificuldades enfrentadas pelos empresários desse segmento.

Várias iniciativas têm sido realizadas entre o Sebrae e parceiros, com resultados importantes. Mas ainda há que se desenvolver lideranças locais, que articulem com as instituições governamentais a criação de políticas públicas e a elaboração de um planejamento estratégico que tenha em pauta a transformação dos pequenos negócios de moda no Recife. Uma visão de cadeia produtiva mais organizada e estruturada, onde as empresas se apropriem das etapas de criação, produção e comercialização de seus produtos, compreendendo a importância desse segmento da moda para a cadeia produtiva do Estado.

É evidente que o ecossistema de empreendedorismo criativo de moda do Recife apresenta oportunidades de melhoria. As conexões e a troca de conhecimentos decorrentes de uma associação ou entidade de classe pode ser vantajosa para todo o ecossistema e ainda pode trazer benefícios sociais e econômicos importantes para a cidade. O Sebrae, o NTCPE e a AD Diper, entre outros parceiros institucionais, vêm estruturando projetos com o objetivo de trazer benefícios para os empreendedores, através de programas de qualificação, mentorias, capacitações, consultorias e apoio ao acesso a novos mercados.

Atualmente, existe uma infraestrutura qualificada, como o Marco Pernambucano da Moda, com equipamentos que apoiam o desenvolvimento inicial dos empreendimentos criativos. Instituições de Ensino Superior preparam a mão de obra local. No entanto, a cultura empreendedora ainda necessita ser disseminada e introjetada nas empresas, de modo a se organizarem para obter maiores vantagens de mercado.

Desse modo, observa-se um ambiente positivo para se desenvolver uma visão estratégica, que possibilite a disseminação de modelos de negócios inovadores e colaborativos, elevando o patamar das empresas de moda autoral do Recife e, conseqüentemente, potencializando o ecossistema criativo local.

As estratégias apresentadas foram desenvolvidas no âmbito da gestão de projetos de economia criativa do Sebrae Pernambuco e contou com a colaboração de colegas da organização, parceiros institucionais e empresários que contribuíram para a estruturação dos programas propostos. Com vistas a melhorar a gestão e a inovação dos pequenos negócios de moda autoral e, conseqüentemente, aumentar a competitividade dessas empresas no ecossistema criativo de moda.

As soluções apresentadas neste relatório já foram testadas e outras estão sendo desenvolvidas, considerando as principais dificuldades relatadas pelos empresários na busca pela sustentabilidade de seus negócios.

A transformação digital, por sua vez, exige das empresas um novo posicionamento no mercado e a possibilidade de remodelar os negócios, mesmo aqueles mais tradicionais, como é o caso da moda autoral que utiliza tipologias artesanais em suas criações.

Neste contexto, os programas propostos se desenvolvem em um contínuo processo de aprendizagem, que exige das empresas e do ecossistema criativo do qual fazem parte a busca constante pela qualificação para enfrentar as transformações cada vez mais rápidas do mercado, com melhores condições para as tomadas de decisões. O desenvolvimento de soluções deve ser frequentemente revisado e aprimorado, na medida em que nem sempre a resolução de problemas pode ser embasada em experiências anteriores.

Para a evolução dessa proposta é importante considerar a tecnologia como uma grande aliada no desenvolvimento de plataformas e aplicativos digitais que permitam escalar o acesso a essas soluções de forma remota e estruturada.

REFERÊNCIAS

ANDERSON, C. **A Cauda Longa**: Do mercado de massa para o mercado de nicho. Rio de Janeiro: Campus-Elsevier, 2006.

BENDASSOLLI, P. F.; WOOD JR., T.; KIRSCHBAUM, C.; CUNHA, M. P. e. Indústrias criativas: definição, limites e possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, vol. 49, n. 1, p. 10-18, jan./mar. 2009. Disponível em: <<https://rae.fgv.br/rae/vol49-num1-2009/forum-industrias-criativas>>. Acesso em: 12 jun. 2020.

BERGSTRÖM, B. *Essentials of Visual Communication*. Londres: Laurence King Publishing Ltd, 2008.

BETTELHEIM, B. *Psicanálise dos contos de fada*. São Paulo: Paz e Terra, 2002.

BOLAND, R. J. JR; COLLOPY, F. *Managing as Designing*. Redwood City: Stanford University Press, 2004.

BONIS, J.C. In: *Meio & Mensagem*. “O poder das marcas sobre os consumidores chegou ao fim”. São Paulo, 2017. Disponível em: <<https://www.meioemensagem.com.br/home/marketing/2017/05/23/o-poder-das-marcas-sobre-os-consumidores-chegou-ao-fim.html>>. Acesso em: 25 jul. 2018.

BOYD, D.; CRAWFORD, K. Critical questions for Big Data: Provocations for a cultural, technological, and scholarly phenomenon. **Information, Communication & Society**, Londres, v. 15, mai., 2012. Disponível em: <<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/1369118X.2012.678878>>. Acesso em: 20 jul. 2018.

BRITISH COUNCIL. *Guia Prático para o mapeamento das indústrias criativas*. Reino Unido, 2010. Disponível em: <https://creativeeconomy.britishcouncil.org/media/uploads/files/Mapping_guide_-_Portuguese.pdf>. Acesso em: 15 jun. 2020.

BRITISH COUNCIL. *A Economia Criativa Brasileira. Análise da Situação e Avaliação do Programa de Empreendedorismo Social e Criativo Financiado pelo Newton Fund*. 2018. Disponível em: <https://www.britishcouncil.org.br/sites/default/files/brasil_economia_criativa_online2.pdf>. Acesso em: 09 jul. 2020.

BROWN, T. Design Thinking: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CARDONETTI, V. K. Princípios norteadores para a implementação e avaliação da gestão de design nas MPes do setor industrial de vestuário. Florianópolis, 2009.

CASTELLS, M. O Poder da Comunicação. São Paulo: Paz e Terra, 2015.

CORREIA, C. M. G.; PEREIRA, T. R. D. S. Gestão, design e formação profissional. In: Congresso de Pesquisa e Desenvolvimento em Design, 7., 2006, Curitiba.

DAVENPORT, T. 2014. Big Data at Work: Dispelling the Myths, Uncovering the Opportunities. Disponível em: <<https://www.forbes.com/sites/gilpress/2014/03/03/big-datas-new-and-old-clothes-tom-davenport-can-tell/#20be99b057b3>>. Acesso em: 22 jul. 2018.

DEHEINZELIN, L. Economia criativa e um círculo virtuoso da abundância. **Jornal O Povo**. Fortaleza, 2013. Disponível em: <<https://www20.opovo.com.br/app/opovo/opiniao/2013/08/17/noticiasjornalopiniao,3112408/economia-criativa-e-um-ciclo-virtuoso-da-abundancia.shtml>>. Acesso em: 05 jul. 2020.

DIAMANDIS, P. H; KOTLER, S. **Abundância**: O futuro é melhor do que você imagina. São Paulo: Editora HSM, 2012.

DRUCKER, P. **Management**: Tasks, Responsibilities, Practices. New York: Harper Business, 1993.

DRUCKER, P. Theory of The Business. Brighton: Harvard Business Review, 1994.

FIALHO, F. A. P; SCHMITT, V. A Cauda Longa e o jornalismo: Como a teoria da Cauda Longa se aplica ao jornalismo. **E-Compós**, Brasília, v. 9, p. 2-15, jun. 2007. Disponível em: <<https://www.e-compos.org.br/e-compos/article/view/159>>. Acesso em: 15 ago. 2019.

FGV – Fundação Getúlio Vargas. Relatório sobre os impactos econômicos da COVID -19: Economia Criativa. São Paulo, 2020. Disponível em: <https://fgvprojetos.fgv.br/sites/fgvprojetos.fgv.br/files/economiacriativa_formatacaosite.pdf>. Acesso em: 10 jul. 2020

FIRJAN – Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro. Mapeamento da Indústria Criativa no Brasil. Rio de Janeiro, 2019. Disponível em:

<<https://www.firjan.com.br/EconomiaCriativa/downloads/MapeamentoIndustriaCriativa.pdf>>
Acesso em: 20 jul. 2020.

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

FRANZATO, C. et al. Inovação Cultural e Social: design estratégico e ecossistemas criativos. In: FREIRE, K. (org.). Design Estratégico para a Inovação Cultural e Social. São Paulo: Kazuá, 2015.

FREIRE, K. Design estratégico para a inovação social. In: FREIRE, K. (org.). Design Estratégico para a Inovação Cultural e Social. São Paulo, Kazuá, 2015.

FREIRE, K.; MARIN, J. C. Inovação transformadora no varejo de moda: incubação e fomento do ecossistema criativo. **IARA – Revista de Moda, Cultura e Arte**, São Paulo, v. 9, n. 1, p. 114-126, set. 2016. Disponível em: <<http://www1.sp.senac.br/hotsites/blogs/revistaiara/wp-content/uploads/2016/09/126-Iara-artigo.pdf>>. Acesso em: 20 jan. 2020.

FREEMAN, R. E. Strategic management: A stakeholder approach. Boston: Pitman, 1984. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/228320877_A_Stakeholder_Approach_to_Strategic_Management>. Acesso em: 19 jun. 2019.

GIBSON, R.; SKARZYNSKI, P. **Inovação**: O caminho para transformações nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 2008.

GOMES, L.V. N. et al. O desenho operacional no projeto de produto industrial. Rio de Janeiro: Graphica, 2011.

GONÇALVES, A. S. Q. **Criação autoral na perspectiva do design estratégico**: uma análise de projetos acadêmicos de moda. 2014. f. 170. Dissertação (Mestrado em Design) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Porto Alegre. Disponível em: <<http://www.repositorio.jesuita.org.br/handle/UNISINOS/4469>>. Acesso em: 20 ago. 2020.

GUISSONI, L. A.; BOTELHO, D. Varejo: competitividade e inovação. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 56, n. 6, p. 596-599, nov., 2016. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/64789>>. Acesso em: 10 jul. 2018.

HEALEY, M. O que é o Branding? Barcelona: Editorial Gustavo Gili, 2009.

HERSCHMANN, M.; PEREIRA, C. (orgs.). **Mídia, memória & celebridades**: Estratégias narrativas em contextos de alta visibilidade. Rio de Janeiro: E-papers, 2003.

IEMI - Inteligência de Mercado. Estudo da competitividade dos setores têxtil e confeccionista no estado de Pernambuco. São Paulo, 2017. Disponível em: <https://www.marcopemoda.com.br/downloads>. Acesso em: mai. 2019.

ISENBERG, D. J. **The Entrepreneurship Ecosystem Strategy as a New Paradigm for Economic Policy**: Principles for Cultivating Entrepreneurship. Dublin: Institute of International European Affairs, 2011.

KELLER, K.; MACHADO, M. Gestão estratégica de marcas. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KLAMER, A. Pensar Economia Criativa pede por outra ciência econômica: introduzindo a abordagem “Value Based”. In.: VALIATI, L; MOLLER, G. (org.). Economia criativa, cultura e políticas públicas. Porto Alegre: Editora da UFRGS/CEGOV, 2016.

KOTLER, P.; KELLER, K. Administração de marketing. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

KOTLER, P.; PFOERTSCH, W. Gestão de marcas em mercados B2B. Porto Alegre: Bookman, 2008.

KOTLER, P. A Bíblia da inovação: Princípios fundamentais para levar a cultura da inovação contínua às organizações. São Paulo: Leya, 2011.

KRIPPENDORF, K. On the essential contexts of artifacts or on the proposition that “design is making sense (of things)”. **Design Issues**, Spring, v. 5, n. 2, p. 9-39, 1989.

LANDRY, C.; BIANCHINI, F. “The Creative City”. London: Comedia, 1995.

LANDRY, C. The Art of City Making. Seattle: Amazon, 2006.

LANDRY, C. Cidade Criativa: a história de um conceito. In: REIS, A. C. F.; KAGEYAMA, P. **Cidades Criativas**: Perspectivas. São Paulo: Garimpo de Soluções, 2011.

_____. Origens e futuro da cidade criativa. São Paulo: SESISP, 2013.

MADEIRA, M. Economia criativa: Implicações e desafios para a política externa brasileira. Brasília: Fundação Alexandre Gusmão, 2014.

MARINHO, E. Economia criativa. In: Economia Criativa do Rio de Janeiro e as MPE. Rio de Janeiro, 2012. Disponível em:
<https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/RJ/Menu%20Institucional/Sebrae_SE T nov12_ec_crtv.pdf>. Acesso em: 10 jul. 2020.

MARTINS, R. F. F.; MERINO, E. A. D. A Gestão de design como estratégia organizacional. Londrina: EDUEL, 2011.

MATHEUS, R.; WACKER, W. What's Your Story?: Storytelling to Move Markets, Audiences, People and Brands. E-book. 2010.

MAURYA, A. Comece sua Startup Enxuta. São Paulo: Saraiva, 2018.

MENEZES, M. S.; PASCHOARELLI, L. C. (orgs). Design e planejamento: aspectos tecnológicos. São Paulo: Editora UNESP, 2009.

MONTEIRO, V. A. S. **Storytelling nas marcas de moda**: comunicação e criação de valor. 2013. f. 87. Dissertação (Mestrado em Branding e Design de Moda) – Universidade da Beira Interior, Covilhã e Lisboa. Disponível em:
<https://ubibliorum.ubi.pt/bitstream/10400.6/1722/1/Storytelling%20nas%20Marcas%20de%20Moda_Vanessa%20Monteiro%20.pdf>. Acesso em: 15 set. 2019.

MORONI, I. M. R. **Como os processos de design podem contribuir para o desenvolvimento da capacidade inovadora nas empresas startups**: um estudo sobre o Porto Digital. 2016. f. 182. Dissertação (Mestrado em Design) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife. Disponível em:
<https://repositorio.ufpe.br/bitstream/123456789/21700/1/IsabelaMariaRaposoMoroni_versao BC.pdf>. Acesso em: 12 jul. 2020.

MOURA, H. T.; ADLER, I. K. The ecology of innovation and the role of Strategic Design. **Strategic Design Research Journal**, São Leopoldo, v. 4, n. 3, p. 112-117, set. 2011. Disponível em:< <http://revistas.unisinos.br/index.php/sdrj/article/view/4489/1713>>. Acesso em: 24 mai. 2019.

MOURA, H. T.; FAHNSTROM, D.; PRYGROCKI, G.; MCLEISH, T. J. Thinkeringspace, Designing for Collaboration: Around the book and beyond. **Visible Language**, v. 43, n. 1, 2009. Disponível em: <<https://www.questia.com/library/p138221/visible-language/i4516218/vol-43-no-1-2009>>. Acesso em: 20 jul. 2020.

MOZOTA, B. B. de; KLÖPSCH, C.; COSTA, F. C. Gestão do design: usando o design para construir valor de marca e inovação corporativa. Porto Alegre: Bookman, 2011.

NECK, H. M. et al. An entrepreneurial system view of new venture creation. **Journal of Small Business Management**, Paris, v. 42, n. 2, p. 190-208, abr. 2004. Disponível em: <https://www.researchgate.net/profile/Gary_Meyer6/publication/229539933_An_Entrepreneurial_System_View_of_New_Venture_Creation/links/5a160c654585153b546cb878/An-Entrepreneurial-System-View-of-New-Venture-Creation.pdf>. Acesso em: 10 jun. 2019.

NEWBIGIN, J. Economia criativa: um guia introdutório. Reino Unido: British Council, 2010. Disponível em: <https://creativeconomy.britishcouncil.org/media/uploads/files/Intro_guide_-_Portuguese.pdf>. Acesso em: 12 jun. 2020.

NITZSCHE, R. Afinal o que é design thinking? São Paulo: Rosário, 2012.
OAKLEY Kate. 'Art Works': Cultural labour markets: a literature review. London: Creativity, Culture and Educate, 2009.

OECD. **Manual de Oslo**: Diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre inovação. Paris, 1997. Disponível em: <https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4161223/mod_resource/content/1/Manual%20de%20Oslo%20-%20FINEP%20Inovacao.pdf>. Consultado em: 10 jul. 2020.

O ECO: DICIONÁRIO AMBIENTAL. O que é um ecossistema e um bioma. Rio de Janeiro, 2014. Disponível em: <<https://www.oeco.org.br/dicionario-ambiental/28516-o-que-e-um-ecossistema-e-um-bioma/>>. Acesso em: 20 jun. 2019.

OLINS, W. **Corporate identity**: Making business atrategy visible through design. Michigan: Harvard Business School Press, 1989.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. Business model generation. New Jersey: Wiley, 2010.

OUDEN, E. den. Innovation design: Creating value for people, organizations and society. New York: Springer, 2012.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. Business model generation. New Jersey: John Wiley & Sons, 2010. Disponível em:
https://profesores.virtual.uniandes.edu.co/~isis1404/dokuwiki/lib/exe/fetch.php?media=bibliografia:9_business_model_generation.pdf> Acesso em: 25 jul. 2020.

PARODE, F. P.; SCALETSKY, C. C. Design de autor: uma outra comunicação desafiando cultura e mídia global. Revista GHREBH-, v. 1, n. 13, 2009.

PEPPERS, D.; ROGERS, M. CRM Series: Marketing 1t01. Peppers and Rogers Group do Brasil. 2001.

PEREIRA, C. A. M.; HERSCHMANN, M. Comunicação e novas estratégias organizacionais na era da informação e do conhecimento. Comunicação & Sociedade. São Bernardo do Campo, 2002.

QUEIROZ, C. O poder do branding na gestão do negócio. BDxpert. São Paulo, 2011. Disponível em: <<http://bdxpert.hospedagemdesites.ws/2011/10/05/o-poder-do-branding-na-gestao-da-%E2%80%9Cteoria-da-firma%E2%80%9D/>>. Acesso em: 25 jul. 2020.

RECH, S. R. O Papel do Gestor de Design de Moda no Mercado Globalizado. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE PESQUISA EM DESIGN, 2, 2003, 2nd Internacional Congresso Design Research, Anais. Rio de Janeiro, 2003.

REIS, A. C. F.; KAJEYAMA, P. Cidades Criativas: Perspectivas. São Paulo: Garimpo de Soluções & Creative Cities Productions, 2011.

REIS, A. C. F. Economia criativa como estratégia de desenvolvimento: uma visão dos países em desenvolvimento. São Paulo: Itaú Cultural, 2008.

REIS, A. C. F.; DEHEINZELIN, L. Cadernos de economia criativa: Economia criativa e desenvolvimento local. Espírito Santo: Sebrae, 2008. Disponível em:
[https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/8f6a3644c3f6ae55034838b41a021a7b/\\$File/19286.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/8f6a3644c3f6ae55034838b41a021a7b/$File/19286.pdf)>. Acesso em: 12 jun. 2020.

ROBINSON, K. **Somos todos criativos**. Os desafios para resolver uma das principais habilidades do futuro. Benvirá. São Paulo, 2019

RODRIGUES, M. V. A importância do design para a comunicação das organizações. Relatório de estágio curricular. LK Comunicação. Universidade do Porto. Porto, Portugal. 2016.

SALOMON, G. S. T. Moda e alteridade: moda autoral e a apropriação da criação do outro. **Moda Palavra**, Florianópolis, v. 2, n. 4, p.56-62, ago. 2009. Disponível em: <<<https://www.revistas.udesc.br/index.php/modapalavra/article/view/7690/5222>>. Acesso em: 20 dez. 2019.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Desenhar não é o bastante para empreender em moda. Recife, 2014. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/PE/Anexos/perfil%20de%20neg%C3%B3cios%20de%20moda.pdf>>. Acesso em: 05 mai. 2019.

_____. O design no contexto da economia criativa. Brasília, 2015. Disponível em: <[https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/e7df34e8247384939c2ff217f6a4efe7/\\$File/5679.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/e7df34e8247384939c2ff217f6a4efe7/$File/5679.pdf)>. Acesso em: 10 mai. 2019.

_____. Termo de Referência: Atuação do sistema Sebrae na Economia Criativa. Brasília, 2012. Disponível em: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/17d34b0fadf21eb375cb775f04a9249b/\\$File/4567.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/17d34b0fadf21eb375cb775f04a9249b/$File/4567.pdf)>. Acesso em: 08 ago. 2020.

_____. Personas. Recife, 2019.

_____. Personas revisão: Camada crise. Recife, 2020.

_____. Desenhar não é o bastante para empreender em moda: Perfil de negócios da moda. Recife, 2014.

SILVEIRA, M. O Big Data e seu uso corporativo: Uma revisão de literatura. In: **IV Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade**, São Paulo, 2015. Disponível em: <<https://singep.org.br/4singep/resultado/245.pdf>>. Acesso em: 10 jul. 2019.

SOUZA, G. M. O espírito das roupas: a moda no século XIX. São Paulo: Companhia das letras, 2001.

SPARKE, P. Design in context. Londres: Bloomsbury Publishing, 1987.

STAM, E. Entrepreneurial ecosystems and regional policy: A sympathetic critique. **European Planning Studies**, Utrecht, v. 23, n. 9, p.1759-1769, jul. 2015. Disponível em: <<http://utrechtce.nl/wp-content/uploads/2015/08/Stam-2015-Entrepreneurial-Ecosystems-and-Regional-Policy-a-sympathetic-critique.pdf>>. Acesso em: 10 mai. 2019.

UNCTAD – Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento. Relatório de economia criativa 2010: economia criativa uma opção de desenvolvimento viável. New York, 2012. Disponível em: <https://unctad.org/pt/docs/ditctab20103_pt.pdf>. Acesso em: 12 jun. 2020.

UP DIGITAL SEBRAE. **Quer acelerar suas vendas pela internet?** Você está convidado a participar do Up Digital Sebrae. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/to/artigos/up-digital-sebrae,7f46d631f1103710VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 20 jun. 2020

USE FASHION. Como vender seus produtos online sem ter um e-commerce. São Paulo, 2020. Disponível em: <<https://www.usefashion.com/ebooks>>. Acesso em: 20 jul.2020.

VALIATI, L.; MOLLER, G. (orgs.). Economia criativa, cultura e políticas públicas. Porto Alegre: Editora da UFRGS/CEGOV, 2016.

VERGANTI, R. Design-Driven Innovation. Boston: Harvard Business Press, 2009.

VIANNA, M. et al. **Design thinking**: inovação em negócios. Rio de Janeiro: MJV Press, 2012.

XAVIER, A. Histórias que deixam marcas. Belo Horizonte: Editora Best Business, 2015.

WOLF, B. O design management como fator de sucesso comercial. Florianópolis: IEL/Abipti, 1998.