

Competências empreendedoras mandatórias para o enfrentamento de um ambiente de crise: uma análise do setor da moda fluminense

*Mandatory entrepreneurial skills to confront a crisis setting:
an analysis in the fluminense fashion sector*

o meu dia
minha ma
tra, eu co
tura mas
é pra dentro

Luiza Silva Calado¹

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5574-5059>

Daniel Kamlot²

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6976-6333>

Veranise Jacobowski Correia Dubeux³

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8720-1168>

[resumo] Empreendedores criativos da moda transformam sua cultura e sua criatividade com vistas a criar produtos dotados de originalidade e alto valor simbólico. Assumem posturas inovadoras, reinventando formas de se criar, produzir e distribuir. Além disso, a moda, no Estado do Rio de Janeiro, apresenta enorme potencial para gerar renda e emprego. Entretanto, donos de pequenos negócios do setor enfrentam inúmeros desafios para garantir a sobrevivência de seus empreendimentos. Não bastasse a crise dos últimos anos no Brasil, particularmente no Rio de Janeiro, um cenário ainda mais complexo se instaurou por causa da pandemia provocada pelo novo coronavírus e a necessária adoção de políticas de isolamento social, o fechamento do comércio e o consequente aumento do desemprego. Diante disso, este trabalho investigou quais competências devem ser aperfeiçoadas a fim de que os(as) empresários(as) da moda possam superar as dificuldades preponderantes que enfrentam. Para isso, foi feita uma pesquisa de abordagem qualitativa com empreendedoras do setor localizadas em diferentes cidades do estado fluminense. Como resultado, foram identificadas as principais competências empreendedoras necessárias para o enfrentamento de um ambiente de crise, servindo como contribuição para outros profissionais da moda que estejam passando por situações análogas.

[palavras-chave] **Economia criativa. Moda. Comportamento empreendedor. Competências empreendedoras.**

¹ Mestre em Gestão da Economia Criativa pela ESPM/RJ. Pesquisadora associada do Laboratório de Cidades Criativas (LCC-ESPM). E-mail: luizacalado@gmail.com. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/4994131715821623>.

² Doutor em Administração de Empresas pela FGV/Ebape. Professor da ESPM/RJ, da FGV/Ebape e da PUC-Rio. E-mail: danielkamlot@yahoo.com.br. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/1863175020067147>.

³ Doutora em Engenharia Mecânica pela UFRJ. Professora da ESPM/RJ e da PUC-Rio. E-mail: vdubeux@espm.br. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/1706093099357760>.

[abstract] Creative entrepreneurs in the fashion business transform their culture and creativity with a view to creating products with originality and high symbolic value. They take innovative postures, reinventing ways to create, produce and distribute. Furthermore, fashion, in the state of Rio de Janeiro, has enormous potential to generate both income and jobs. However, small business owners in the sector face numerous challenges to ensure the survival of their ventures. As if the crisis of recent years in Brazil, particularly in Rio de Janeiro, were not enough, an even more complex scenario was established due to the pandemic caused by the new coronavirus and the necessary adoption of social isolation policies, the closing of stores and the consequent increase in unemployment. Therefore, this work investigated which entrepreneurial skills should be improved so that fashion entrepreneurs can overcome the prevailing difficulties they face in such a scenario. To achieve this, a qualitative research was carried out with female entrepreneurs located in different cities in the state of Rio de Janeiro. As a result, the main entrepreneurial skills necessary to face a crisis environment were identified, serving as a contribution to other fashion entrepreneurs who are experiencing similar situations.

[keywords] Creative economy. Fashion. Entrepreneurial behavior. Entrepreneurial skills.

Recebido em: 19-03-2021

Aprovado em: 13-04-2021

Introdução

Empreendedores criativos da moda, uma das indústrias da economia criativa, transformam sua cultura, seus valores, seus saberes tradicionais e sua criatividade em produtos dotados de alto valor simbólico (JESUS; KAMLOT, 2016). Apresentam características distintas, entre as quais se pode citar a visão, com um sonho que desejam tornar realidade, bem como foco e determinação para conceber um negócio criativo (HOWKINS, 2013). Além disso, esses profissionais adotam posicionamentos inovadores, coadunados a valores vigentes na contemporaneidade, ao perseguirem práticas constantemente permeadas por criatividade e ética para criar, produzir e distribuir sua produção. Em sinergia com consumidores mais ávidos por produtos autorais, conseguem gerar emprego e renda para a comunidade, respeitando potencialidades locais de forma singular e sustentável (CARVALHO; BERLIM, 2017).

Entretanto, em tempos recentes, observa-se o advento de um cenário desfavorável aos empreendedores criativos que lideram pequenos negócios, levando-os, muitas vezes, a um quadro de precariedade operacional e financeira. Já era possível observar uma conjuntura bastante complexa por causa da crise iniciada em 2015 no Brasil, e no Estado do Rio de Janeiro em particular. Em 2019, a taxa média de desocupação no Brasil foi de 12,3%, o que significa mais de 12 milhões de brasileiros sem empregos (PERET, 2019); há ainda uma previsão de que a taxa alcance 13,5% até dezembro de 2020, considerando-se efeitos da recessão econômica intensificada com a pandemia provocada pelo coronavírus (HESSEL, 2020). O estado fluminense superou o índice de desemprego da média nacional, alcançando 12,6% da sua população (CAVALLINI; SILVEIRA, 2019). Como consequência, houve maior redução nos gastos com consumo das famílias, motivada pela queda de renda da população de todas as classes (ESTADÃO CONTEÚDO, 2019). Já sob o efeito da pandemia, a Intenção de Consumo das Famílias (ICF), mensurada pela Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo (CNC), caiu 2,5% entre os meses de março e abril de 2020, atingindo o menor nível desde novembro de 2019 (ABDALA, 2020). Estima-se ainda que a crise da covid-19 pode tirar até R\$ 500 bilhões da renda dos brasileiros em 2020 (CUCOLO, 2020).

De acordo com recente pesquisa do Sebrae (2020), o necessário isolamento social para conter os efeitos da covid-19 acarretou a interrupção das atividades de 73% de empresas brasileiras da moda, trazendo muitos desafios, como honrar os compromissos financeiros. Entre os empresários que tentaram obter um empréstimo, 36% ainda aguardavam retorno e 52% tiveram acesso negado a programas de crédito, portanto, carecem de planos específicos que garantam a sobrevivência dos seus empreendimentos. No aspecto sociocultural e político, observamos a frequente descontinuidade de políticas públicas em setores criativos e culturais (JESUS; KAMLOT, 2016), marcada pelo encerramento do Ministério da Cultura (MinC), em 2019 (GORTÁZAR, 2019). Somado a tudo isso, o Rio de Janeiro é um dos estados brasileiros que já sofria com a crise desde 2015, em consequência do esvaziamento dos cofres públicos por causa da corrupção de seus ex-governadores e a redução de verbas públicas para saúde, educação, segurança pública, cultura e o percebido aumento de violência (ROUVENAT; FIGUEIREDO, 2019).

Esse é o panorama da crise econômica, sociocultural e política no Brasil e no Estado do Rio de Janeiro deflagrada nos últimos anos – sobretudo com o agravamento decorrente dos efeitos da recente pandemia da covid-19 e da escassez de políticas públicas direcionadas a fomentar e proteger empreendimentos criativos. Frente a tal cenário, impõe-se aos profissionais das indústrias criativas a necessidade de acionar outros recursos e, assim, o desenvolvimento de comportamentos e competências empreendedoras assume um papel fundamental para minorar os impactos da crise. Com base nesse contexto, o presente artigo tem como objetivo compreender quais competências precisam ser aperfeiçoadas por empreendedores da moda no estado fluminense, com vistas a garantir a perenidade do seu negócio. Para tanto, foram estudados temas como economia criativa, moda e competências empreendedoras a fim de analisar e compreender os aspectos referentes ao contexto em que se inserem tais profissionais e negócios.

Atualmente, nota-se uma quantidade restrita de pesquisas acadêmicas que apresentem como tema central os papéis das mulheres trabalhadoras do ramo de moda (TUIITE, 2018), particularmente quando experimentado um momento de grave crise mundial, como a derivada, recentemente, da pandemia da covid-19. Assim, o presente trabalho contribui aprimorando os conhecimentos relacionados a um setor e a um momento específicos, identificando elementos ainda não pesquisados na literatura sobre economia criativa e a indústria fluminense de moda, em particular. No âmbito gerencial, colabora com indicativos de ações coerentes realizadas por empreendedoras do setor estudado, que podem servir como recomendações úteis àqueles que atravessam problemas similares aos aqui relatados e analisados.

Economia criativa e moda

A economia criativa caracteriza-se por um modelo econômico cujas atividades possuem um caráter simbólico, intangível, utilizado para a criação de produtos e serviços, e que promovem a “inclusão social, a diversidade cultural e o desenvolvimento humano”⁴ (UNCTAD, 2008, p. III). A discussão sobre esse tema inicia-se na década de 1990, quando países como Austrália e Reino Unido lançaram programas para o desenvolvimento econômico focado nas suas indústrias criativas e no seu potencial para utilizar a identidade, a cultura e a criatividade desses países para gerar emprego e renda (DCMS, 1998; FIGUEIREDO, 2015).

No Brasil, o debate inicia-se nos anos 2000, apresentando outros contornos. O plano criado pela Secretaria da Economia Criativa (SEC), vinculada ao MinC, para o desenvolvimento nacional dos setores culturais e criativos focou em aspectos mais relacionados à especificidade, à cultura e às potencialidades brasileiras, visando contribuir para inclusão produtiva de milhões de brasileiros que subsistiam abaixo da linha da pobreza (BRASIL, 2012). Porém, a SEC foi encerrada em 2015 (JESUS; KAMLOT, 2016), e o próprio MinC foi extinto pouco depois, em 2019, como supracitado.

⁴ Tradução nossa para: “social inclusion, cultural diversity and human development”.

A Federação das Indústrias do Rio de Janeiro (Firjan) (2019), instituição pioneira no mapeamento da indústria criativa no Brasil, na sexta edição de seu relatório anual, manteve a divisão de 13 segmentos criativos separados em quatro grandes áreas de afinidade: consumo (design, arquitetura, moda e publicidade), mídias (editorial e audiovisual), cultura (patrimônio e artes, música, artes cênicas e expressões culturais) e tecnologia (pesquisa e desenvolvimento, biotecnologia e tecnologias de informação e comunicação). Ainda avaliando o cenário brasileiro, é possível notar que a classe criativa está dividida em setores com necessidades e prioridades muito distintas e, dessa forma, as políticas públicas priorizam certas indústrias em detrimento de outras. A indústria da moda, por exemplo, que emprega majoritariamente mulheres, apresenta os salários mais baixos entre os segmentos que compõem a economia criativa brasileira (JESUS, 2016; FIRJAN, 2019).

A moda, por possuir um caráter sociocultural, sempre foi reconhecida por estar relacionada com o espírito do tempo da sociedade. É raro pensar a economia sem considerar a moda e seus negócios, os quais estimulam a globalização e a inovação por meio do consumo (BRASIL, 2011; CARVALHO; BERLIM, 2017; KAMLOT, 2020). Dada a importância do setor, o MinC realizou o mapeamento *Economia e cultura da moda no Brasil* (BRASIL, 2011) a fim de apontar aspectos relativos à cultura e à diversidade brasileiros que se transformam na criação de produtos com alto valor simbólico. O relatório também se aprofundou na possibilidade de gerar emprego, renda e inclusão social, utilizando a mão de obra de comunidades de baixa renda, além de focar na valorização da moda brasileira no mercado internacional. Por outro lado, também foram apontadas as principais fragilidades e dificuldades enfrentadas por todo o setor, como a concorrência com produtos de baixo custo (em grande parte, itens chineses) e a falta de programas de fomento voltados para o pequeno produtor criativo e para o acesso ao mercado internacional da Moda.

No Estado do Rio de Janeiro, a moda é um dos sete setores estratégicos da economia local, e 85,2% dos negócios são formados por micro e pequenas empresas (SEBRAE RJ, 2017). As empresas desse segmento desempenham atividades relativas à produção de (i) têxteis; (ii) confecção; (iii) calçados, bolsas e acessórios; (iv) joias, bijuterias e afins; e (v) comércio de artigos de moda. De acordo com a Firjan (2016), a extensão da confecção do estado fluminense corresponde a 10,7% das exportações brasileiras. Todos os elos da indústria da moda estão presentes em quase todas as regiões fluminenses e empregam 4,2% dos trabalhadores formais de todo o Estado, sendo que quase a metade dos empregos desse segmento está localizada na capital (FIRJAN, 2016).

Comportamentos e competências empreendedoras

Alguns autores já traçaram o perfil de empreendedores bem-sucedidos e seus comportamentos característicos. Tais pesquisadores apontam que, usualmente, esses indivíduos apresentam uma visão apurada em relação ao seu negócio e certa perspicácia financeira, além de determinação para alcançarem seus objetivos e de estarem em constante busca por oportunidades, informações referentes ao mercado e mobilização de suas redes de relacionamentos (BESSANT; TIDD, 2009; HOWKINS, 2013).

Tais comportamentos e características derivam dos traços da personalidade do próprio empreendedor e de sua resiliência (KAMLOT; SCHMITT, 2015; KAMLOT, 2017). E, obviamente, das habilidades e dos conhecimentos adquiridos anteriormente, influenciados por fatores como experiências profissionais, capacitação, educação, histórico familiar, e por fatores demográficos, culturais e do ambiente em que é desempenhada a atividade. Existem ainda as competências que estão relacionadas ao indivíduo em si, como realizar uma adequada avaliação de suas capacidades e uma gestão eficiente do seu tempo, pois o profissional em questão desempenha papéis distintos, como criativo, gestor e dirigente. Assim sendo, as competências empreendedoras são recursos necessários, ainda que não sejam suficientes, para o desempenho realizador e o alcance de resultados promissores. Logo, o indivíduo precisa igualmente possuir a habilidade de desempenhar a difícil tarefa ligada à autorregulação das suas emoções e conseguir gerenciar o estresse e as preocupações com o intuito de equilibrar aspectos distintos da sua própria vida (MAN; LAU, 2000; BENDASSOLLI; BORGES-ANDRADE, 2013).

É relevante ressaltar que, ao revisar pesquisas sobre empreendedores das indústrias criativas, especialmente em situações de crise, percebe-se a escassez de conteúdo específico para competências empreendedoras relacionadas a esses profissionais. Hartley *et al.* (2013) expõem que os estudos nesse campo ainda são recentes, logo, demandam incentivo para variados tipos de investigação. Ainda assim, identificaram que o empreendedor criativo é frequentemente motivado por desejos complexos, como reconhecimento, autorrealização e estilo de vida. Leadbeater e Oakley (2005) apontam duas características bastante peculiares nesse setor, como (1) a criatividade para produzir inovação e itens autorais e (2) a importância da coesão social, que se traduz na formação de rede com outros empreendedores. Calado (2019), a partir de pesquisas sobre comportamentos e competências de empreendedores em geral e também criativos, elaborou um modelo híbrido com 17 competências para o empreendedor da moda, tendo como ponto de partida o modelo proposto por McClelland (1972 citado por SOUZA *et al.*, 2013) e Man e Lau (2000), conforme apresentado no quadro 1.

QUADRO 1 – MODELO DE COMPORTAMENTOS E COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS PARA O EMPREENDEDOR DA MODA

Conjunto de realização	Conjunto de poder	Conjunto de planejamento	Conjunto conceitual
Busca de oportunidades e iniciativa; persistência; correr riscos calculados; exigência de qualidade e eficiência; comprometimento.	Independência e autoconfiança; persuasão e comunicação; liderança; formação de rede.	Busca de informações; estabelecimento de metas; planejamento e monitoramento.	Criatividade; originalidade; empatia; resiliência; autodidatismo.

FONTE: CALADO, Luiza. **Estratégias para pequenos empreendedores da Moda no Rio de Janeiro: um diagnóstico sobre as dificuldades enfrentadas e as competências empreendedoras fundamentais para superação.** 2019. 252 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão da Economia Criativa) – Escola Superior de Propaganda e Marketing, Rio de Janeiro, 2019.

Nesse modelo híbrido, as 17 competências foram divididas em quatro grupos. No conjunto de realização, temos as competências relacionadas à busca por realizações pessoais e ao comprometimento com o bom desempenho do empreendimento. Já o conjunto de poder envolve as competências relacionadas à influência que o empreendedor exerce sobre outras pessoas, ao interagir com parceiros ou clientes. O conjunto de planejamento corresponde às atividades de implementação de estratégias para a empresa, e, por fim, o conjunto conceitual abrange competências empreendedoras bem características do empreendedorismo criativo e se referem a questões mais abstratas, como criatividade e originalidade para criar produtos autorais (CALADO, 2019).

Metodologia

O percurso metodológico para atingir os objetivos do presente artigo contou com uma pesquisa descritiva, cuja coleta de dados foi organizada em duas etapas. No primeiro momento, foi realizado um levantamento bibliográfico em livros, artigos e periódicos sobre os temas economia criativa, moda e competências empreendedoras, além de uma investigação de dados secundários sobre o empreendedorismo, o cenário econômico e a moda no Brasil e no Rio de Janeiro. O conhecimento do estado da arte permitiu que se realizasse a segunda etapa da pesquisa, que consistiu em uma averiguação com abordagem qualitativa por meio de entrevistas em profundidade com cinco empreendedoras da moda, localizadas em diferentes regiões do Rio de Janeiro. As entrevistas em profundidade foram feitas a partir de um roteiro semiestruturado (VERGARA, 2016) com o intuito de compreender a origem das dificuldades que enfrentam e quais competências possuem ou precisam aperfeiçoar. As entrevistas ocorreram entre julho e agosto de 2019 e foram retomadas em abril e maio de 2020 (nesse caso, por videoconferência, por causa da quarentena resultante da pandemia da covid-19) para entender como foi o impacto da covid-19 nos empreendimentos participantes. Para analisar as informações obtidas, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo (VERGARA, 2015). O quadro 2 apresenta as categorias analíticas e os elementos de análise utilizados.

QUADRO 2 – CATEGORIAS ANALÍTICAS

CATEGORIAS ANALÍTICAS	ELEMENTOS DE ANÁLISE
Origem das dificuldades	Crise econômica, política e sociocultural; pandemia de covid-19; cancelamento de pedidos; fechamento do setor comercial.
Dificuldades do empreendedor	Precariedade; falta de apoio; estado emocional; dificuldade em desempenhar múltiplos papéis; dificuldade em equilibrar o processo de criação com a administração.
Competências empreendedoras	Comportamentos, competências e condutas empreendedoras; estratégias para superar a crise.
Formação de rede	Pertencimento; apoio.

Fonte: Elaborado pelos autores (2020)

As informações relacionadas ao perfil das empreendedoras entrevistadas, como idade, segmento de atuação, tempo de existência da empresa, quantidade de sócios que possuem, empregados formais e colaboradores informais, além da cidade e região onde se localiza o empreendimento estão descritas no quadro 3. Os nomes das gestoras e dos seus empreendimentos foram preservados para não causar nenhum eventual constrangimento.

QUADRO 3 – EMPREENDEDORAS PESQUISADAS

Id.	Idade	Empresa	Idade da empresa	Sócios	Empregados formais	Colaboradores	Localização
E1	33	FL. (Moda feminina)	6	0	0	1	Rio de Janeiro (Capital)
E2	36	J. P.E. (Acessórios)	12	0	0	Rede de artesãos (por demanda)	Rio de Janeiro (Capital)
E3	28	B. (Calçados)	9	1	5	2	Lumiar (Região Centro-Norte)
E4	33	O.N.B. (Moda feminina)	11	0	0	4	Niterói (Região Leste Fluminense)
E5	39	M.A. (Moda feminina)	15	0	0	1	Volta Redonda (Região Sul Fluminense)

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

Resultados e análises

A seguir, apresenta-se uma breve descrição de cada uma das gestoras entrevistadas. A maioria é formada em Moda e são donas de pequenos negócios cuja produção se caracteriza por produtos autorais, artesanais e com alto valor simbólico. A empreendedora E1 iniciou seu negócio criando roupas femininas com retalhos de tecidos que eram descartados por grandes indústrias. A marca recentemente sofreu uma reformulação para que os seus produtos ganhassem um caráter ainda mais autoral. Localizava-se em Niterói, mas, em 2019, decidiu mudar-se para a capital do Rio de Janeiro com o intuito de ter melhor acesso ao mercado. A empreendedora E2, designer de produto, especializou-se em design de joias a fim de empreender nesse segmento. Deu aulas sobre essa técnica em instituições distintas, como Senai e Senac, assim como em ateliê próprio; porém, por se sentir sobrecarregada com a rotina de aulas e a gestão do seu empreendimento, optou por se dedicar apenas à criação e à produção de acessórios e itens de decoração. A empreendedora E3, localizada em Lumiar, na Região Centro-Norte fluminense, criou uma marca junto a sua irmã com o intuito de manter um ofício de família, passado do seu avô para

seu pai: a produção artesanal de sapatos. Seus calçados são produzidos com *upcycling* de matérias-primas descartadas pela indústria, como couro e pneu de avião para o solado. A empreendedora E4, de Niterói, cursou Administração e Moda, formação que lhe ajuda na gestão do seu empreendimento. Criou uma marca de roupas autorais e estampas próprias alinhada com seus valores. Também dá aulas de Moda e ajuda seus alunos a se tornarem empreendedores criativos. A empreendedora E5 de Volta Redonda, na Região Sul fluminense, lançou sua marca depois de ter vencido um concurso de moda em 2004. Já desenhou coleções de roupas femininas prêt-à-porter, mas decidiu investir na produção de vestidos de festa sob medida. Por causa dos efeitos da crise, encontra-se em um processo para reformular a sua marca.

As empreendedoras investigadas relataram inúmeras dificuldades originadas de fatores distintos, o que se relaciona com a primeira das categorias analíticas da análise de conteúdo (origem das dificuldades). A crise econômica, política e sociocultural, assim como seu agravamento decorrente da pandemia da covid-19, teve impacto em todos os empreendimentos pesquisados. Em agosto de 2019, a empreendedora E1 relatou a queda no consumo magnificada pela instabilidade política:

Meu produto é muito caro de ser feito, então, o produto final acaba sendo, se tornando bem caro. E as vendas caíram muito, caíram muito mesmo. [...] Então, acho também muito que essa coisa de política afeta o nosso negócio. Quando a política está indo ok, o negócio vai ok. Mas, assim, qualquer mexidinha lá em cima atravanca o nosso trabalho aqui. (INFORMAÇÃO VERBAL)⁵

A empreendedora E3, no mesmo ano, percebeu que a crise afetou o seu negócio de forma diferente e questionou se houve um empobrecimento da parcela mais carente da população e o enriquecimento dos mais ricos. Isso pode ser explicado pelo fato de que teria ocorrido uma mudança no perfil dos clientes, pois se sobressaiu a venda pela internet, na qual pratica preços mais altos:

Nós temos lojas de fábrica, onde a gente comercializa nossos produtos com preços de fábrica. E no nosso site, a gente tem preços mais caros (*sic*). Então, assim, a clientela que compra *on-line* não necessariamente é o mesmo perfil que compra aqui nas nossas lojas de fábrica. E houve uma época, assim, que as vendas nas lojas de fábrica caíram, enquanto as vendas na loja *on-line* aumentaram. [...] Será que quem está pobre está ficando mais pobre, e quem está rico está ficando mais rico? Porque, assim, realmente, quem compra *on-line* são pessoas de maior poder aquisitivo, que estão dispostas a pagar R\$ 279 num calçado. Porque ele é sustentável, porque ele tem história, porque ele é confortável, por “n” motivos. (INFORMAÇÃO VERBAL)⁶

⁵ Entrevista realizada com E1, no Rio de Janeiro (RJ), em 2 de agosto de 2019

⁶ Entrevista realizada com E3, no Rio de Janeiro (RJ), em 9 de julho de 2019

Em 2020, mais um desafio surgiu, acirrando a crise e a queda no consumo. A empreendedora E5, que faz vestidos de noivas, viu muitas clientes adiarem seus casamentos por causa da pandemia provocada pelo novo coronavírus e da necessidade de isolamento social.

Como é um ramo de festas, todas as festas foram canceladas! [...] E o principal [impacto] foi elas [clientes] terem me comunicado que mudaram a data. [...] E isso é o que me deixa mais desesperada: é ter que negociar e ter que falar com a pessoa. Porque, além de tudo, eu fico preocupada também. Eu sou mais humana do que empresária. E, aí, eu fico: “Mas como eu vou explicar isso?”. Porque, ao mesmo tempo que ela tem as questões dela, eu também tenho. Nesse período, eu vou me mantendo com as parcelas das noivas. Porque a procura [por novos pedidos] não tem! [...] Eu acionei o auxílio emergencial [de R\$ 600 do Governo Federal] porque eu fiquei com muito medo de não conseguir pagar o meu aluguel, por causa dessas clientes que eu não consegui contato... Outras tiveram que diminuir muito a parcela... Eu até pensei: Será que eu estou errada em pedir esse auxílio, em me cadastrar? Mas foi essa a ajuda que eu consegui. Eu agradei tanto, porque o aluguel é bem caro! (INFORMAÇÃO VERBAL)⁷

Muitas dessas empreendedoras contam com lojas colaborativas e eventos para a venda de seus produtos e, diante da necessidade do fechamento do setor comercial e do varejo em geral, seus empreendimentos foram bastante impactados.

O fechamento das lojas foi o impacto inicial, porque... Imagina, eu vendo em três lojas e, aí, de repente, as lojas fecharam e eu não tinha nenhum ponto de venda aberto. E, além disso, a feira, que estava programada para ser ali, logo em seguida, dali a quinze dias [depois da data] em que “eles” decretaram o fechamento das coisas, foi cancelada! E eu tinha todo um cronograma baseado naquilo. Porque eu estou fazendo coleção nova, essa feira ia ser para vender a coleção que passou. Eu tinha recém comprado um rolo de tecido a mais, porque tinha ido super bem. [...]. E, aí, de repente fecha tudo e você fica assim: “Cara, que droga, por que eu comrei tecido?!” [...] O presencial sempre foi o meu forte. (INFORMAÇÃO VERBAL)⁸

Assim, diante desse cenário, as empreendedoras precisam ainda desempenhar a difícil tarefa de equilibrar as emoções, a criatividade e a gestão do negócio, além de buscar motivação e sobrepujar frustrações, como será retratado a seguir na fala de duas empreendedoras. Essas questões relacionam-se com a categoria analítica 2 (dificuldades do empreendedor).

⁷ Entrevista realizada com E5, no Rio de Janeiro (RJ), em 30 de abril de 2020 (por videoconferência).

⁸ Entrevista realizada com E1, no Rio de Janeiro (RJ), em 6 de maio de 2020 (por videoconferência).

Eu acho que essa coisa de se dividir em mil, ter que fazer muitas coisas [...]. Eu sou, tipo, criadora e sou motoboy. [...] Tem que ter muitos braços, é uma coisa muito difícil, muito cansativa. Lidar com as frustrações é muito difícil... Assim, tu (sic) está sozinha, eu mais ainda, porque não tenho família aqui, não tenho ninguém. Então, às vezes, dá tudo errado. Às vezes, assim, os boletos batendo e o dinheiro... cadê para pagar? [...] Boto muito do meu dinheiro pessoal nesse negócio, e às vezes dá uma sensação muito de frustração. (INFORMAÇÃO VERBAL)⁹

Mas isso não é fácil. É um trabalho árduo, de motivação, de entendimento, compreensão e de providenciar tudo que é necessário para essa linha de produção continuar harmônica. Isso é um desafio diário... Não tem como solucionar esse problema. Até tem: métodos, capacitação. Então, eu fico aqui e eu sempre brinco que, assim, o macro, ele é sempre glamoroso: programa de TV, matéria na revista, convite para falar... Isso é maravilhoso! Agora o micro, ele tem que ser levado com muita calma, assim, porque é pepino, sabe? (INFORMAÇÃO VERBAL)¹⁰

E mesmo com anos de experiência administrando suas marcas, algumas gestoras relatam a ausência de importantes competências empreendedoras – particularmente sobre metas estabelecidas –, o que pode influenciar negativamente o desempenho dos respectivos negócios, como se observa na citação da empreendedora E2:

Eu ainda tenho muita dificuldade para planejar a longo prazo. Muita. Muita. Apesar de eu já saber como se faz. Isso porque eu tenho uma tendência de ficar mudando muito as coisas, sabe? Eu estabeleço uma meta, daqui a pouco, eu mudo. Então, isso é uma dificuldade que eu tenho ainda, que quero melhorar, sabe? Mas, eu consigo fazer a curto prazo por enquanto. A longo prazo ainda não. Ainda tenho um bloqueio. Eu acho que é até um bloqueio meu mesmo, que é uma dificuldade muito grande. (INFORMAÇÃO VERBAL)¹¹

Apesar do cenário observado, que indica uma tendência de combate a uma conjuntura desfavorável, houve relatos de gestoras que fortaleceram algumas competências profissionais para reduzir custos e mitigar os efeitos da crise na sua empresa, conforme analisado na categoria 3 (competências empreendedoras). Uma das estratégias observadas refere-se a estabelecer melhores persuasão e comunicação com os consumidores reais e potenciais a fim de contar com o necessário apoio do público-alvo dos comércios estudados, fundamental para a sobrevivência de pequenos negócios criativos:

⁹ Entrevista realizada com E1, no Rio de Janeiro (RJ), em 2 de agosto de 2019

¹⁰ Entrevista realizada com E3, no Rio de Janeiro (RJ), em 9 de julho de 2019

¹¹ Entrevista realizada com E2, no Rio de Janeiro (RJ), em 26 de julho de 2019.

Eu percebi que comecei a ser mais eficiente no contato com elas [as consumidoras]. Porque como eu trabalho e faço tudo aqui, e nesse último ano e meio eu tive que dispensar uma bordadeira, enfim. Então, praticamente fazendo tudo sozinha, eu não tenho muito tempo para conversar com elas, mandar um e-mail, mandar uma mensagem no WhatsApp. Então, eu percebi que isso melhorou! Eu consegui conversar com elas, agradecer a todas que conseguiram manter o combinado, porque isso é muito importante! Nesse momento, eu já fiz algumas *lives* e tal, mas eu consegui perceber que é muito importante eu estar em contato... Não que eu tenha que estar em contato “como todo mundo está” [...], mas como eu sou mais introspectiva, eu não faço tanto de estar presente nas redes. [...] A outra estratégia é reformular a marca e olhar mais para a empresa, com cuidado, com carinho. Conversar mais com as pessoas, tentar rever clientes antigos. (INFORMAÇÃO VERBAL)¹²

O que eu percebi muito foi o contato direto com o cliente: eu mandei mensagem, eu que falei, eu que botei a cara ali, sabe? Isso fez muita diferença! Porque, por exemplo, ficar só no superficial, postar no Instagram, é uma coisa, mas quando eu mandei mensagem – claro, com aqueles clientes mais próximos, que eu tenho uma relação mais próxima –, eu consegui converter 90% das vendas. [...] Eu fiz um atendimento mais personalizado, eu já sei do que a pessoa gosta. E falei mesmo: “se vocês comprarem uma peça...”. As pessoas que gostam da marca não querem que acabe. Então o pouquinho que as pessoas foram ajudando deu para segurar para passar o mês. [...]. E eu só acho que, hoje, eu não estou numa posição muito ruim, porque eu já vinha construindo isso [uma boa relação com os clientes] há um tempo. (INFORMAÇÃO VERBAL)¹³

Cabe destacar aqui também a importância de realizar um bom planejamento e o estabelecimento de metas realistas, fundamentais durante um período em que uma crise de grande magnitude se faz presente e cujas decorrências ainda são incertas, tanto em termos econômicos quanto no âmbito social:

Acho que eu tive o *feeling* de entrar no momento certo. Eu não ia lançar uma coleção logo na primeira semana de pandemia, com as pessoas de quarentena. As pessoas desesperadas, não sabiam nem se iam ter emprego, entendeu? Era um tiro no pé! Eu parei, respirei. Eu já tinha todos os tecidos aqui, eu faço estamparia exclusiva, eu ia ter que pagar isso. Eu ia ficar sem dinheiro. A minha costureira ia ficar sem salário... E, aí, a primeira coisa que eu pensei: eu não vou parar! E, aí, falei com as minhas colaboradoras e falei (*sic*): eu não vou parar. Eu só preciso vender, eu botei uma meta em abril. Ou seja, em 20 dias, na verdade, eu quase

¹² Entrevista realizada com E5, no Rio de Janeiro (RJ), em 30 de abril de 2020 (por videoconferência).

¹³ Entrevista realizada com E4, no Rio de Janeiro (RJ), em 6 de maio de 2020 (por videoconferência).

bati a minha meta. Faltou muito pouquinho. Eu conseguindo isso, eu já consegui já virar o mês. E, aí, outro mês é outro mês! E elas: “não, ‘vambora’, vai dar certo!”. (INFORMAÇÃO VERBAL)¹⁴

Durante o período de crise mais intensa, a maioria das empreendedoras precisou focar suas vendas no formato *on-line*, sendo surpreendidas positivamente, comprovando assim a importância da resiliência e da busca por oportunidades em novos canais de venda. Tal experiência pode levar o empreendedor criativo a identificar outros caminhos capazes de permitir que se escoe a produção adequadamente e fazer uso deles, agregando valor à marca. O risco vivenciado e o esforço empreendido, muitas vezes, compensam o retorno obtido e a satisfação alcançada, como demonstrado no relato a seguir:

Eu imaginei que era o momento que todo mundo estava pensando em ir para o *on-line*, não tem nada aberto! Eu sou muito receosa com o *on-line*, porque eu não compro roupa *on-line*. [...] Eu tenho medo de que fique muito apertado, que não fique bom, ah, sei lá, sou muito medrosa! Eu disse: bom, eu não tenho alternativa, vou ter que fazer isso! Coloquei o frete grátis, porque a grande “treta” da loja *on-line* é o frete, porque é caro. Eu acho um saco pagar frete, eu me coloco no lugar do consumidor. Peguei a coleção antiga e vendi com 20% de desconto. [...] Acho que, no início, a galera segurou o dinheiro, assim como eu também fiz. Mas tem muita gente com emprego fixo, que continua ganhando a mesma coisa. E essas pessoas continuam gastando, continuam comprando. Então, acabou que me surpreendi muito com a loja virtual! Eu já estava preparada para ficar, assim, no zero a zero completamente, e não foi o que aconteceu. Não estou vendendo, assim, milhões, mas está fluindo, tenho conseguido o faturamento normal de um mês na loja presencial. (INFORMAÇÃO VERBAL)¹⁵

As empreendedoras entrevistadas também se apoiam na troca de experiências com outros empresários com o intuito de unir forças e informações para mitigar riscos e superar a crise, como em uma comunidade na qual se prezam os mesmos valores e apresentam-se receios, apreensões e temores similares. Uma vez que, nas indústrias criativas, há uma necessidade premente de que a criatividade se mostre como um diferencial, eventuais soluções alcançadas por empreendimentos congêneres, e partilhadas, podem vir a valorizar aquele que teve a iniciativa de debelar um problema frequente de um certo setor, especialmente no caso da moda. O simples fato de solucionar algum problema específico e divulgar tal feito pode valorizar o gestor e lhe possibilitar a oportunidade de prestar consultorias futuras, ou mesmo facilitar o convite para palestrar para outros empreendedores e gestores do setor. Esses fatores aqui analisados são relativos à última categoria analítica, a quatro (formação de rede).

¹⁴ Entrevista realizada com E4, no Rio de Janeiro (RJ), em 6 de maio de 2020 (por videoconferência).

¹⁵ Entrevista realizada com E1, no Rio de Janeiro (RJ), em 6 de maio de 2020 (por videoconferência).

Eu dei uma consultoria para três marcas. Duas me ouviram. Uma está na negação até hoje. E, se bobear, vai “morrer” porque a pessoa não quer entrar para o digital, coloca mil empecilhos... A [Empreendedora E1] era uma que estava organizando coleção, aquela coisa toda. Eu falei: calma, respira! Você pode produzir? Então, vai produzindo aos poucos, porque você garante o trabalho de uma, ajuda na manutenção do trabalho da outra. Se não te aperta, vai, vai fazendo! E vai construindo isso. E ela foi fazendo isso. Então, eu acho que a conversa deu uma ajudada. (INFORMAÇÃO VERBAL)¹⁶

Se eu quero uma informação de um fornecedor e tal, eu converso com elas. E estou sempre acionando a rede quando eu tenho alguma dúvida, preciso de ajuda, de uma situação. Eu estou sempre em contato tanto com o designer de joias, quanto outros designers também, sabe? (INFORMAÇÃO VERBAL)¹⁷

Por fim, observa-se que, mesmo em um cenário delicado, as empreendedoras investigadas não deixaram de ter esperança em relação ao futuro, cuidam também de pensar coletivamente e, assim, ajudam outras pessoas em situação mais vulnerável. Mais uma vez, percebe-se a sensação de que os membros de uma comunidade atuando em conjunto podem valorizar o todo e seus componentes. Para empreendedores de pequeno ou médio porte, o fato de fazer parte de um grupo que congregue outros empresários com características similares pode garantir maior confiança e otimismo no âmbito profissional, e satisfação no cotidiano pessoal:

Eu tenho um sentimento de que as coisas vão melhorar e que, aos poucos, as pessoas vão começar a repensar nas festas. Porque eu estou pensando nos casamentos, nas noivas, que é o meu maior negócio atual. [...] A minha expectativa é que esse desespero, o medo das pessoas em gastar, diminua e, aí, a gente já consiga florescer aos poucos. Eu acho que essa é a minha expectativa, o que eu não posso deixar de acreditar. (INFORMAÇÃO VERBAL)¹⁸

Mas quando isso [a quarentena] começou, eu primeiro fechei tudo e disse que a marca ia ficar fechada por tempo indeterminado, porque era essa a minha intenção. Aí, passou um mês e eu disse: “Caramba, eu não posso deixar a loja [virtual] fechada, mas não faz sentido vender roupa nesse momento!”. E não fazia mesmo. [...] Eu trabalho na Ação da Cidadania [contra a Fome, a Miséria e pela Vida]. [...]

¹⁶ Entrevista realizada com E4, no Rio de Janeiro (RJ), em 6 de maio de 2020 (por videoconferência).

¹⁷ Entrevista realizada com E2, no Rio de Janeiro (RJ), em 26 de julho de 2019.

¹⁸ Entrevista realizada com E5, no Rio de Janeiro (RJ), em 30 de abril de 2020 (por videoconferência).

Eu perguntei para o meu amigo [da Ação da Cidadania] se pessoas físicas poderiam fazer pequenas doações. Ele disse que sim. E aí sim, eu vi sentido em reabrir a loja [virtual durante a pandemia]. E, aí, já foram mais de 100 refeições só com esse dinheiro [referente ao lucro com as vendas]. Porque era o que fazia sentido naquele momento, não era só sobre vender roupa. (INFORMAÇÃO VERBAL)¹⁹

Considerações finais

Diante do que foi apresentado aqui, é possível observar que os efeitos da crise brasileira iniciada em 2015 ainda persistem, sobretudo no território fluminense. Contudo, há agora um cenário ainda mais complexo e preocupante decorrente da pandemia provocada pelo novo coronavírus. Os empreendimentos pesquisados foram diretamente afetados por causa da queda do consumo das famílias brasileiras, face à insegurança financeira de parte da população. Essa conjuntura demandou das empresárias investigadas desenvolvimento e aperfeiçoamento de competências empreendedoras, entre as quais se destacam, conforme relatos das entrevistadas, persistência, resiliência, visão apurada do mercado e de sua própria empresa, busca por novas oportunidades, além de planejamento e monitoramento. Além disso, a troca de informações e experiências com outros profissionais por meio de uma rede de apoio consiste em um recurso com grande potencial para fortalecer os empreendimentos da moda.

Mais do que nunca, ficou claro para as gestoras do setor a importância de se elaborar uma estratégia mais efetiva de vendas *on-line*, incluindo a presença constante nas mídias sociais, que se mostrou necessária durante uma crise de grandes proporções e de desfecho ainda incerto. Isso reforça a importância de desenvolver a competência relacionada à persuasão a fim de atrair o público adequado do empreendimento em questão. Para encontrar equilíbrio nessa difícil tarefa, ao desempenhar diferentes papéis, sem negligenciar as atividades administrativas – como o que foi exposto pelas empreendedoras E1 e E2 –, é recomendável o aperfeiçoamento de algumas competências, tais como estabelecimento de metas, planejamento e monitoramento, além de comprometimento com o cuidado dos aspectos gerenciais, fundamentais para a sobrevivência dos empreendimentos no setor estudado.

A partir do modelo de comportamentos e competências empreendedoras para o empreendedor da moda descrito por Calado (2019), foi elaborado o quadro 4, no qual estão sintetizadas a origem das dificuldades, as dificuldades e os comportamentos e competências empreendedoras recomendados, o que pode beneficiar outros empreendedores criativos no enfrentamento de uma situação de crise.

¹⁹ Entrevista realizada com E1, no Rio de Janeiro (RJ), em 6 de maio de 2020 (por videoconferência).

QUADRO 4 – ORIGENS, DIFICULDADES E COMPORTAMENTO E COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS NECESSÁRIAS PARA O CENÁRIO DA MODA NO ESTADO FLUMINENSE

ORIGEM	DIFICULDADE	COMPORTAMENTOS E COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS
Crise econômica, política e sociocultural e pandemia causada pela covid-19	Queda nas vendas	<ul style="list-style-type: none"> Buscar oportunidades com a venda em outros canais. Buscar informações e ter iniciativa para buscar outros mercados e oferecer serviços – além da venda de produtos. Correr riscos calculados. Ser comprometido. Ser persistente. Trabalhar a persuasão e a comunicação dos valores da marca. Investir em criatividade para inovar. Reforçar a originalidade do produto autoral. Investir em planejamento e monitoramento. Estabelecer metas. Ter empatia para entender o que o consumidor necessita. Ser resiliente. Formar e participar de uma rede.
Ausência de competências empreendedoras	Excesso de tarefas, entre outras dificuldades, provoca frustração, depressão e problemas físicos	<ul style="list-style-type: none"> Planejar o e monitorar o negócio. Estabelecer metas. Ter independência e autoconfiança. Formar e participar de rede de apoio com outros empreendedores.
	Gerir o negócio	<ul style="list-style-type: none"> Buscar informações (e capacitações). Trabalhar o autodidatismo. Planejar e monitorar o negócio. Estabelecer metas. Formar e participar de rede para troca de aprendizado com os pares.

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

Mesmo diante de inúmeras dificuldades, esses empreendimentos estão aparentemente alinhados com práticas éticas e responsáveis e, assim, buscam promover ações que beneficiem a sociedade como um todo, como relatado pela empreendedora E1 e percebido a partir do senso de comunidade exposto ao longo dos relatos obtidos em campo. Por fim, é viável recomendar a implementação mais efetiva e específica de políticas públicas, visando ao fomento, ao incentivo e à educação empreendedora dos profissionais do setor da moda, especialmente os de pequeno porte, que por vezes mostram ter a criatividade necessária para evitar percalços profissionais, mas carecem de recursos adequados para colocar em prática determinadas soluções. Dessa forma, os empreendedores citados terão condições para atuar de modo a sobrepor as adversidades derivadas de um cenário desfavorável e gerir os riscos inerentes ao mercado, colaborando para a sobrevivência de seus negócios, que geram trabalho e renda por meio da cultura e da criatividade locais.

Referências

ABDALA, Vitor. Coronavírus derruba intenção de consumo das famílias, diz pesquisa. **Agência Brasil**, 17 abr. 2020. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2020-04/coronavirus-derruba-para-25-intencao-de-consumo-das-familias>. Acesso em: 4 maio 2020.

BENDASSOLLI, Pedro; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Desempenho empreendedor nas indústrias criativas: propondo um modelo teórico. **Temas psicol.**, Ribeirão Preto, v. 21, n. 1, p. 105-120, jun. 2013. Acesso em: 11 abr. 2019.

BESSANT, John; TIDD, Joe. **Inovação e empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

BRASIL. Ministério da Cultura. **Economia e cultura da moda no Brasil**. São Paulo: Ministério da Cultura, 2011.

BRASIL. Ministério da Cultura. **Plano da Secretaria da Economia Criativa: políticas, diretrizes e ações, 2011-2014**. Brasília: Ministério da Cultura, 2012.

CALADO, Luiza. **Estratégias para pequenos empreendedores da moda no Rio de Janeiro: um diagnóstico sobre as dificuldades enfrentadas e as competências empreendedoras fundamentais para superação**. 2019. 252 f. Dissertação (Mestrado em Gestão da Economia Criativa) – Escola Superior de Propaganda e Marketing, Rio de Janeiro, 2019.

CARVALHO, Rodrigo; BERLIM, Lilyan. Novos modelos de negócios e inovação na indústria da moda e as grandes cidades. *In*: FIGUEIREDO, João; JESUS, Diego (orgs.). **Cidades criativas: aspectos setoriais e territoriais**. Rio de Janeiro: E-papers, 2017, p. 89-114.

CAVALLINI, Marta; SILVEIRA, Daniel. Desemprego é o maior em 7 anos em 13 capitais do país, diz IBGE. **G1**, 22 fev. 2019. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/noticia/2019/02/22/desemprego-cai-em-6-das-27-unidades-da-federacao-no-4o-tri.ghtml>. Acesso em: 6 maio 2019.

CUOCO, Eduardo. Crise do coronavírus pode tirar até R\$ 500 bi do consumo. **Folha de São Paulo**, 4 maio 2020. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2020/05/crise-do-coronavirus-pode-tirar-ate-r-500-bi-do-consumo.shtml>. Acesso em: 4 maio 2020.

DEPARTMENT FOR DIGITAL, CULTURE, MEDIA & SPORT (DCMS). **Creative industries mapping document**. Londres: DCMS, 1998.

ESTADÃO CONTEÚDO. 2019 começa com queda de 5,2% no consumo das famílias brasileiras. **Exame**, São Paulo, 14 abr. 2019. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/economia/2019-comeca-com-queda-de-52-no-consumo-das-familias-brasileiras/>. Acesso em: 20 set. 2019.

FIGUEIREDO, João. Economia criativa, cidade criativa e desenvolvimento. In: TEIXEIRA, Eduardo Ariel de Souza; CORRÊA, Sílvia Borges (orgs.). **Economia criativa**. Rio de Janeiro: E-papers, p. 27-47, 2015.

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO RIO DE JANEIRO (FIRJAN). **Mapeamento da cadeia da moda**. Rio de Janeiro: Firjan, 2016.

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO RIO DE JANEIRO (FIRJAN). **Mapeamento da indústria criativa no Brasil**. Rio de Janeiro: Firjan, 2019.

GORTÁZAR, Naiara. Hostilidade às artes de Bolsonaro visa debilitar conquistas da democracia, dizem ex-ministros da Cultura. **El País**, 2 jul. 2019. Disponível em: https://brasil.elpais.com/brasil/2019/07/02/politica/1562090543_499034.html. Acesso em: 20 set. 2019.

HARTLEY, John et al. **Key concepts in creative industries**. London: Sage, 2013.

HESSEL, Rosana. Analistas chegam a prever taxa de desemprego em 13,5% no fim de 2020. **Correio Braziliense**, 3 abr. 2020. Disponível em: https://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/economia/2020/04/03/internas_economia,842065/analistas-chegam-a-prever-taxa-de-desemprego-em-13-5-no-fim-de-2020.shtml. Acesso em: 4 maio 2020.

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

JESUS, Diego. Criando, inovando e excluindo: gênero e poder na economia criativa. In: CONAGES – Colóquio Nacional: representações de gênero e sexualidades, 12, 2016, Campina Grande. **Anais eletrônicos...** Campina Grande: Realize, 2016. Disponível em: https://editorarealize.com.br/revistas/conages/trabalhos/TRABALHO_EV053_MD1_SA8_ID1607_29042016133208.pdf. Acesso em: 14 de jun. 2018.

JESUS, Diego; KAMLOT, Daniel. **Economia criativa e políticas públicas**. Curitiba: Prismas, 2016.

KAMLOT, Daniel. Economia Criativa e Marketing Social: Interseções e Reflexões. In: KAMLOT, Daniel; RODRIGUES, Marco Aurelio de Souza (orgs.). **Gestão estratégica na Economia criativa**. Rio de Janeiro: E-papers, p. 5-20, 2020.

KAMLOT, Daniel. Resiliência organizacional e marketing social: uma avaliação de fundamentos e afinidades. **Cad. EBAPE. BR**, v. 15, n. spe, p. 482-495, 2017.

KAMLOT, Daniel; SCHMITT, Valentina Gomes Haensel. O comércio justo nas práticas de marketing social das grandes empresas. **Revista de Gestão Social e Ambiental**, v. 9, n. 3, p. 63-79, 2015.

LEADBEATER, Charles; OAKLEY, Kate. Why cultural entrepreneurs matter. In: HARTLEY, John (ed.). **Creative Industries**. Malden: Blackwell, 2005, p. 299-311.

MAN, Thomas; LAU, Theresa. Entrepreneurial competencies of SME owner/manager in the Honk Kong services sector: a qualitative analysis. **Journal of Enterprising Culture**, v. 8, n. 3, p. 235-254, set. 2000.

PERET, Eduardo. Desocupação cai para 12,3% no ano com recorde de pessoas na informalidade. **Agência IBGE Notícias**, 1º fev. 2019. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/23652-desocupacao-cai-para-12-3-no-ano-com-recorde-de-pessoas-na-informalidade>. Acesso: 15 maio 2019.

ROUVENAT, Fernanda; FIGUEIREDO, Pedro. Com Moreira Franco, RJ tem seu 5º ex-governador preso em 3 anos. **G1**, 21 mar. 2019. Disponível em: <https://g1.globo.com/rj/rio-de-janeiro/noticia/2019/03/21/com-prisao-de-moreira-franco-rj-tem-seu-5o-ex-governador-preso.ghtml>. Acesso em: 25 set. 2019.

SEBRAE RJ. **Os pequenos negócios do Rio de Janeiro e os setores estratégicos do Sebrae/RJ**. Nota temática, julho de 2017, n. 47. Rio de Janeiro: Sebrae/RJ, 2017. Disponível em: http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/RJ/Anexos/Os_Pequenos_Neg%C3%B3cios_RJ_setores_estrat%C3%A9gicos_Sebrae_RJ_n_47.pdf. Acesso em: 14 jun. 2018.

SOUZA, Elnivan *et al.* Comportamento empreendedor e crescimento de empresa: uma análise comparativa. **Scientia**, ano 1, 2. ed., p.192-395, nov. 2012/jun. 2013.

TUITE, Alex. Jenny Kee and Flamingo Park: Independent fashion retailers as creative practitioners. **Fashion, style and popular culture**, v. 5, n. 2, p. 169-183, 2018.

UNCTAD. **Creative Economy Report 2008**: The challenge of assessing the creative economy: towards informed policy making. New York: UNDP – UNCTAD, 2008

VERGARA, Sylvia. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

VERGARA, Sylvia. **Métodos de pesquisa em administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2015.