

**ENGAJAMENTO DE STAKEHOLDERS EM EMPRESAS DA ECONOMIA CRIATIVA:
ESTRATÉGIAS PARA O ENFRENTAMENTO DA CRISE DA COVID-19**

NATALIA LUIZ DOS SANTOS

UNIVERSIDADE ANHEMBI MORUMBI (UAM)

SIMONE RUCHDI BARAKAT

CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO (FECAP)

MICHELLE CAÇAPAVA VIGUELES

UNIVERSIDADE ANHEMBI MORUMBI (UAM)

Agradecimento à órgão de fomento:

O presente trabalho foi realizado com apoio do programa de iniciação científica da Universidade Anhembi Morumbi (bolsa PIBIC/AM)

ENGAJAMENTO DE *STAKEHOLDERS* EM EMPRESAS DA ECONOMIA CRIATIVA: ESTRATÉGIAS PARA O ENFRENTAMENTO DA CRISE DA COVID-19

1. INTRODUÇÃO

Em uma trajetória que agrega negócios e ideias, surge, nos anos 1990, a proposta de uma nova economia que se baseia na produção e comercialização dos chamados bens e serviços culturais pautada pela criatividade e pelo capital intelectual (Pires & Albagli, 2012). Essa economia, denominada de Economia Criativa, abrange setores dinâmicos que investem em cultura, tecnologia e inovação para gerar oportunidades para indivíduos, empresas e cidades (Lugoboni, Zittei, Moraes, & Kaveski, 2014). A partir do desenvolvimento de ativos intangíveis, as atividades dessa economia permitem a construção de vantagem competitiva para as organizações (Pires & Albagli, 2012). Como pauta recorrente nas discussões de diversas instituições em todo o mundo quanto às questões relacionadas ao desenvolvimento socioeconômico, a Economia Criativa tem sido, também, discutida em maior ou menor escala, quanto ao seu conceito, impactos e limitações, dados os respectivos contextos de cada nação (Guilherme, 2017).

Segundo o Plano da Secretaria da Economia Criativa (SEC), elaborado pelo Ministério da Cultura para o período de 2011-2014, a Economia Criativa está relacionada diretamente à inovação, ao representar um caminho para a produção de riqueza cultural, econômica e social (SEC, 2011). Aliada à diversidade cultural, à sustentabilidade e à inclusão social, a inovação não se faz como recurso isolado, uma vez que ela se encontra dentro dos quatro princípios norteadores que se potencializam e se ativam, quando articulados entre si, ou seja, quando somada aos recursos infinitos e à colaboração em rede (SEC, 2011).

Novas formas de organizar-se em sociedade, de produzir, de reinventar-se e de gerar negócios (SEC, 2011) fazem com que essa inovação necessite de processos colaborativos para seu desenvolvimento (Kubo et al. 2017). Um ambiente que propicia flexibilidade e adaptação, encoraja novas ideias, engaja e envolve seus *stakeholders*, faz com que o processo colaborativo se traduza como chave para o sucesso de uma organização que apenas sobrevive se forem mantidas todas as relações existentes entre as partes (Jackson, Morgan, & Laws, 2018). Nesse contexto, a colaboração entre *stakeholders* é fundamental para a criação de relacionamentos de longo prazo, já que os indivíduos racionalizam e tomam decisões com base em suas relações sociais quando criam confiança (Granovetter, 2007). Assim, revelam-se oportunidades para o desenvolvimento de novas capacidades e para a sobrevivência de organizações que têm, em sua estrutura, transações complexas e constantemente ameaçadas por um mercado oportunista (Granovetter, 2007).

Uma vez que a Teoria dos *Stakeholders* estimula a identificação dos grupos e indivíduos que podem afetar ou ser afetados pelo alcance dos objetivos da organização (Freeman, 1984), essa abordagem possibilita o foco da gestão no equilíbrio dos interesses de múltiplos *stakeholders*, alinhados aos da organização, para criação de valor (Schneider & Sachs, 2017). Diante disso, o foco do presente trabalho é analisar como as empresas da Economia Criativa estão gerindo e engajando seus *stakeholders* diante da necessidade de reconhecer novos métodos e estratégias de enfrentamento da crise da Covid-19.

Essa discussão mostra-se relevante, pois a temática da Economia Criativa tem sido apresentada por diversos países como uma atividade impulsionadora no desenvolvimento socioeconômico. Contudo, o Brasil ainda realiza um esforço inicial na compreensão do entendimento dessa economia, que possui um histórico cultural bastante complexo no contexto do desenvolvimento do País apresentando uma relação de descontinuidades das políticas culturais, tendo sido retomada e redefinida com a criação da Secretaria da Economia Criativa (De Marchi, 2014). Costa e Souza-Santos (2011) afirmam serem necessárias novas

metodologias para entender a economia que tem uma base criativa e, dessa forma, enfrentar os desafios atuais.

Apesar da crescente evidência do setor no país e no mundo, ainda há escassez de estudos acadêmicos com o enfoque apresentado neste trabalho. Uma vez que a Economia Criativa conecta tecnologia, inovação, criatividade, sustentabilidade e gestão de *stakeholders*, se faz relevante entender como é o relacionamento entre as organizações e seus *stakeholders*, principalmente durante o período de enfrentamento da crise gerada pela Covid-19 e como essas relações podem auxiliar no crescimento desse setor.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Economia Criativa

Ainda que não se tenha uma definição única e acordada para a Economia Criativa, pode-se dizer que a utilização de uma ideia, que tem como base a criatividade, em um produto ou serviço que traga valor econômico comercializável, seja sua principal definição (Howkins, 2002). Essa economia usa como matéria-prima as atividades baseadas no capital intelectual para se transformar em algo de valor econômico (Costa & Souza-Santos, 2011), além de impulsionar a evolução de indivíduos, comunidades e países de forma sustentável e transformadora, reconhecendo a importância da cultura local (Unesco, 2013).

O autor John Howkins (2002) popularizou o termo Economia Criativa, ao demonstrar o cruzamento entre as informações e ideias sob a forma econômica, ou seja, comercializável, e pautado pelo desejo de criar e imaginar coisas. A concepção individual de ideias geradas pela criatividade pode compreender as dimensões científica, tecnológica, cultural e econômica (Unesco, 2010). Dada sua importância, a Unesco reforça em seu documento “*Creative economy: report*”, a importância do apoio dos governos ao elaborarem planos estratégicos que reconheçam a cultura e o potencial criativo de uma dada sociedade a fim de desenvolvê-la nas esferas econômicas, culturais e tecnológicas, impulsionando a Economia Criativa nos diversos setores a que ela se conecta.

O governo do Reino Unido, líder no setor, foi um dos primeiros países a incentivar e a utilizar a Economia Criativa como provedora de riqueza e empregos ao gerar e explorar a propriedade intelectual, explicitando que o setor seria fundamental para a geração de novas oportunidades econômicas (Costa & Souza-Santos, 2011). O Departamento de Comunicação e Artes do governo australiano, em 1994, desenvolveu o trabalho intitulado *Creative Nation: Commonwealth*, que tinha como principal objetivo fomentar as indústrias criativas e criar uma política voltada para a cultura naquele país (Bittencourt & Zouain, 2020). Essas políticas despertaram o interesse de outras nações para os setores criativos. De acordo com o relatório *Creative Economy Outlook*, publicado pela Conferência das Nações Unidas para o Comércio e Desenvolvimento, em 2018, o mercado global de bens criativos se expandiu substancialmente de US\$ 208 bilhões em 2002 para US\$ 509 bilhões em 2015 (Unctad, 2018).

Com o intuito de trazer a compreensão dos setores parte dessa economia de forma mais tangível e padronizada, organizou-se uma classificação sistematizada para defini-lo, conforme apresentado em um dos modelos orientadores para suprir a demanda do setor criativo, que pode ser dividido em quatro grandes grupos, organizados em patrimônio cultural, artes, mídia e criações funcionais, subdivididos em nove temas que incluem patrimônio cultural, artes dramáticas, audiovisual, serviços criativos, novas mídias, design, edição e mídia impressa, artes visuais e sítios culturais (Unctad, 2010). Esse mapeamento contemplava atividades singulares que culminavam em um denominador comum, ou seja, a criatividade que, por meio da utilização da propriedade intelectual, era tida como potencial geradora de empregos e riquezas (De Marchi, 2014).

Com uma temática ainda nova e pouco explorada no Brasil, ainda que vista como possível oportunidade para o mercado brasileiro se desenvolver, o assunto só teve destaque no país com a XI Conferência da Unctad, realizada na cidade de São Paulo, em 2004. Em 2008, a Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro (Firjan) realizou um estudo com o objetivo de explorar como o setor criativo poderia cooperar para o desenvolvimento do estado do Rio de Janeiro. Pela sua relevância, a pesquisa se estendeu para abranger todo o território nacional, despertando a curiosidade e o interesse de vários *stakeholders*, incluindo órgãos públicos e privados. A atenção ao setor deve-se pela possibilidade única de transformar ideias em produtos, processos ou serviços, impactando diretamente o consumidor e a sociedade (Costa & Souza-Santos, 2011).

Observando-se que a participação dos setores dessa economia tem crescido anualmente, a Firjan (2019) realizou um novo estudo, cuja organização do material se deu em função de uma análise temporal de 2015 a 2017 comparando-o com o biênio anterior, 2013 a 2015. O estudo mostrou que, para a economia brasileira, os setores criativos empregavam 21,8% de trabalhadores do total de 35 milhões legalmente contratados e que 32,5% dos estabelecimentos do setor representavam 16,2% do total de R\$ 41 bilhões da economia nacional em 2017. A Firjan estimou que 2,84% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro, que representa R\$ 104,37 bilhões, estão relacionados à Economia Criativa. Essa geração de valor é fruto da maior interação entre os setores e das novas interpretações conceituais referentes à Economia Criativa que incorporaram aspectos intangíveis na geração de valor e evidenciam o valor do conhecimento e da criação de redes e fluxos econômicos criativos e inclusivos (Pacheco & Benini, 2015).

Apesar do grande potencial, ainda existem diversos desafios a serem enfrentados para que se possa obter um maior desenvolvimento para a Economia Criativa no Brasil, tal como a própria conceituação do termo, que deve se adaptar às características e potencialidades do país (De Marchi, 2014). Em alguns discursos, outros termos podem ser confundidos ou complementam, de alguma forma, o conceito de Economia Criativa, tais como: Economia do Conhecimento, Economia da Experiência e Economia da Cultura, entretanto deve-se atentar aos limites a serem estabelecidos para classificar a indústria criativa (ou o setor criativo) (Bittencourt & Zouain, 2020). Outro desafio são as articulações políticas que não favorecem a compreensão do potencial do setor por parte do poder público, ainda que se tenha criado um plano para tal economia que não teve desdobramentos eficientes pelos seus gestores, uma vez que, com a extinção da SEC, em 2015, as temáticas das políticas públicas acabaram sendo excluídas do Ministério da Cultura (Minc) (Guilherme, 2018).

Algumas características são peculiares à economia criativa, como maior flexibilidade e agilidade produtiva das empresas desse setor. O processo de inovação e criação requer competências específicas para que o conhecimento se transforme em ideias de produtos ou serviços (Garcia, 2016) que garantam a autenticidade e a originalidade provenientes da economia criativa, valorizando seus respectivos bens e serviços. Constantemente, é preciso perceber oportunidades no ramo de atuação para que, desta forma, sejam combinados os conhecimentos e as experiências adquiridas para que reflitam na ação e dinâmicas no mercado (Michel, Machado, & Satyro, 2019).

Para que as organizações relacionadas à economia criativa possam crescer, deve-se ter uma combinação entre as diversas formas de inovação econômica, inclusive com seus diversos *stakeholders* (Garcia, 2016). Se por um lado essa economia traz perspectivas bastante interessantes, tendo em vista o impulso ao crescimento socioeconômico, por outro, alguns receios são apresentados pela possibilidade de esses ativos criativos se tornarem apenas produtos de bens e serviços puramente comercializáveis e mercantilizados (Guilherme, 2017).

A produção de bens e serviços conta tanto com a base de conhecimento científico e tecnológico quanto com demais produtos criativos já existentes (Serra & Fernandez, 2014),

sendo que a economia criativa tem como premissa a abundância de recursos e não sua escassez (Guilherme, 2017). Assim, a capacidade criativa que é trazida pelo conhecimento humano se faz infinita e permite muitas descobertas que propiciam o desenvolvimento e o crescimento econômico e social. Conforme aponta Guilherme (2017), essa economia pode estimular a geração de renda e empregos, exportações diversas que promovem inclusão social, diversidade cultural e desenvolvimento humano, além dos aspectos econômicos, culturais e sociais que conectam com a tecnologia, propriedade intelectual e turismo.

Isso tudo pode ser observado diante do cenário apresentado pela crise mundial ocasionada pela Covid-19 que ganhou destaque e se tornou visível diante dos olhos do governo e da população (Comunian & England, 2020). Como apontam as autoras, os trabalhos criativos e culturais foram evidenciados pela pandemia, entretanto, passam, muitas vezes, como invisíveis aos olhos daqueles que formulam as políticas para o setor. Dessa forma, a pandemia trouxe para pautas governamentais a preocupação dos impactos causados nesses trabalhos, considerando que podem ter um efeito prolongado e inviabilizar a sobrevivência de organizações e indivíduos que dependem do setor (Comunian & England, 2020).

2.2. Gestão de *Stakeholders*

Considerando a crescente comercialização dos produtos e serviços de alto valor intangível agregado, a Economia Criativa tornou-se centro das discussões de muitos países no que tange a oportunidade de gerar renda, emprego e inclusão social e econômica. Porém, muitas vezes, o desenvolvimento dessa economia ocorre de forma desgovernada e descentralizada, sem incentivo e apoio que fomenta ações coletivas e colaborativas das diversas partes interessadas nesse sistema (De Figueiredo & De Jesus, 2020). Nesse sentido, a gestão de *stakeholders* torna-se essencial para compreender a complexidade de interesses envolvidos nessa economia.

Nas últimas décadas, a abordagem dos *stakeholders* tem sido fundamental para elucidar o papel da empresa e sua responsabilidade com os demais envolvidos direta ou indiretamente em suas atividades (Mitchell, Agle, & Wood, 1997). Coordenar os interesses de diversos *stakeholders* passou a ser visto como objetivo ideal para beneficiar tanto as empresas quanto a sociedade de forma mais ampla e sustentável (Menezes, Viera & Santos, 2020). Ao reforçar a necessidade de gerenciar os relacionamentos com pessoas ou grupos, a Teoria dos *Stakeholders* tornou-se uma abordagem inovadora para organizações preocupadas em gerar valor em ambientes cada vez mais dinâmicos e complexos, como o atual caracterizado pelos desafios trazidos pela pandemia da Covid-19.

O conceito de *stakeholder* começou a ser formado em meados dos anos 80 e pode ser definido como “grupos ou indivíduos que influenciam ou são influenciados pelo alcance dos objetivos de uma organização” (Freeman, 1984, p. 25). O termo *stakeholder* inclui diversos tipos de partes interessadas, tais como funcionários, fornecedores, clientes e comunidade local, que têm uma forte posição ou influência nas atividades da empresa (Stocker, Mascena, Cunha, Azevedo & Boaventura, 2019). Essa teoria trouxe a perspectiva que a abordagem participativa e a construção de relacionamentos de longo prazo baseados em princípios de confiança e reciprocidade resultam na melhoria dos resultados (Bazanini, Adra, Rubeo, Lanix, & Barbosa, 2020, Schneider & Sachs, 2017).

A análise dos *stakeholders* permite identificar quais relações são importantes para o desempenho social e financeiro da empresa e para a criação e distribuição de valor. São considerados *stakeholders* primários aqueles que possuem relação direta com a organização, ou seja, os acionistas (ou proprietários) e investidores, funcionários, clientes, fornecedores e comunidade. Os secundários são os que não possuem relação direta com a empresa, mas afetam ou são afetados pelas atividades organizacionais como sindicatos, mídia e governos (Freeman, Harrison, & Wicks, 2007). Os *stakeholders* primários são predominantemente os que exercem maior influência em todas as etapas do processo decisório, já os secundários são considerados

no gerenciamento de riscos e oportunidades possuindo menor capacidade de influenciar o processo de tomada de decisão (Menezes et al., 2020).

Os *stakeholders* têm um papel cada vez mais importante na sobrevivência e prosperidade das empresas da economia criativa, uma vez que o gerenciamento e engajamento dos stakeholders pode levar a maior confiança, conhecimento e inovação. Destaca-se que, em momentos de crises, a gestão dos *stakeholders* é imprescindível, uma vez que esses possuem os recursos necessários para a organização se manter no mercado (Mascena & Stocker, 2020). Existem interesses específicos que são relacionados diretamente às decisões estruturais e de gestão. Portanto, essas relações não são estabelecidas de forma definitiva, mas se adaptam às constantes mudanças no ambiente. Diante disso, pode-se entender que empresas que fazem uma boa gestão de seus *stakeholders* podem criar mais valor do que aquelas que procuram suprir apenas aos interesses dos acionistas (Freeman et al., 2007).

Os *stakeholders* possuem demandas e interesses diversos que devem ser considerados na gestão das empresas da economia criativa. O processo de criação (ou destruição) de valor, por parte de uma organização, decorre cada vez mais da construção de relacionamentos de confiança e reciprocidade com seus *stakeholders* (Langrafe, Barakat, Stocker, & Boaventura, 2020). Práticas como diálogo frequente e transparente geram valor, pois alinham as expectativas e os objetivos dos *stakeholders* e possibilitam uma melhor gestão de recursos e enfrentamento de crises (Menezes et al., 2020). Uma boa comunicação torna-se, portanto, uma ferramenta importante para o processo de engajamento de indivíduos ou grupos que fornecem informações e ideias importantes para geração de oportunidade e solução de problemas (Harrison & Wicks, 2013).

De forma geral, as empresas não respondem individualmente aos interesses de seus stakeholders, mas sim às influências simultâneas que ocorrem no sistema de criação de valor liderado pela empresa. A identificação e análise dessas influências são necessárias para o desenvolvimento de capacidades e recursos, partindo dos conhecimentos sobre as interconexões existente entre os relacionamentos organizacionais (Stocker et al., 2019). Portanto, a criação de valor na Teoria dos *Stakeholders* é embasada em interesses comuns, capacidade de colaboração e confiança entre as partes relacionadas, ou seja, esse modelo defende a ideia de um relacionamento de longo prazo baseado na colaboração e parceria dos envolvidos (Menezes et al., 2020).

Ao assumir a existência de diversas interconexões entre os relacionamentos, a Teoria dos *Stakeholders* salienta a necessidade de aumentar o valor de cada grupo de *stakeholder* sem que haja diminuição de valor para outro. Sendo assim, buscar alternativas para que os níveis de confiança gerem uma gestão amistosa e respeitar as necessidades do todo torna-se essencial (Mascena & Stocker, 2020). Portanto, as empresas precisam buscar soluções inovadoras e inclusivas para geração de valor compartilhado, especialmente em situações de crise e escassez de recursos.

Neste contexto, o engajamento torna-se uma importante ferramenta de gestão de stakeholders (Langrafe et. al., 2020). O engajamento é o processo de desenvolver estratégias competitivas por meio do fortalecimento de relacionamentos com *stakeholders*, transmitindo para a empresa e seus *stakeholders* a responsabilidade coletiva de interação para geração e distribuição de valor. As abordagens de compromisso que estabelecem uma boa comunicação, um diálogo inteligente, uma consulta e parceria assertivas aumentam a cooperação nesses relacionamentos. Sendo assim, o engajamento engloba um conjunto de ações que as organizações desenvolvem para integrar seus *stakeholders* de maneira ativa em suas atividades (Mascena & Stocker, 2020).

Friedman e Milles (2006) identificaram doze níveis de engajamento, os quais evidenciam que o relacionamento entre a empresa e seus *stakeholders* pode ser construído e moldado de acordo com as necessidades dos *stakeholders* e as estratégias da empresa. Na

Tabela 1, são descritos os possíveis níveis de engajamento de *stakeholders* para o alcance dos objetivos da organização e a criação de valor. Quanto maior o nível de engajamento, maior é a participação do *stakeholder* na tomada de decisão e nas ações da empresa.

Tabela1 – Escala de engajamento de *stakeholders*

Níveis de Empoderamento	12. Controle pelo <i>stakeholder</i>	Diálogo multilateral. Representação majoritária do <i>stakeholder</i> no processo de tomada de decisão. Ex.: projetos comunitários.
	11. Poder delegado	Diálogo multilateral. Representação minoritária do <i>stakeholder</i> no processo de tomada de decisão. Ex.: representação em conselho de administração.
	10. Parceria	Diálogo multilateral. Organização e <i>stakeholder</i> tem poder de decisão conjunta em projetos específicos. Ex.: <i>joint ventures</i> .
Níveis de Envolvimento	9. Colaboração	Diálogo multilateral. Algum poder de decisão atribuído ao <i>stakeholder</i> em projetos específicos. Ex.: alianças estratégicas.
	8. Envolvimento	Diálogo multilateral. Apoio condicional do <i>stakeholder</i> , que pode ser retirado pela organização caso este apoio não se ajuste aos interesses organizacionais. Ex.: diálogo construtivo.
Níveis de Participação Simbólica	7. Negociação	Diálogo multilateral. Apoio condicional do <i>stakeholder</i> , que pode ser retirado. A empresa decide o nível de conformidade. Ex <i>barganha</i> .
	6. Consultar	Diálogo bilateral. A organização tem o direito de decidir, os <i>stakeholders</i> podem apenas opinar. Ex.: questionários, entrevistas, <i>focus groups</i> , painéis.
	5. Conciliação	Diálogo bilateral. <i>Stakeholders</i> podem ouvir e serem ouvidos, mas não há garantias de serem atendidos. Ex.: entrevistas, <i>focus groups</i> , painéis.
	4. Explicação	Diálogo bilateral. “Educar” os <i>stakeholders</i> . Ex.: <i>workshops</i> .
Sem Participação	3. Informação	Diálogo unilateral. “Educar” os <i>stakeholders</i> . Ex.: relatórios de sustentabilidade.
	2. Terapia	Diálogo unilateral. “Curar” os <i>stakeholders</i> da ignorância e as crenças pré-concebidas. Ex.: informativos e relatórios da empresa.
	1. Manipulação	Diálogo unilateral. Tentativa de modificar as expectativas dos <i>stakeholders</i> . Ex.: informativos, reportagens em mídia, relatórios da empresa.

Fonte: Adaptado de Friedman & Miles (2006, p. 162).

A Tabela 1 mostra uma escala de engajamento, em que as complexidades do sistema de relacionamentos tangem os interesses e as expectativas das relações, e cuja mensuração e construção dependem dos níveis de comunicação, participação e envolvimento dos diversos *stakeholders* (Friedman & Miles, 2006).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 Tipo de Pesquisa

A presente pesquisa é exploratória e visa esclarecer e aprofundar um tema em ascensão e pouco consolidado. A revisão da literatura foi crucial para a contextualização e a fundamentação teórica da pesquisa, além da determinação dos objetivos e método da pesquisa. De cunho qualitativo, a pesquisa não busca a representatividade numérica, mas a compreensão e as justificativas das situações (Creswell, 2010). A pesquisa qualitativa é uma abordagem que

permite a apuração do fenômeno estudado, expondo de forma direta a visão holística com os acontecimentos reais (Yin, 2010). A reflexão das comparações de dados resulta em múltiplas perspectivas, que podem ajudar a construir uma explicação plausível de situações casuais a singulares que desencadearam fundamentos essenciais para compreender o todo (Creswell, 2010).

3.2 Coleta de Dados

A coleta de dados foi realizada a partir de entrevistas semiestruturadas com 13 gestores de 10 empresas da Economia Criativa. Para a melhor condução da pesquisa com as empresas, foi definido um roteiro de perguntas pré-direcionadas com base na fundamentação teórica. A comparação dos dados facilitou a compreensão dos resultados e, assim, foi possível obter informações mais concretas conforme as percepções dos entrevistados e os objetivos estabelecidos para a pesquisa. Na Tabela 2, são mostradas as perguntas realizadas durante as entrevistas e suas respectivas intenções e direcionamentos.

Tabela 2- Roteiro de entrevistas

1) O que te motivou a criar a empresa? Como foram os primeiros passos para conseguir alcançar seu espaço no mercado?
2) Qual a missão, visão e valores da empresa? Como esses ideais implicam na conquista de seus objetivos?
3) O que você sabe sobre o setor da economia criativa?
4) Quem são as pessoas envolvidas na gestão e tomada de decisões da sua empresa?
5) Como é a comunicação com seus funcionários, fornecedores e clientes? A comunicação tem uma frequência estabelecida? A troca de informações é recorrente?
6) Quando você identifica a necessidade de novas ideias, você consulta a opinião de outras pessoas? Caso sim, quem?
7) Como você acredita que a pandemia afetou o setor em que você atua?
8) Qual foi a primeira estratégia de enfrentamento da pandemia que você adotou? Por quê?
9) Qual foi a importância de seus <i>stakeholders</i> , ou seja, investidores, fornecedores, clientes, funcionários, e comunidade na manutenção da sua empresa durante a pandemia?
10) Quem foram seus parceiros para solucionar problemas encontrados durante a pandemia? Você estabeleceu colaborações?
11) Com as experiências adquiridas nos últimos meses, quais lições você pretende utilizar para melhorar a gestão dos <i>stakeholders</i> da sua empresa?

O roteiro semiestruturado garantiu aderência a algumas questões fundamentais extraídas da revisão da literatura e permitiu descobertas originais, a partir do discurso dos informantes. Das 10 empresas estudadas, sete atuam em São Paulo, uma em Pernambuco, uma no Rio de Janeiro e outra em Santa Catarina. As entrevistas ocorreram entre 13 e 21 de abril de 2021, e foram gravadas e transcritas.

3.3 Análise dos Dados

Entende-se que a melhor condução para análise dos dados pode ser feita por meio dos relatos apresentados, da relação entre os temas de interesse e da indução de novos pensamentos sobre o assunto (Yin, 2010). A análise foi feita conforme as seguintes dimensões definidas *a priori*: (i) Surgimento da empresa no setor, (ii) Entendimento das empresas sobre a Economia Criativa, (iii) Mudanças trazidas pela crise da Covid-19; (iv) Estratégias de Engajamento de *stakeholders*.

4. RESULTADOS

A primeira etapa na descrição dos resultados foi o levantamento das principais características das empresas estudadas. A Tabela 3 mostra o perfil da empresa e o entrevistado correspondente.

Tabela 3 – Perfil das empresas entrevistadas

Empresa	Perfil	Entrevistados
A	Localizada em São Paulo. Trabalha com a venda de artesanato de pulseiras e acessórios. Situada no cenário digital desde abril de 2021.	Gestor principal
B	Localizada em Santa Catarina. Trabalha com a venda de acessórios de cabelo, colares e bolsas artesanais. Atua no cenário digital há um ano no mercado.	Duas gestoras da empresa
C	Localizada em São Paulo. Empresa de serviços de marketing para microempreendedores. Foi incubada por uma <i>startup</i> no seu início. Está desde 2018 no mercado, atuando em território nacional, mas com representantes em São Paulo.	Gestor principal
D	Localizada em São Paulo. Atua no mercado de arte independente de urbanografia e <i>design</i> digital com atuação no setor desde o segundo semestre de 2018.	Artista/produtora
E	Localizada em São Paulo. Atuava nos cenários digital e físico, entretanto a empresa está apenas no digital desde o início da pandemia, em março de 2020. Trabalha com a venda de produtos de conteúdo literário.	Gestor principal
F	Localizada no Rio de Janeiro. Trabalha com a venda de produtos artesanais de papelaria e estamperia para presente e “lembrancinhas”. A empresa atua no cenário digital desde janeiro de 2020.	Gestor principal
G	Localizada em São Paulo. Trabalha com a venda de kits de <i>art and craft</i> para artistas e público em geral. A empresa foi incubada por uma <i>startup</i> no início de 2019 e se encontra em âmbito digital.	Gestor principal
H	Localizada em São Paulo. Atua como agência de marketing digital para microempreendedores locais, em âmbito digital, mas já atuou de forma física desde maio de 2020.	Duas gestoras da empresa
I	Localizada em São Paulo. Empresa com atuação no setor de cosmetologia artística alternativa em área digital desde junho de 2020.	Gestor principal
J	Localizada em Pernambuco. Atua com ilustrações há um ano e meio em meio digital.	Artista/produtora

Fonte: Elaborado pelas autoras

4.1 Surgimento da empresa no setor de Economia Criativa

Uma vez que as atividades do setor da Economia Criativa são aquelas em que a criatividade permite a geração de valor econômico e social, a entrada de novos empreendedores se viabiliza pela desmaterialização da economia, a ênfase na produção de intangíveis e no consumo de valor simbólico (Serra & Fernandez, 2014). Na investigação sobre como as empresas entraram no setor, os (as) entrevistados (as) descreveram que seu surgimento estava relacionado à necessidade de empreender e de utilizar a sua criatividade para conseguir um espaço no mercado.

“Eu sempre soube fazer trabalhos manuais, aprendi a fazer artesanato e meus parentes tinham lojas, o que me motivou a empreender e criar um negócio que fosse meu” (Gestor da empresa A).

Alguns entrevistados relataram que a oportunidade para a criação da empresa foi gerada durante os seus estudos, que possibilitaram e serviram como principais motivadores para algumas dessas empresas saírem do papel.

“Estávamos na faculdade, tudo começou como um projeto de estudo e foi tomando proporções cada vez maiores, a gente acabou utilizando nossas matérias de estudo para estruturar a empresa e recebemos a oportunidade de atuar definitivamente no mercado” (Gestores da empresa C).

“A empresa surgiu no meio acadêmico, através do meu TCC (trabalho de conclusão de curso) da faculdade” (Gestor da empresa I).

Caracterizada por maior flexibilidade e maior evidência da criatividade, a cultura de economia criativa diverge de estilos organizacionais mais tradicionais (Santos & Rocha, 2020). Entendendo esse fator, foi possível descobrir novas oportunidades trazidas pelo cenário atual, caracterizado pela pandemia da Covid-19, para o desenvolvimento de novas ideias para o modelo de negócios dessas empresas.

“Tudo começou por uma necessidade, estava em outro setor e queria uma renda extra, a empresa nasceu no caos da pandemia e entre conversas vi uma oportunidade através do meu lado mais criativo” (Gestor da empresa F).

“Começamos na pandemia por falta de emprego, era um sonho ter uma empresa própria” (Gestora da empresa B).

Independente da forma de surgimento, todas as empresas estudadas vislumbraram a oportunidade de criar valor a partir de ideias, conhecimentos e, até mesmo, problemas que os gestores encontram durante suas atividades de trabalho.

“Tínhamos dificuldade de encontrar material para fazer nossos trabalhos de artesanato, a maioria dos produtos era importada e com difícil acesso. Então, decidimos criar algo para sanar nossa necessidade e ajudar os outros artistas” (Gestor da empresa G).

Entre as empresas analisadas, quatro foram criadas durante a pandemia. Os gestores responsáveis afirmaram que novas oportunidades surgiram devido ao crescimento do consumo digital, pois com o isolamento houve um aumento do tráfego *on-line*. De acordo com a Agência Nacional de Telecomunicações (ANATEL), o Brasil registrou aumento de 40% a 50% no tráfego de Internet no segundo semestre de 2020 (Zamberlan, 2020).

“Não tive outra realidade, sem a pandemia, inclusive tenho muita curiosidade para saber como será a loja quanto tudo isso passar” (Gestora da empresa E).

“Como as pessoas estão com muito mais tempo disponíveis, os consumidores procuram novas ‘coisas para fazer’, isso ajudou nossa empresa a crescer pois

nosso produto visa o autocuidado e essa necessidade” (Gestão da empresa G).

4.2. Entendimento das empresas sobre a economia criativa

Compreender a Economia Criativa como um setor que rearticula cultura, economia e sociedade (De Marchi, 2014) em uma esfera que se configura mundialmente como potencial desenvolvedora das relações socioculturais, acelerando, assim, o crescimento, a expansão e a diversificação de uma nação (Miguez, 2011), abre espaço para novas discussões que contribuirão para um mercado que se reinventa a partir da criatividade e do conhecimento humano.

Assim, a pesquisa teve como preocupação, dada a falta de consenso sobre a conceituação de economia criativa, compreender como o termo é apropriado pelos gestores das organizações pesquisadas, ou seja, se de alguma forma eles já tinham tido alguma referência sobre o termo, como entendem esse conceito, além de compreender sua respectiva visão sobre o setor, visto que descrever o empreendedorismo no contexto da economia criativa era uma percepção esperada dentre os objetivos do trabalho.

“É a primeira vez que a gente escuta o termo de “economia criativa”, nós sempre nos consideramos como empreendedores que atuam visando a sustentabilidade e a criatividade” (Gestoras da empresa B).

“Eu tive a base 100% (da economia criativa) na faculdade [...] tínhamos o viés da sustentabilidade, economia criativa e consumo consciente, tudo foi uma consequência do que estava vivendo” (Gestora da empresa I).

A partir dos relatos coletados, identificou-se que algumas organizações desconhecem o conceito do termo e, portanto, acabam por não os reconhecer em sua respectiva atuação ou, os substituem por outros temas mais conhecidos, ainda que elas estejam dentro das áreas contempladas para essa economia, como apresentadas pela Unesco (2010). Assim, entende-se que há uma narrativa a ser trabalhada e que pode incitar uma nova discussão entre as diferenças de empreendedorismo e economia criativa, conforme menções abaixo.

“Eu nunca pesquisei muito sobre o assunto (setor criativo), mas sempre acreditei no potencial [...] minha mãe tinha uma loja no mesmo ramo, e sempre vi que ela gerava sucesso” (Gestora da empresa A).

“Acho que não sei sobre esse setor, me veio à cabeça o pessoal que trabalha com marketing de conteúdo, mas não sei se é sobre isso. Não estudei sobre o termo ‘economia criativa’, então não conheço mesmo” (Gestora da empresa E).

Alguns entrevistados relataram que consideram suas organizações parte desse setor, todavia, compreendem que fazem parte apenas de um núcleo que representa essa economia, ainda que não na sua totalidade, já que ela abarca muitas outras áreas e tais organizações pesquisadas atendem demandas mais específicas. Como o setor da economia criativa considera grandes áreas que são subdivididas em outras, o resultado já era esperado.

“Conhecemos a economia criativa, tivemos uma base na faculdade e temos isso no nosso DNA [...] Hoje, nós consideramos no setor de forma mais nichada” (Gestoras da empresa C).

As empresas do setor criativo procuram diferenciais para conseguir se destacar no mercado. Observou-se que algumas empresas investem tanto na diferenciação, por meio da exclusividade de seus produtos, quanto nos serviços prestados aos clientes.

“A diferenciação da empresa foi ver o novo diferencial e mostrar nossa qualidade, comparamos com o mercado local, vimos essa “brecha” e o que nos destaca é o cuidado com o cliente” (Gestora da empresa B).

4.3 Mudanças trazidas pela crise da Covid-19

Outro fator relevante para a presente pesquisa foi entender a influência da crise, advinda da pandemia da Covid-19, pois esse novo cenário influenciou a estratégia das empresas e a relação dessas com seus *stakeholders*, suscitando tanto ameaças quanto novas oportunidades. Os gestores das empresas comentaram como a pandemia afetou o mercado e suas atividades.

“A pandemia afetou bastante, teve um crescimento do mercado porque com a pandemia os negócios migraram para o digital e houve um aumento de procura, mas ao mesmo tempo tivemos uma crise dentro da agência, pois alguns clientes faliram durante a pandemia, então teve esses dois lados da moeda” (Gestora da empresa C).

“Conseguimos realizar muitos dos processos internamente, devido a pandemia, já terceirizamos alguns processos como o marketing e a logística, mas hoje conseguimos cuidar de uma boa parte do processo” (Gestoras da empresa B).

A Internet também tem grande influência nesse setor, pois pode ser um ambiente favorável onde bloqueios são superados e as ideias e o conhecimento podem ser divulgados e compartilhados, oferecendo condições para a produção coletiva de conteúdo ou individual (Nicolaci-da-Costa, 2011). As empresas entendem que as mídias sociais se tornaram a vitrine para seus produtos e serviços. Esse novo momento desencadeou novos aprendizados para as empresas, pois elas conseguiram posicionar seu trabalho, apresentado a qualidade e exclusividade de seus produtos e serviços, gerando maior valor para seus produtos. Devido à grande migração para o ambiente online, atualmente, os gestores encontram uma ampliação de relacionamentos com *stakeholders* como clientes e fornecedores.

“Aprendemos a valorizar nosso trabalho, corríamos atrás de clientes [...] a gente ‘pagava para trabalhar’, nós (as gestoras) conversamos, e entendemos que conseguimos valorizar nosso trabalho através da nossa autoridade para prestar nosso serviço” (Gestora da empresa H).

“Estou tentando conquistar meu espaço, para que os clientes reconheçam que meu produto é bom, de qualidade e bonito” (Gestora da empresa A).

Considerando a necessidade de as empresas se manterem competitivas no mercado, foi possível ver uma variedade de ações que contribuem para a geração de valor diante da pandemia da Covid-19. Com o distanciamento social, as empresas comentaram sobre os desafios e as oportunidades dessa nova realidade.

“Particpei de feiras presenciais, e as vendas eram absurdas... a pessoa está vendo o produto, ela consegue uma amostra ou sentir, é diferente, na Internet

enfrentamos esse desafio de ter várias (empresas) disponíveis” (Gestora da empresa I).

“Vi que o meu produto físico (as canecas com minhas ilustrações digitais) abriu portas para meus projetos digitais” (Gestora da empresa J).

Portanto, as redes sociais se tornaram fundamentais para o setor, principalmente na interação com os consumidores, considerando que o setor tem uma relevante presença online. As empresas usam essas ferramentas para fazer a gestão de seus *stakeholders*, ao desenvolver estratégias competitivas por meio do desenvolvimento de relacionamentos com grupos e indivíduos que influenciam e são influenciados pela empresa.

“Temos uma conexão com as redes sociais, acredito que elas se tornaram um corredor onde encontramos com as pessoas, (a mídia) foi a maneira que eu encontrei de mostrar meu trabalho” (Gestora empresa D).

Sobre a importância dos *stakeholders*, as empresas comentaram que a troca de informações sobre seus desejos e necessidades é o que motiva o relacionamento entre eles. Uma gestão colaborativa e que considere as necessidades de todos os envolvidos é essencial no processo de criação de valor. Logo, investir nos relacionamentos com os *stakeholders* pode ser uma forma eficiente de obter vantagem competitiva (Mascena & Stocker, 2020).

“Em tudo (os stakeholders) são importantes, eles são inevitáveis” (Gestora da empresa F).

“Trabalhamos com empresas que queremos ver crescer, ajudamos ela e ver uma empresa que acreditamos fazendo a diferença é o nosso diferencial” (Gestão da empresa C).

4.4 Estratégias de Engajamento de Stakeholders

Um ponto primordial dessa pesquisa foi identificar como é feito o engajamento dos principais *stakeholders* das empresas do setor da economia criativa. Essa análise foi fundamental para ponderar quais são os melhores métodos e estratégias para atuar em um mercado competitivo. Foi observado que diferentes grupos de *stakeholders* possuem diferentes níveis de engajamento na escala criada por Friedman & Miles (2006).

As empresas têm um forte contato com os consumidores finais, devido a facilidade de interação gerada pelas mídias sociais. O consumidor final pode ser classificado na escala de engajamento como de níveis 8 e 9, ou seja, caracterizado por envolvimento e colaboração, com troca de informações, sugestões e *feedbacks* sobre os produtos e serviços, indicações para outros consumidores e interação com os conteúdos que essas empresas disponibilizam. Os níveis de diálogo e influência foram percebidos em todas as empresas entrevistadas.

“Meus clientes são tudo. A loja é, por enquanto, é cem por cento no Instagram, então me comunico muito pela rede social e pelo Whatsapp da loja. Tenho bastante interação com meus clientes, principalmente nos stories” (Gestão da empresa E)

Outro grupo de *stakeholders* importante para o setor são os fornecedores, podendo ser desde fornecedores de insumos a colaboradores pontuais e independentes. Os gestores comentaram que, devido à pandemia, as interações com esses *stakeholders* são realizadas conforme a necessidade. Em consequência das limitações de disponibilidade de insumos

geradas pela pandemia, a maioria das empresas opta por ter mais de um fornecedor e barganham por melhores condições. Em alguns casos, as empresas não apresentam fornecedores fixos e ficam refém de novas propostas (dos fornecedores) para produção do seu produto/serviço. Sendo assim, esse engajamento pode ser considerado como de níveis de 6 a 7, ou seja, com níveis de participação decididos pela empresa e transações baseadas em negociações.

“Não temos fornecedores fixos, tentamos negociar os melhores materiais e melhores preços, recentemente contratamos uma empresa de marketing digital (para melhorar a divulgação da marca da empresa)” (Gestor da empresa C)

Um grupo importante de *stakeholders* identificado nas entrevistas foram os influenciadores digitais, que surgiram como uma nova oportunidade de publicidade e divulgação de conteúdo. Esse grupo de *stakeholder* pode ser classificado na escala de engajamento com nível 10, pois é caracterizado por parcerias em que o *stakeholder* tem poder de decisão conjunta em situações e projetos específicos.

“A nossa rede de pessoas que a gente conhece (amigos) são influenciadoras nos Instagram, isso ajudou bastante [...] desde o início a gente já teve um desenvolvimento bem grande, o posicionamento (da marca) a gente conseguiu evoluir muito [...] nós aprendemos na “marra”, a gente aprendeu bastante sobre os influenciadores digitais eles são as novas oportunidades de publicidades” (Gestor da empresa B).

Entre a gestão e sua equipe, existe uma constante troca de informações permitindo uma melhor comunicação interna. O contato dentro da própria empresa é recorrente, apresentando um nível de envolvimento ativo que é classificado na escala de engajamento como 9 e 10, visando as estratégias e os interesses organizacionais e, incluindo, o empoderamento desses *stakeholders*. Desta forma, as empresas conseguem gerir e identificar problemas de forma mais rápida, além de conseguir conquistar um fluxo mais assertivo para suas decisões. Visando a competitividade, entende-se que uma comunicação transparente se tornou uma dimensão importante para o processo de engajamento.

“Entre nossa gestão temos reuniões uma vez por semana para fazer o levantamento geral” (Gestão da empresa B).

“Tivemos algumas pessoas que passaram pela agência e as decisões são conversadas (com a gestão) para entrar em um consenso” (Gestão da empresa H).

Usando como base a Teoria dos *stakeholders*, foi perceptível durante as entrevistas uma busca por aumentar o valor para cada grupo de *stakeholder* sem diminuição para o outro grupo, buscando a geração de valor compartilhado. Os consumidores são o principal grupo de *stakeholder* para essas empresas do setor da Economia Criativa, enquanto a equipe é o grupo com maior nível de engajamento. Um grupo de *stakeholder* que se tornou saliente durante a pandemia foram os influenciadores digitais, pelo potencial de divulgação pelas mídias sociais. O grupo de fornecedores de insumos foi identificado como menos engajado, uma vez os relacionamentos com esses *stakeholders* ainda são baseados em poder de barganha.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo do presente trabalho foi analisar como as empresas da Economia Criativa estão gerindo e engajando seus *stakeholders* diante da crise da Covid-19. O trabalho mostrou que a Economia Criativa tem um grande potencial transformador, uma vez que existem inúmeras atividades do setor que permitem a ampliação de diversas atividades, e que podem acarretar um crescimento na geração de emprego e renda no país (Unctad, 2018). A capacidade criativa e o conhecimento humano, que fazem parte do desenvolvimento e crescimento econômico baseado na Economia Criativa, trabalham em articulação, ou seja, atividades econômicas baseadas no conhecimento, associadas às questões micro e macro para o crescimento da economia como um todo, além de ser uma opção que exige das empresas ações inovadoras e colaborativas (Guilherme, 2017).

Os resultados demonstraram que são necessárias mais ações por parte das empresas visando um maior engajamento do seus *stakeholders*. Durante a pesquisa, observou-se que a comunicação com fornecedores pode ser trabalhada de maneira mais inteligente e eficiente, promovendo maior nível de envolvimento e, conseqüentemente, obter uma ascensão na escala de engajamento de *stakeholders*. Friedman e Miles (2006) afirmam que o relacionamento entre a empresa e seus *stakeholders* é algo moldável e que pode ser construído e aperfeiçoado de acordo com as necessidades e objetivos de todos os envolvidos.

A pesquisa mostrou que as redes sociais e os canais online de comunicação foram ferramentas importantes utilizadas pelos gestores ao facilitar e promover essas relações. O ambiente digital se tornou um local favorável para melhorar as condições que antes desfavoreciam as empresas com poucos recursos financeiros para divulgação de seus produtos e serviços. A Internet os torna visíveis para o público e possibilita a realização de novas interações e transações comerciais. Foi observado um maior engajamento com os clientes durante a pandemia, por meio da influência das mídias sociais para empresas do setor, uma vez que essas ferramentas se tornaram mais frequentes no cotidiano dos *stakeholders*.

Durante a pandemia, novos cenários foram criados para o setor. O engajamento dos *stakeholders* tornou-se fundamental para sustentar empresas do setor criativo. A troca de informações, se realizada de forma coerente e consistente, com os vários níveis de engajamento gera um fluxo mais assertivo entre a empresa e o *stakeholder*. O presente trabalho permite demonstrar a importância dessas relações e como a escala de Friedman e Miles (2006) pode auxiliar nos estudos sobre o engajamento das empresas de economia criativa.

Apesar de suas contribuições, a presente pesquisa apresenta algumas limitações. A primeira refere-se à abrangência da amostra, que não é probabilística, impossibilitando que os resultados sejam generalizados. Outra limitação foi o aprofundamento do debate acerca das características peculiares à economia criativa, pois muitas empresas não conhecem o setor pelo “termo”, mas ainda assim fazem parte dele.

Sugere-se que pesquisas futuras aumentem a representatividade da amostra, incluindo empresas de diferentes portes e atuação, para que possam complementar os achados dessa pesquisa. Outra possibilidade de pesquisa é explorar o engajamento sob o ponto de vista dos *stakeholders*, por meio de entrevistas com investidores, consumidores e fornecedores. Acredita-se que esta pesquisa possa contribuir para o estímulo de novos estudos e novas ações empresariais e governamentais relacionadas à economia criativa, favorecendo o conhecimento e desenvolvimento científico e o desenvolvimento de empresas criativas e sustentáveis.

REFERÊNCIAS

- Bazanini, R., Adra, R. D., Rubeo, R. E., Lanix, T. F. C., & Barbosa, C. P. (2020). A Teoria dos *Stakeholders* nas diferentes perspectivas: Controvérsias, Conveniências e Críticas. *Pensamento & Realidade*, 35(2), 43-58.
- Bittencourt, F. T. R., & Zouain, D. M. (2020). A economia criativa na perspectiva da teoria crítica da indústria cultural. *Revista da Universidade Vale do Rio Verde*, 17(2).

- Comunian, R., & England, L. (2020). Creative and cultural work without filters: Covid-19 and exposed precarity in the creative economy. *Cultural Trends*, 29(2), 112-128.
- Costa, D.; & Souza-Santos, E. (2011) Economia criativa: novas oportunidades baseadas no capital intelectual. *Economia & Tecnologia* 7 (2).
- Creative Economy Outlook (2018) *Trends in international trade in creative industries. United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD)*, United Nations. Disponível em: https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/ditcted2018d3_en.pdf.
- Creswell, J. W. (2010) Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto; tradução Magda Lopes. Porto Alegre: Artmed.
- De Figueiredo, J. L., & De Jesus, D. S. V. (2020) Economia Criativa: oportunidades e gargalos para o seu fortalecimento na cidade do Rio de Janeiro. *Geo UERJ*, n. 36, p. e47276, 14
- De Marchi, L. (2014). Análise do Plano da Secretaria da Economia Criativa e as transformações na relação entre Estado e cultura no Brasil. *Intercom: Revista Brasileira de Ciências da Comunicação*, 37, 193-215.
- Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro (FIRJAN) (2019). Mapeamento da Indústria Criativa no Brasil.
- Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro (FIRJAN) (2008). A cadeia da indústria criativa no Brasil. Estudos para o desenvolvimento do estado do Rio de Janeiro.
- Freeman, R. E. (1984) *Strategic management: a stakeholder approach*. Minnessota: Harpercollins College Div. London: Yale University Press.
- Freeman, R. E.; Harrison, J. S.; Wicks, A. C. (2007) *Managing for stakeholders: Survival, reputation and success*. London: Yale University Press.
- Friedman, A. L., & Miles, S. (2006). *Stakeholders: Theory and practice*. Oxford University Press on Demand.
- Garcia, S. R. (2016). Economia criativa e inovação: pequenas empresas em Porto Alegre. *Políticas Culturais em Revista*, 9(2), 416-436.
- Gil, A. C. (2008) Métodos e técnicas de pesquisa social. São Paulo: Atlas, 2010. Programação Geral, 69.
- Granovetter, M. (2007). Ação econômica e estrutura social: o problema da imersão. *RAE eletrônica*, v. 6, n. 1.
- Guilherme, L. L. (2017). Creative economy: thematic perspectives addressed and research methodologies adopted. *Brazilian journal of science and technology*, 4(1), 1-17.
- Harrison, J. S., & Wicks, A. C. (2013). Stakeholder theory, value, and firm performance. *Business ethics quarterly*, 97-124.
- Howkins, J. (2002) *Creative Economy: How People Make Money from Ideas*. Penguin Books, London.
- Howkins, J. (2010) *Creative Ecologies*. Transaction Publishers, New Brunswick, London.
- Jackson, C., Morgan, J., & Laws, C. (2018). *Creativity in events: the untold story*. *International Journal of Event and Festival Management*, v. 9, n. 1, p. 2-19.
- Kubo, L., Costa, B. K., Cardoso, M. V., & Ribeiro, T. D. L. S. A. (2017). A importância dos stakeholders para o brand equity e o valor da marca: um estudo de caso da agência/operadora de viagens. *Revista de Turismo Contemporâneo* v. 5, n. 2.
- Langrafe, T. de F., Barakat, S. R., Stocker, F., & Boaventura, J. M. G. (2020). A stakeholder theory approach to creating value in higher education institutions. *The Bottom Line*, 33 (4), 297-313.
- Lugoboni, L. F., Zittei, M. V. M., Moraes, C., & Kaveski, I. D. S. (2014). Economia criativa: aplicação nas empresas de TI. *Future Studies Research Journal: Trends and Strategies*, 6(1), 152-171.
- Mascena, K. M. C., & Stocker, F. (2020). Gestão de stakeholders: estado da arte e perspectivas. *Future Studies Research Journal: Trends and Strategies*, 12(1), 148.

- Menezes, D. C., Vieira, D. M., & dos Santos, A. P. (2020). A teoria dos *stakeholders* no Brasil: produção acadêmica no período de 2014 a 2019. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 19(4), 119-150.
- Michel, R. C., Machado, A. F., & Sátyro, N. G. D. (2020). Música, redes e tecnologia na periferia: impactos tecnológicos na produção de rap na zona sul de São Paulo. *Nova Economia*, 29, 1277-1303.
- Miguez, P. A economia da cultura como campo de estudos e a novidade da economia criativa. In: Plano da Secretaria da Economia Criativa: políticas, diretrizes e ações, 2011-2014. Brasília: Ministério da Cultura, 2011. p. 148.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of management review*, 22(4), 853-886.
- Nicolaci-da-Costa, A. M. (2011). O talento jovem, a internet e o mercado de trabalho da "economia criativa". *Psicologia & Sociedade*, 23, 554-563.
- Pacheco, A. P., & Benini, E. G. (2015). Desenvolvimento da indústria criativa brasileira a partir dos pontos de cultura. *Políticas Culturais em Revista*, 8(1), 121-135.
- Pires, V. S. & Albagli, S. (2012). Estratégias empresariais, dinâmicas informacionais e identidade de marca na economia criativa. *Perspectivas em Ciência da Informação*, v. 17, n. 2, p. 109-122.
- Schneider, T. & Sachs, S. (2017). The impact of stakeholder identities on value creation in issue-based stakeholder networks. *Journal of Business Ethics*, v. 144, n. 1, p. 41-57.
- Serra, N & Fernandez, R. (2015). Economia Criativa: da discussão do conceito à formulação de políticas públicas. *Revista de Administração e Inovação - RAI*, v. 11, n. 4, p. 355-372.
- Plano da Secretaria da Economia Criativa (2011). Políticas, diretrizes e ações 2011 a 2014. Brasília: Ministério da Cultura.
- Santos, F. A., Rocha, J. C. (2020). Economia criativa: Salvador na rota dos distritos criativos. *Brazilian Journal of Development*, 6(11), 84803-84814.
- Schneider, T., & Sachs, S. (2017). The impact of stakeholder identities on value creation in issue-based stakeholder networks. *Journal of Business Ethics*, 144(1), 41-57.
- Serra, N; Fernandez, R. (2014) Economia criativa: da discussão do conceito à formulação de políticas públicas. *RAI: Revista de Administração e Inovação*, Volume 11, Issue 4, Pages 355-372, ISSN 1809-2039.
- Stocker, F., Mascena, K., Cunha, M., Azevedo, A. C., Boaventura, J., & Gama, M. (2019). Teoria de redes de influência de "*stakeholders*": um enfoque revisado. *Cadernos EBAPE. BR*, 17(spe), 673-688.
- Unctad (2010). *Creative economy report 2010*. [s.l: s.n.]. Disponível em: <https://unctad.org/system/files/official-document/ditctab20103_en.pdf>. Acesso em: 18 out. 2020.
- Unesco (2010). *Creative economy: report 2010*. Nova York: United Nation.
- Unesco (2013). *Creative economy: report 2013*. Nova York: United Nation.
- World Economic Forum (2017). *The Global Competitiveness Report 2017-2018*. Davos, Suíça.
- Yin, R. K. (2005). Estudo de caso: planejamento e métodos. Porto Alegre, RS: Bookman.
- Zamberlan, V. S. (2020). O impacto da COVID-19 nos setores de inovação e tecnologia da cidade de Bauru. Mídia, cultura inovativa e economia criativa em tempos pandêmicos. Gradus Editora. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/11449/204171>>.