

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – ICSA
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS – DEECO**

**O PODER DA NOVA ECONOMIA: UMA VISÃO
MICROECONÔMICA DA ECONOMIA CRIATIVA**

MONOGRAFIA DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS

DENISE MATOS

Mariana, 2017

DENISE MATOS

**O PODER DA NOVA ECONOMIA: UMA VISÃO
MICROECONÔMICA DA ECONOMIA CRIATIVA**

Monografia apresentada ao Curso de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Ouro Preto como parte dos requisitos para a obtenção do Grau de Bacharel em Ciências Econômicas.

Orientador: Mestre Ricardo André da Costa

Mariana
DEECO / ICSA / UFOP
2017

M433p Matos, Denise de Kássia

O poder da nova economia: uma visão microeconômica da economia criativa [recurso eletrônico] : Denise de Kássia Matos.-Mariana, MG, 2017.
1 CD-ROM; (4 3/4 pol.).

TCC (graduação em Economia) - Universidade Federal de Ouro Preto, Mariana, 2017

1. Inovação - Aspectos economicos - Teses. 2. MEM.
3. Criatividade nos negócios - Teses. 4. Monografia.
5. Consumidores - Teses. I.Costa, Ricardo André da.
II.Universidade Federal de Ouro Preto - Instituto de Ciências Sociais Aplicadas - Departamento de Ciências Econômicas. III. Título.

CDU: Ed. 2007 -- 005.591.6
: 15
: 1419130

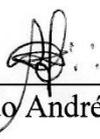
DENISE MATOS

Curso de Ciências Econômicas - UFOP

O PODER DA NOVA ECONOMIA: UMA VISÃO MICROECONÔMICA
DA ECONOMIA CRIATIVA

Trabalho apresentado ao Curso de Ciências Econômicas do Instituto de Ciências Sociais e Aplicadas (ICSA) da Universidade Federal de Ouro Preto como requisito para a obtenção do grau de Bacharel em Ciências Econômicas, sob orientação do Prof. Me. Ricardo André da Costa.

Banca Examinadora:



Prof. Me. Ricardo André da Costa (orientador)



Prof. Dr. Francisco Horácio Pereira de Oliveira



Me. Geisa Rafaela Sousa Amancio (profissional da área)

Mariana, 04 de setembro de 2017.

An old Greek story tells of a merchant ship that gets thrown into a storm. As the storm worsens, the captain demands that all passengers throw their belongings overboard. As the merchants lament losing their valuable goods, one man calmly throws all of his possessions into the sea. The captain asks him why he is not upset. The man replies: "These are things, but everything of real value I carry in my head". [Diana Barraclough & Zelia Kozul-Wright].

AGRADECIMENTOS

Gratidão vem do latim “*gratia*”, que significa literalmente graça, ou *gratus*, que se traduz como agradável. Significa reconhecimento agradável por tudo quanto se recebe ou lhe é reconhecido. É uma emoção, que envolve um sentimento e, portanto, não há obrigações, ligações ou amarrações. É ser grato por algo que lhe foi desejado ou oferecido.

Com sinceridade, minha gratidão a Deus, por sua majestosa graça ao conduzir meu caminho. Gratidão aos meus pais, Edson e Maria, por todo o esforço em sua simplicidade compreender meus sonhos e apoiá-los. Cada ligação, cada incentivo, cada palavra de amor e o “não desista minha filha, o mundo é pequeno e nós estaremos sempre aqui” foram fundamentais para a minha formação. Gratidão Binho, por investir no meu sonho e acreditar que eu fosse capaz. Gratidão Júlio, Dani e Nanda, sobrinhos e cunhados, o amor à distância, os conselhos e o carinho fortaleceram meu espírito e minha jornada.

Gratidão Conrado, pelo nosso amor, pelo seu apoio, pelas fases que passamos e por todos os nossos momentos, você é minha calma e meu presente de vida.

Sou grata aos amigos de Mariana, Ouro Preto e Patos de Minas, que fizeram cada parte destes cinco anos mais leves e cheios de memórias, em especial Mari, Anna Katolyna e Ygor.

Aos meus sogros, Antônio e Eleonora minha gratidão pelo apoio na reta final da monografia e por me receberem como filha.

Ao Ricardo, minha gratidão pela paciência e orientação, por confiar no meu trabalho e conceder sinceridade.

Aos mestres que conduziram o curso, sou grata por todos os ensinamentos.

À Universidade Federal de Ouro Preto e todos os projetos que me dediquei, sou grata pelo incrível laboratório de aprendizado e das pessoas incríveis que aqui conheci.

SUMÁRIO

RESUMO	<u>IV</u>
ABSTRACT	<u>V</u>
LISTA DE FIGURAS	<u>VI</u>
LISTA DE QUADROS E TABELAS	<u>VI</u>
LISTA DE SIGLAS.....	<u>VII</u>
1. A NOVA ECONOMIA E SEUS DESDOBRAMENTOS.....	1
1.1 O QUE TRATA A NOVA ECONOMIA?	5
1.2 A ECONOMIA CRIATIVA	6
1.3 O POTENCIAL DOS SETORES CRIATIVOS NO BRASIL	9
2. CRIATIVIDADE, INOVAÇÃO E DEMANDA	11
2.2 ECONOMIA ON DEMAND E AS PRINCIPAIS MUDANÇAS MICROECONÔMICAS NO ESTUDO DO CONSUMIDOR.....	12
3. O USO DA CRIATIVIDADE COMO FATOR INOVADOR PARA OS NEGÓCIOS.....	13
3.1 METODOLOGIA E ESTRATÉGIA DE AÇÃO PARA ANALISAR DUAS EMPRESAS CRIATIVAS	14
3.2 NASCIDA NA NOVA ECONOMIA: O CASO GYMPASS.....	16
3.3 RENASCIDA NA NOVA ECONOMIA: O CASO SARAIVA.....	21
3.4 DISCUSSÃO DE RESULTADOS.....	27
4. COMENTÁRIOS FINAIS.....	29
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	31
ANEXO	33

RESUMO

A Nova Economia, expressão criada em meados dos anos 1990 que explica a transição entre a economia industrial para uma economia voltada ao consumidor e serviços, traz à economia tradicional uma releitura dos seus modelos. No decorrer dos anos, essa “nova economia” aprimorou suas ramificações e hoje liga diversos setores da economia voltados para a criatividade e serviços. Economia Criativa, Economia do Compartilhamento, Economia da Cultura e tantos outros nomes são dados a essa releitura das tradicionais abordagens econômicas, buscando aperfeiçoar os recursos disponíveis com consciência da necessidade do consumidor, a partir da criação de novos mercados que valorizam o trabalho intelectual e o valor agregado ao produto final. Nesse contexto, o desenvolvimento empreendedor e a transformação empresarial emergem como responsáveis pela criação de novos mercados, cujas análises sobre as preferências do consumidor são mais complexas. Neste trabalho apresentaremos as modificações geradas por essa nova economia, utilizando como exemplo duas empresas que criaram seu próprio mercado e transformaram a realidade do empreendedor brasileiro baseados na necessidade do consumidor, sendo elas a Gympass e Saraiva. Tudo isso baseado numa análise microeconômica sobre essa nova economia e em um estudo qualitativo. Os principais resultados constatados indicam que estas empresas possuem em comum a transição dos mecanismos de micro resiliência atreladas às vantagens competitivas, flexibilidade e empreendedorismo, o que vai de acordo com a literatura de economia criativa.

Palavras-chave: economia criativa; inovação; consumidor.

ABSTRACT

The New Economy, an expression created in the middle of 90's that explains the transition from industrial economy to a consumer-driven economy and services, brings to the traditional economy a rereading of its models. Over the years this "new economy" has improved its ramifications and today connects several sectors of the economy focused on creativity and services. Creative Economy, Sharing Economy, Culture Economy and so many other names are given to this re-reading of the traditional economic approaches, seeking to improve the available resources with awareness of the need of the consumer, from the creation of new markets that value the intellectual work and the Added value to the final product. In this context, entrepreneurial development and business transformation emerge as responsible for the creation of new markets, whose analyzes of consumer preferences are more complex. In this work we will present the changes that the new economy causes, using as an example two companies that created their own market and transformed the reality of the Brazilian entrepreneur based on the need of the consumer, being Gympass and Saraiva. All this based on a microeconomic analysis on this new economy and on a qualitative study. The main results show that these companies have in common the transition of the mechanisms of micro resilience tied to the competitive advantages, flexibility and entrepreneurship, according to the literature of creative economy.

Keywords: *creative economy; inovacion; consumer.*

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Representação gráfica da definição sobre a nova economia.....	6
Figura 2: representação gráfica da Receita Bruta do varejo por segmento (R\$ milhões)	26
Figura 3: evolução das despesas operacionais (variação % em relação ao mesmo trimestre do ano anterior).....	27

LISTA DE QUADROS E TABELAS

Quadro 1: BMC para o Gympass	17
Quadro 2: BMC para a Saraiva	Erro! Indicador não definido. 4
Quadro A2: Questionário aplicado às empresas.....	333

LISTA DE SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
BB	Banco do Brasil
FIRJAN	Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
UNCTAD	Conferência das Nações Unidas sobre Comércio de Desenvolvimento

INTRODUÇÃO

Singularidade, simbólico e intangível são os pilares que sustentam as discussões que norteiam a Economia Criativa e reinventam modelos econômicos. Inventar e reinventar são fundamentais na competitividade e nenhum modelo é capaz de sustentar teorias enraizadas caso não entenda, primeiramente, as necessidades do consumidor, aquele que dita às regras do jogo. Temos consumidores mais exigentes de suas escolhas, de suas prioridades, menos impulsivos e em ascensão, caracterizando a era *on demand*-produtos sob demanda e personalizados, cuja criatividade e conhecimento são capitalizadores do tema deste estudo.

Estudiosos – tais como: Clay Shirky (2008); Birkinshaw, Hamel, & Mol (2008); Semil Shah (2015) – destacam que a economia criativa capta as mudanças visíveis da revolução digital e tem seu foco para outro modo de capitalização: a criatividade e o conhecimento. Estes, por sua vez, diretamente ligados ao que envolve pessoas e, também, ao desenvolvimento sustentável, à cultura e ao meio ambiente. Esse novo modo de capitalização tem como base os recursos de importância estratégica para o desenvolvimento econômico, sobretudo, de países que possuem patrimônios preciosos, como reservas ambientais e possibilidade de escalar produtos. Inclusão social e inovação são norteadores nos planos de ação dos diferentes setores abarcados pela economia criativa, são valores que se agregam aos bens e serviços, proporcionando às empresas maior competitividade e poder de decisão.

Essa vertente econômica tem origens nos arcabouços evolucionários neoschumpeterianas, os quais prezam pela noção de inovação e competição, que geram líderes e seguidores. Segundo alguns autores (Landry, 2000; Howkins, 2001; Florida, 2002; Reis, 2009), o fato é que a economia criativa lida com ativos de natureza diferenciada, mas que geralmente são bens públicos de reprodução infinita. São bens de experiência, específicos, com conhecimento acumulado, que podem gerar recombinação, reestruturação e revitalização de espaços. Além de possuírem características de produtos ou bens de “marca” que tornam o produto único, o que é atribuído à estrutura de concorrência monopolística. Logo, a concorrência se dá via qualidade e é muito custosa e inviável para alguns concorrentes.

A economia criativa que liga inovação e criatividade caminha ao lado da economia da cultura, esta que ressalta seu valor econômico no setor cultural. A cultura reflete um peso significativo na geração de emprego e renda, totalizando no último relatório da FIRJAN (2016) cerca de 66.527 empregados formais na economia da cultura e com participação no PIB brasileiro em torno de 2,67 %. Além disso, apresenta impacto também na arrecadação tributária, na balança comercial e nas discussões políticas, sendo parte fundamental no processo de democratização no país.

Atualmente, algumas das estratégias presentes no Brasil são os mapeamentos feitos pela FIRJAN e IPEA (2013) com o intuito de revelar o potencial criativo nos estados brasileiros. Além de demonstrarem o papel fundamental das incubadoras e aceleradoras na base das empresas criativas.

A tecnologia da informação, dentro do cenário da economia criativa, agrega crescimento direto e apoio a outros canais de conteúdos criativos, estes são transportados aos consumidores com suporte da tecnologia, citando como exemplo os vídeos e serviços *on demand*, os *podcasts*, as músicas via *streaming*, os jogos de computador e a prestação de serviços via internet. O relatório da UNCTAD (2010) ressalta a importância do apoio do governo para o desenvolvimento de novas tecnologias informatizadas, de forma a fomentar projetos inovadores envolvendo ciência e tecnologia.

No Brasil, o último relatório da FIRJAN (2016) apresentou o segmento de *Software* e Computação como o de maior número de contratações dentre os núcleos da economia criativa, agregando trezentos e seis mil novos empregados dos anos de 2013 a 2015. Esse setor tem mostrado grande importância no estudo de novos produtos, sendo áreas primordiais dentro das indústrias criativas.

Para que as indústrias criativas tenham força na nova economia, é imprescindível o respaldo tecnológico e metodologias para amparar e estruturar seu crescimento. É necessário que o país desenvolva tanto o lado cultural como o empresarial, uma vez que isso consiste em estratégia para que essas empresas possam sobreviver.

Segundo Grimaldi e Grandi (2005), a incubação busca alavancar talentos empreendedores e aumentar a velocidade do desenvolvimento de tecnologias, acelerando assim o desenvolvimento do negócio. De maneira objetiva, Chandra e Fealey (2009) apresentam o conceito de incubadoras como uma instituição capaz de promover um “céu de brigadeiro” (*safe heaven*) ao agregar valor a negócios nascentes via serviços tangíveis

e intangíveis. Em tangíveis, têm-se escritórios com custo subsidiado, ambientes compartilhados e estrutura de equipamentos gerais compartilhadas. Quanto aos intangíveis, tem-se a presença de consultores e acesso a uma rede de especialistas em *marketing*, planejamento, contabilidade e direito para o suporte aos empreendedores, todo um arcabouço inovativo e multidisciplinar.

Diante do exposto, o presente estudo busca investigar a nova economia em três setores: produtos, serviços e projetos de inovação. Isso com o intuito de responder: Qual o poder da nova economia em romper as barreiras do tradicional e melhorar os modelos de negócios no Brasil?

Para tentar responder a este questionamento, serão analisadas duas empresas que caracterizam a premissa de economia criativa. A primeira é a Gympass, voltada para o desenvolvimento de um site que agrega a necessidade do consumidor e a oferta de serviços de bem-estar, oferecendo uma plataforma integrada ao cliente. Já a segunda, o Grupo Saraiva, é uma empresa que transformou seu *modus operandi* para superar as exigências dos novos consumidores. Essas empresas foram selecionadas por apresentarem estruturas inovativas de planejamento empresarial: negócios, financeiro, estratégico e processos, que desafiam as estruturas enraizadas. A elas foram recolhidas informações qualitativas e quantitativas a partir da aplicação de um questionário e recolhimento de dados internos da empresa durante o período de 30 dias. Em seguida, prosseguiu-se com o método de *Business Model Canvas* (BMC) com o intuito de interpretar dois modelos de negócios que buscam o mesmo propósito: destaque frente à competitividade.

Para melhor compreensão será realizada uma revisão bibliográfica, a fim de contextualizar a nova economia e sua ramificação, a Economia Criativa, e em seguida serão apresentados os estudos de caso referente às empresas.

Acredita-se que tratar destes assuntos e gerar novos estudos acerca favorece o entendimento das novas situações que vivemos. A motivação deste estudo consiste em entender os novos arranjos econômicos provenientes da criatividade e do conhecimento, que incitam o olhar sobre as necessidades do consumidor. Entender também como estas necessidades ditam mercados escaláveis, em prol do bem-estar, da diversidade cultural, da inovação e da praticidade diária. As ideias se justificam nos novos hábitos que criamos, na nova forma de consumir informação, em aperfeiçoar tempo, espaço e trabalho.

Com isso, o objetivo geral desta pesquisa é observar a velocidade com que acontecem as transformações para o surgimento de novas tecnologias, que produzem impactos profundos na experiência do consumidor das empresas analisadas. Dentre os objetivos específicos listamos a necessidade de: a) avaliar se nas empresas analisadas existe indícios de inovação e potencial competitivo; b) identificar se as empresas em primeiro momento desenvolvem estratégias e produtos baseados nas necessidades e exigências do novo consumidor.

Além desta seção introdutória, este estudo está organizado em três capítulos. O primeiro aborda as definições de economia criativa, revisão bibliográfica do tema, a realidade deste setor e os fatores que impulsionam seu crescimento no país. Já o segundo capítulo discute, de forma estruturada, as relações entre economia criativa e as teorias neoschumpeterianas a respeito da inovação. Nesse mesmo capítulo são abordadas a premissa *on demand* e as principais mudanças microeconômicas no estudo do consumidor. Em sequência, no capítulo três apresenta-se um estudo de caso detalhado das empresas Saraiva e Gympass, a fim de analisar suas trajetórias em busca de alternativas criativas e inovativas para atender ao mercado dessa nova era *on demand*. Por fim, são apresentados comentários finais analisando os principais resultados do trabalho.

1. A NOVA ECONOMIA E SEUS DESDOBRAMENTOS

1.1 O que trata a Nova Economia?

A nova economia faz uma releitura estratégica na criação de valor em produtos e serviços e se distingue da “velha economia” na acessibilidade de informação, velocidade de conhecimento e desenvolvimento tecnológico, além da preocupação constante em conhecer, excepcionalmente, seu consumidor.

Segundo Barua *et al* (1999), as palavras-chave da nova economia são: informação, conhecimento e velocidade. Semelhante à economia tradicional, a nova abordagem também necessita de infraestrutura, porém, os insumos vão além do capital humano. Transcendem as pessoas para produzir. Depende da sua forma pensante, da integração multidisciplinar para criar estratégia e novos produtos focados nas exigências do novo consumidor.

Entretanto, o conceito dessa nova economia ainda não foi totalmente diagnosticado. Tema de estudo novo e em constante transformação, gera a curiosidade de escritores e estudiosos em definir. Paco Torras (2016), importante pesquisador de *marketing* digital e economia criativa, a define como:

“Uma economia suportada por negócios disruptivos viabilizados pela tecnologia (internet, nuvem, *smartphones*, *apps*...) que utilizam novos ou antigos modelos comerciais, criam novos tipos de relações de trabalho, comerciais, econômicas e sociais e, conseqüentemente, uma nova sociedade com o indivíduo em seu centro”. (TORRAS, 2016)

A Figura 1 ilustra a forma como é entendida a nova economia, o que envolve a integração da sociedade, negócios e tecnologia, gerando produtos mais eficazes, que envolvem toda a cadeia econômica.

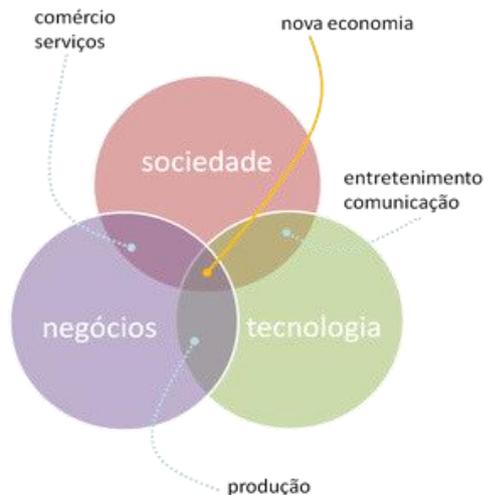


Figura 1: Representação gráfica da definição sobre a nova economia

Fonte: Elaboração Paco Torras, 2016.

Na visão de Nascimento (2000), o conceito de nova economia pode ser interpretado como:

“sistema socioeconómico que resulta do estágio evolutivo alcançado pelas tecnologias telemáticas, as quais, potenciando significativamente os meios de comunicação e distribuição de intangíveis e a interacção entre os agentes económicos, determinam inovações dramáticas nas principais dimensões da vida humana e das organizações.” (Nascimento, p. 2, 2000)

Assim, conforme esses autores – Torras (2016) e Nascimento (2000) – a nova economia também é um novo paradigma socioeconômico, que coloca em prova os modelos de negócios e utiliza ideias criativas para mover os setores que têm surgido como: Economia Comportamental, Economia Criativa, Economia Digital, Economia do Compartilhamento, entre outras.

Por ser foco deste trabalho, nos atentaremos à Economia Criativa e sua relação com ideias e negócios.

1.2 A Economia Criativa

Dentre os marcos internacionais importantes na construção de políticas culturais e criativas, Costa (2016) cita como base a “1ª Conferência Mundial de Cultura” realizada em Veneza pela UNESCO, no ano de 1970, onde foi exposta a necessidade de democratizar a cultura num sentido mais antropológico. Em sequência, em 1982, o México adotou

políticas culturais como forma de desenvolvimento da cultura, crescimento econômico e inovação. Em 1983, com a globalização, a França inaugura uma “tese” a fim de proteger sua identidade nacional. Para isso, insere cotas e tarifas mais elevadas para os produtos culturais, evitando a perda de identidade cultural nacional.

Os conceitos de Economia Criativa como percebemos hoje, foi elaborado na Austrália na década de 1990, em um projeto chamado *Creative Nation* (Nação Criativa), o qual obteve impulso do governo para desenvolvimento estratégico em treze (13) setores da economia: Propaganda; Arquitetura; Artes e Antiguidades; Artesanatos; *Design*; Moda; Cinema e Vídeo; Música; Artes Cênicas; Editoração (Revistas, Livros, Jornais, *Web*); *Softwares*; Rádio e; TV. Inspirados na experiência australiana, em 1997 o governo recém-eleito de Tony Blair, no Reino Unido, buscou aliar as tendências de mercado com as vantagens competitivas nacionais e desenvolver a economia criativa como estratégia diante da competição econômica global (COSTA, 2016).

Nessa época de grandes transformações dos mercados e da competitividade que exigia mais que modelos econômicos, o economista britânico John Howkins (2001) passou a discutir como essa nova economia instigava as pessoas e fez a releitura da tradicional economia. O autor passou a explorar as ideias que poderiam impactar o tradicional modelo econômico e como as pessoas poderiam ganhar dinheiro com essas ideias.

Em outra linha de discussões acerca da economia criativa, Charles Landry (2001; 2009) passou a questionar o conceito que envolve os complexos urbanos nos quais as atividades culturais de todos os tipos constituem o componente principal de suas relações sociais e econômicas, o que culminou na definição do termo Cidades Criativas. Esse autor apresentou uma tese em que antigamente as pessoas buscavam morar em cidades pela sua infraestrutura urbana (condições de saneamento, saúde, emprego e educação), agora elas buscam locais mais propícios à qualidade de vida e bem-estar social, o que estaria ligado às regiões com elevados índices de acesso à cultura.

Outro importante autor é Richard Florida (2002), que contextualiza os novos empregos, a diversidade cultural, a tecnologia e o comportamento do consumidor como componentes da classe social criativa. O autor ainda associa a tendência migratória das empresas de alta tecnologia aos locais mais propícios ao desenvolvimento de inovações, os quais têm maior incidência em ambientes conhecidos pelo seu alto nível de criatividade e cultura, além de boas relações institucionais e sociais.

Segundo Florida (2002), a cidade criativa é um espaço capaz de atrair e fixar a nova classe criativa, caracterizada pela elevada mobilidade, e capaz de desenvolver investigação e tecnologia (universidades e empresas inovadoras). A valorização da diversidade social e cultural (tolerância) determina a capacidade de atração de talento de uma cidade criativa. A competitividade futura vai assim depender dos 3 Ts do crescimento econômico: tecnologia, talento e tolerância.

“Quanto maior e mais diversificada a concentração de capital criativo, maior também a capacidade de inovar, de criar negócios de alta tecnologia, de gerar empregos e de crescer economicamente”. (FLORIDA, R. Pag. 249).

Um ponto central da economia criativa é a inovação, tratada como ponto fundamental para romper com o tradicional. Christopher Freeman (1974), em seu livro *Economia da Inovação Industrial*, precursor da ideia de inovação, assim como Shumpeter, diz que:

"A inovação é importante para o crescimento da riqueza das nações, não apenas no sentido estreito do aumento da prosperidade, mas também no mais fundamental sentido de permitir a realização de coisas que jamais haviam sido possíveis até então. É crucial não apenas para aqueles que desejam acelerar ou sustentar a taxa de crescimento econômico nesse e em outros países, mas também para os que estão horrorizados com a estrita preocupação com a quantidade de bens, e desejam alterar a direção do avanço econômico, ou concentrar-se em melhorar a qualidade de vida. É fundamental para a conservação dos recursos, em longo prazo, e para a melhoria do meio ambiente." (FREEMAN, p. 15, 1974)

É a partir da ideia e da necessidade de alavancar o desenvolvimento socioeconômico por meio dos setores culturais, e da junção entre os conceitos de setores, cidades e classes criativas com a capacidade de inovar que se chega ao complexo das indústrias criativas. A esse respeito Landry (2011) descreve que:

“É notável, ao pesquisar indústrias criativas, o número de exemplos bem-sucedidos que pontuam os aspectos positivos desse modelo econômico emergente. Círculos de criação, produção e distribuição de bens e serviços que possuem a criatividade e o capital intelectual como fonte principal desempenham um importante papel como eixo econômico de um complexo urbano, e quando associados a uma administração pública que preza por inovações sociais e culturais, um ambiente no qual uma “ecologia criativa” impera passa a ser possível “ (LANDRY, 2011, p. 10).

É nesse sentido que Andres e Round (2015) abordaram a transição dos mecanismos de micro resiliência¹ das micro e pequenas empresas criativas em três dimensões:

¹ Capacidade de tomar decisões que minimizam os problemas no trabalho.

produção, espaço e pessoas. Tais dimensões estão atreladas às vantagens competitivas, flexibilidade e empreendedorismo, em que o espaço e a localidade alavancam um ambiente favorável ao trabalho e às redes setoriais dos setores criativos.

Desse modo, percebe-se que compreender a ação emergente da criatividade, a forma com que reimaginar modelos de negócios e experiência do consumidor tem transformado o ambiente, é fundamental para a adaptação e sobrevivência dos mercados.

1.3 O potencial dos setores criativos no Brasil

Atrair pessoas criativas e qualificadas seria a política mais eficaz de desenvolvimento regional. Sociedades mais diversificadas, com melhores níveis de qualidade de vida, atividades culturais mais desenvolvidas e vida social mais vibrante tendem a atrair pessoas qualificadas e criativas. Esse *pool* de capital humano seria o ponto principal para o desenvolvimento e crescimento regionais e o setor cultural é decisivo na formação de polos de desenvolvimento espacial (NEW ENGLAND COUCIL, 2000).

De acordo com Furtado (2012, p. 41), a política cultural que se limita a facilitar o consumo de bens culturais tende a ser inibitória das atividades criativas, chegando a impor barreira à inovação. Nessa época de intensa comercialização de todas as dimensões da vida social, o objetivo central de uma política cultural deveria ser a liberação das forças criativas da sociedade.

No Brasil, a economia criativa está em construção do seu espaço, ela é vista como a oportunidade de unir as diversas áreas de conhecimento, tornando as táticas empresariais e estratégicas multidisciplinares em função do imenso potencial criativo e capital humano disponível. Essa nova vertente econômica incentiva o surgimento de estudos mais aprofundados sobre as relações organizacionais de instituições variadas e de políticas públicas para identificar os desafios e problemas e, assim, apresentar soluções para viabilizar o crescimento deste ramo no país.

A secretária da economia criativa do Ministério da Cultura (MinC), Cláudia Leitão, identificou quatro grandes desafios para que a nova economia seja tratada no Brasil como política de desenvolvimento econômico, sendo eles: i) o levantamento de informações e dados da economia criativa; ii) a articulação e estímulo ao fomento de empreendimentos

criativos; iii) a educação para competências criativas e; iv) a produção, circulação/distribuição e consumo/fruição de bens criativos.

Em vista ao interesse da Secretaria de Economia Criativa, Furtado (2012) estabelece uma relação entre liberação da criatividade do povo brasileiro como forma de promover o desenvolvimento, tendo o Estado como agente fomentador e canalizador desse processo. Deste modo, as indústrias criativas aparecem como um fator de desenvolvimento, noção centrada na expectativa de apresentá-las como oportunidade de produzir ganhos coletivos e não individuais. A institucionalização da ideia de indústrias criativas associa-se ao movimento através do qual o Estado brasileiro procura afirmar a importância do seu projeto de desenvolvimento com ênfase nos próprios instrumentos estatais.

Segundo Reis (2008), é necessário aproveitar o potencial deste setor, baseando-se nos seguintes itens:

- a) conscientizar os gestores públicos, privados e a sociedade civil de que inclusão se faz por convergência de interesses;
- b) definir e implantar políticas de desenvolvimento transversais aos setores e interagentes;
- c) influenciar acordos internacionais para que possibilitem a apropriação dos benefícios da economia criativa por parte das comunidades que os originaram;
- d) promover acesso adequado a financiamentos;
- e) levantar estatísticas que monitorem o desenvolvimento das ações de política pública;
- f) disponibilizar infraestrutura suficiente de tecnológica e comunicações;
- g) estabelecer um modelo de governança coerente;
- h) analisar o processo de geração de valor não em uma estrutura de cadeia, mas de redes;
- i) garantir educação e capacitação a par com novos perfis profissionais e novas profissões;
- j) formar um ambiente que reconheça o valor econômico da criatividade e do intangível cultural.

Os dados obtidos pela FIRJAN estimam que as indústrias criativas movimentam, aproximadamente, R\$ 381,3 bilhões, o equivalente a 2,4% do PIB, e empregam em torno de 35,2 milhões de pessoas. Estes dados consideram setores desde cinema e música até arquitetura e design, incluindo atividades indiretas, relacionadas a apoio em produção e serviços. O relatório, mostra que ainda é pouco e o país tem potencial para muito mais.

De toda forma, os dados mostram que a participação da economia criativa no PIB brasileiro é altamente relevante e tem mostrado a força que a nova economia possui, mesmo em períodos críticos. De fato, no Brasil ainda temos limitação quanto à infraestrutura e financiamento para desenvolvermos as ideias e projetos que podem alavancar o crescimento econômico, mas aos poucos podemos perceber uma mudança positiva relacionada ao posicionamento de consumo, forçando as empresas a se adequarem tecnologicamente para atender as novas exigências do consumidor.

2. CRIATIVIDADE, INOVAÇÃO E DEMANDA

2.1 A relação entre economia criativa, teoria evolucionária e neoschumpeteriana

O neoschumpeterianismo, também conhecido como teoria evolucionária, parte da premissa defendida pelo economista Schumpeter de que a mudança tecnológica é o motor do desenvolvimento capitalista sendo a firma o *locus* de atuação do empresário inovador e de desenvolvimento das inovações. Alfred Marshall (1890) publicou, em *Principles of Economics*, que a alocação de recursos é guiada pela oferta e a demanda, e enraizou a ideia da firma representativa. Nessa ideia, a firma é o local onde uma ou várias transformações tecnológicas são processadas em um determinado bem ou serviço. Essa visão da teoria da firma, parte do pressuposto da informação perfeita, do indivíduo como fator central na maximização de lucro, passivo e sem autonomia, cujas funções se resumem em transformar fatores em produtos e aperfeiçoar as diferentes variáveis de ação.

Essa visão foi ponto de partida para o desenvolvimento das teorias schumpeterianas. Na sua obra “Teoria do Desenvolvimento Econômico”, Schumpeter (1911) defende a mudança tecnológica como motor do desenvolvimento econômico. Para ele, o elemento motriz da evolução do capitalismo é a inovação, seja elas em forma de introdução de novos bens ou técnicas de produção, ou mesmo através do surgimento de novos mercados, fontes de ofertas de matérias-primas ou composições industriais. O indivíduo que sabe integrar essas novas combinações, inserindo as inovações no sistema produtivo, é o inovador, podendo esse ser o não o inventor. Assim, o que faz a firma obter essas vantagens são as atividades de inovação e/ou imitação tecnológica. Dessa forma, as firmas estão em constante busca por inovações, para garantir a obtenção de lucros e garantem a difusão da inovação tecnológica. No contexto de inovação/imitação tecnológica, Schumpeter redefine

o papel das firmas no processo de crescimento econômico. Ao contrário, da teoria neoclássica que considera a firma como um agente passivo diante das mudanças estruturais da economia. Define a firma como o *locus* da atividade inovativa e, portanto, com papel ativo no progresso tecnológico.

Schumpeter ainda contribuiu com a explicação para os ciclos econômicos a partir da concorrência empresarial. A fase de prosperidade é provocada por intensas atividades de inovação e difusão tecnológicas. A fase de depressão ocorre porque várias empresas não conseguiram se adaptar às mudanças que ocorreram, não modificando sua tecnologia.

As ideias defendidas pelos estudiosos da economia criativa vão de encontro às ideias evolucionárias dos seguidores de Schumpeter – em que o mais forte permanece no mercado, somente se conseguir se adaptar às mudanças correntes. A diferença é que nesta há o espaço da invenção, em observar com profundidade aquilo que o consumidor precisa para alocar sua necessidade e renda da melhor forma possível em produtos ou serviços de valor agregado.

2.2 Economia *on demand* e as principais mudanças microeconômicas no estudo do consumidor

Pode parecer estranho, mas as grandes transformações que vivenciamos hoje mudaram totalmente nossos hábitos de consumo. Por exemplo, pessoas pedindo açúcar ao vizinho do lado por meio de um aplicativo, pagando para passar noites no sofá de desconhecidos ou até mesmo trocando horas do seu tempo livre pela troca de conhecimento ou serviços. Ideias, necessidades são as premissas dos novos modelos de negócios. Até pouco tempo surgia a *Sharing Economy* – ou “Economia da Partilha” – a consolidação de uma mentalidade que une, por meio da instantaneidade proporcionada por aplicativos e serviços *online*, a filosofia de produção *Just in Time* ou a chamada produção enxuta na visão da microeconomia da firma.

Segundo o jornalista Yves Quadros (2015), a primeira conferência dedicada ao segmento foi a *On Demand Conference*, em maio de 2015, em San Francisco – Califórnia. A partir desta conferência, oficializou-se a expressão “On Demand Economy” – ou “Economia Sob Demanda” – como o termo que descreve a integração do *freelancing* com a oferta de bens privados e refere-se diretamente como uma atividade econômica que

atende uma demanda imediata do consumidor por meio da oferta de bens e serviços por indivíduos através de aplicativos móveis. Grandes exemplos são: Uber, AirBNB, Gympass, Meliuz, empresas que têm revolucionado o comportamento comercial de grandes centros e cidades ao redor do mundo levantando questionamentos que envolvem tanto a organização empresarial, quanto os direitos trabalhistas, o empreendedorismo associado ao desenvolvimento das ideias criativas.

Semil Shah (2015) escreveu em sua apresentação “O Futuro dos Serviços *On Demand*”, na *On Demand Conference*, que as origens da *On Demand Economy* podem ser identificadas no *status* de instituição que os serviços *online* adquiriram. *Status* esse que foi potencializado pela popularização de dispositivos móveis, cada vez mais capazes e presentes, conectados ininterruptamente à rede.

Apesar de ser um tema recente, tanto as discussões acerca da nova economia como a era *on demand* exibem raízes estruturadas na microeconomia. A questão das necessidades humanas na microeconomia é tratada por Jevons, autor que desenvolveu a teoria da Utilidade Marginal, que é de grande relevância para a discussão sobre o consumo moderno, pois para o autor as necessidades são ilimitadas, ao passo que sempre agregam prazer (utilidade).

“O cálculo da utilidade almeja suprir as necessidades ordinárias do homem ao menor custo de trabalho. Cada trabalhador, na ausência de outros motivos, deve dedicar sua energia à acumulação de riquezas” (JEVONS, 1996, p. 61).

Essa expansão das necessidades é uma consequência da própria busca por prazer como finalidade da vida, de forma que a expansão dos consumos de artigos mais refinados e até mesmo em maiores quantidades, não têm em Jevons e na teoria neoclássica um detalhamento. O consumismo para Jevons é algo esperado e natural. Ao recordar outros autores, como Bentham e Senior, há uma concordância explícita com ele:

“As necessidades da vida são tão poucas e simples que um homem cedo se satisfaz com relação a elas, e passa a querer estender o âmbito de seu prazer. Seu primeiro objetivo é variar sua alimentação, mas logo surge o desejo de variedade e elegância no vestir, e a isso sucede o desejo de construir, ornamentar e mobiliar – gostos que uma vez existentes são absolutamente insaciáveis e parecem aumentar com cada progresso da civilização” (JEVONS, 1996, p. 71)

A economia *on demand* baseada na teoria do consumidor segue a premissa de suprir as necessidades do novo consumidor. Cada nova tecnologia que surge é direcionada

a um potencial mercado escalável, as necessidades mais simples e em vista ao retorno que trará tanto o de experiência quanto o financeiro. Todavia, a nova economia ainda falha na obtenção de dados e estudos confiáveis, mas em contrapartida, a microeconomia embasa as novas ideias que, apesar de tecnológicas e inovativas, partem de pressupostos já estudados, como a teoria da firma, a utilidade marginal e as formas de produção (*Just In Time*, por exemplo) e a interação dos mercados.

3. O USO DA CRIATIVIDADE COMO FATOR INOVADOR PARA OS NEGÓCIOS

3.1 Metodologia e estratégia de ação para analisar duas empresas criativas

Ao buscar o entendimento do tema deste estudo, que é novo e em constante transformação, a metodologia inicial aplicada foi reunir artigos recentes e científicos relacionados ao tema, bem como tutoriais, fóruns, pesquisa de campo, *benchmarking*, sites e blogs oriundos relevantes na área. Os principais livros de economia criativa foram estudados, a fim de entender a especificidade do tema, não apenas suas definições teóricas, mas o arranjo em si, que também aborda uma evolução e dados estatísticos desta ao redor do mundo.

Este capítulo apresenta os resultados do estudo de caso específico para as empresas: **Saraiva** e **Gympass**. Desta maneira, será conduzido um detalhamento de todas as premissas que cercam o processo de desenvolvimento da empresa, como o problema a ser solucionada, a solução proposta por elas, o mercado alvo a ser atingido e as hipóteses a serem validadas na aplicação da metodologia.

Primeiramente, são apresentadas informações sobre a empresa e seu contexto de atuação, a seguir, analisa-se o desenvolvimento de produto/serviço da mesma. Isso tudo, pensando que elas emergiram com uma idealização empreendedora que, ao se deparar com situações-problemas, tentaram imaginar formas de solucionar tais questões. E, assim, agiram de maneira a construir melhorias para a vida das pessoas.

Em seguida, foi aplicado o BMC, uma ferramenta inovadora de modelo de negócios que aperfeiçoa o entendimento das áreas primordiais de qualquer segmento empresarial e que une o lado racional e criativo do indivíduo, gerando ao final um documento que é mutável e baseado em pesquisas de mercado (OSTEWALDER, 2010).

O BMC é um modelo de negócios baseado na descrição da lógica de funcionamento de uma empresa em todas as áreas de atuação, evidenciando a maneira de como a mesma desenvolve, compartilha e captura valor de seus produtos e serviços através de todos os canais por onde percorrem o fluxo de informação, de forma que atendam os objetivos desejados pela empresa. Composto por nove Blocos, sendo respectivamente:

1. Proposta de Valor: nesta parte são descritos as soluções que a empresa propõe a oferecer para resolver os problemas de seus clientes. Busca identificar a principal oferta de valor da empresa com seus principais diferenciais.

2. Segmentos de Clientes: é descrito o perfil do público alvo e todas as informações necessárias que ajudarão a elaborar a projeção de vendas e se o empreendimento proporcionará lucratividade.

3. Relacionamento com o Consumidor: é a parte que apresenta como a empresa irá se relacionar com seus clientes, para estabelecer sua proposta de valor.

4. Canais de Distribuição: trata-se dos meios que serão estabelecidos a comunicação com os clientes, seja através das mídias sociais, anúncios patrocinados, publicidade e propaganda em veículos tradicionais como televisão, rádio, revistas e jornais.

5. Atividades Chaves: dentro do espaço de atividades chaves é enumerada as tarefas que serão executadas para construir a proposta de valor.

6. Recursos Chaves: definido as atividades chaves da empresa o próximo passo é descrever como serão executadas estas atividades, quais insumos serão utilizados para produção e quais os investimentos financeiros necessários.

7. Parceiros Chaves: como parcerias chaves deve ser descrito quais serão os principais fornecedores que ajudarão a empresa a oferecer sua proposta de valor. As parcerias chaves ajudarão a empresa em suas estratégias e resultados.

8. Fluxo de Receita: é mostrado a principal fonte de receita da empresa, tanto para projetos quando o produto final.

9. Estrutura de Custos: toda a etapa de processo de uma empresa tem seus custos de produção e manutenção da atividade que devem ser descritos na estrutura de custos.

Os nove blocos do modelo *Business Model Canvas* são totalmente integrados facilitando a observação do ciclo de processos de uma empresa. Uma de suas maiores vantagens é a acessibilidade de poder ter em mãos, em qualquer tempo, de forma mutável, a forma lógica de como uma empresa cria, entrega e captura valor.

A cada uma das empresas escolhidas para o estudo de caso foi aplicado um questionário para entender a motivação de cada uma das empresas em empreender e se adequar à nova economia e extrair dados para este trabalho.

Na teoria de Robert K. Yin (2005) sobre o método de estudo de caso, ele diz que:

“o estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes.” (YIN, 2005)

O autor relaciona o método de estudo de caso com a necessidade de considerar não apenas as variáveis de um problema, mas o contexto em que ocorrem.

Dessa forma, serão considerados dados de faturamento, investimento em tecnologia e modelo de negócios da empresa Saraiva, a qual apresenta solidez no mercado de São Paulo no segmento de educação e cultura, e teve repaginada toda a sua estrutura empresarial para se tornar mais competitiva e atender às exigências do seu consumidor. A outra empresa é a Gympas, uma *startup* de serviços que otimiza e realiza o encontro direto entre a demanda e oferta em bem-estar, cujo negócio situa-se diretamente na economia criativa.

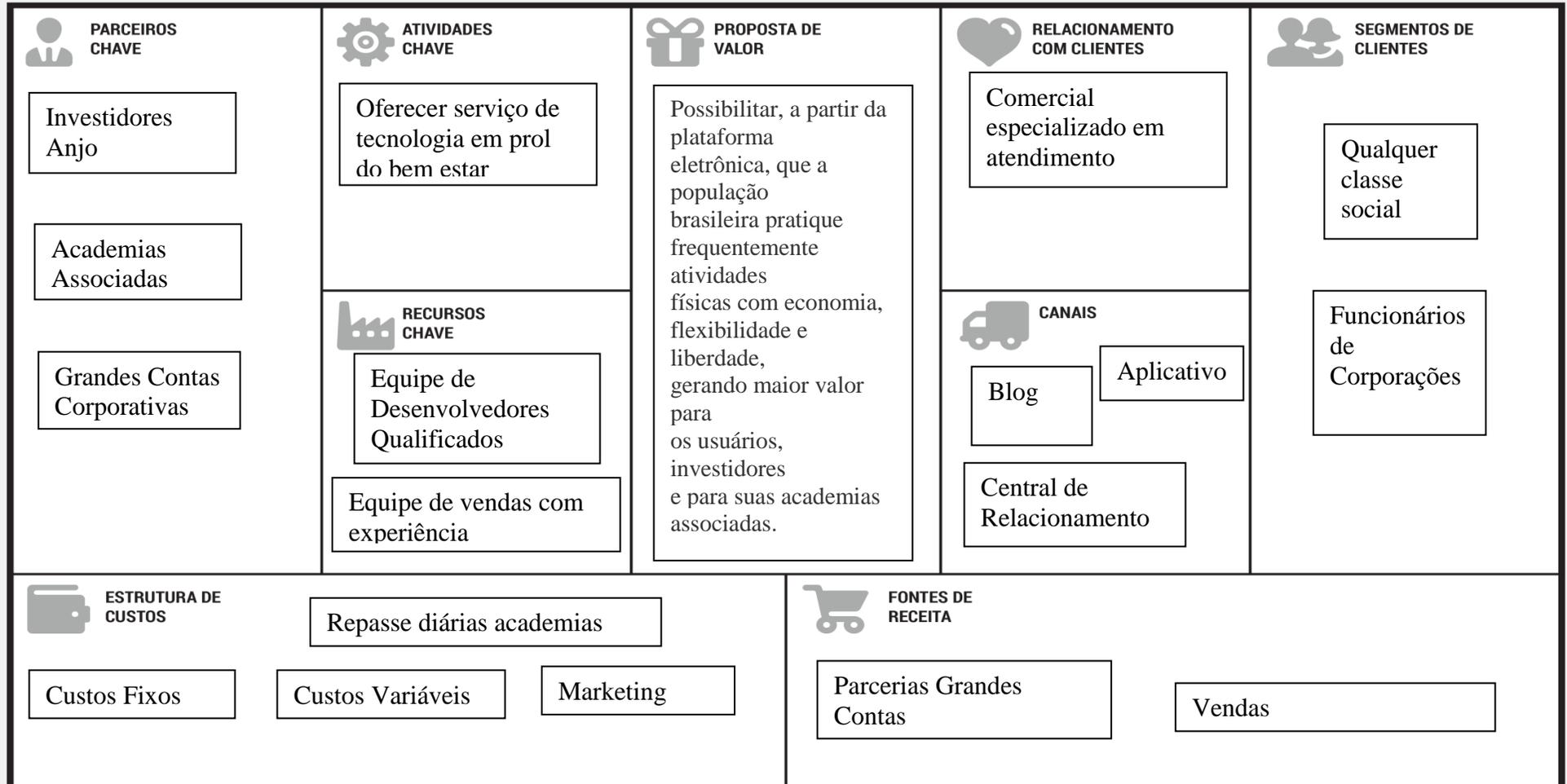
Será feito uma comparação entre as duas empresas, uma que nasceu dentro do novo ambiente e outra que se adequou a este novo momento econômico. A ideia é tentar captar o conteúdo das experiências e resultados dos investimentos feitos baseados nas necessidades identificadas pela empresa, a partir da investigação do comportamento de duas empresas que se enquadram nas transformações da nova economia, ou seja, a economia criativa.

3.2 Nascida na nova economia: o caso Gympass

De acordo com as informações levantadas no questionário e obtidas da pesquisa documental e no site da empresa, tecnologia e liberdade de escolha são as palavras-chave que caracterizam a Gympass. Uma *startup* que nasceu em 2012, dos empreendedores Vinicius Ferriani, César Carvalho e João Thayro. A Gympass visa permitir a liberdade de escolha do consumidor. O seu modelo de negócio é baseado em atender a demanda do mercado no setor de bem-estar de forma tecnológica. Atualmente conhecida no mercado brasileiro como a Netflix das academias, a premissa da Gympass era proporcionar ao usuário o acesso a qualquer academia do país por uma mensalidade única e beneficiar tanto o usuário quanto o empresário.

Dessa forma, apresentamos abaixo o modelo de negócios construído com a Metodologia Canvas previamente apresentada e posteriormente as análises de cada campo do BMC.

BUSINESS MODEL CANVAS



Quadro 1: BMC para o Gympass

Fonte: elaboração da autora a partir dos resultados da pesquisa.

Mas como de que forma isso ocorreria?

A correria do dia a dia, as viagens cotidianas, a mudança de cidade são fatores que causam dor de cabeça quando você vai negociar uma mensalidade na academia. As pessoas buscam cada vez mais qualidade de vida e saúde, e academia hoje faz parte da vida cotidiana das pessoas. Mas é doloroso fechar planos comuns na academia, geralmente são planos que duram de 06 meses a um ano fidelizando o cliente no mesmo lugar e com as mesmas modalidades.

Acontece, que esses imprevistos geram perda do valor investido devido ao cancelamento dos planos. Além dos consumidores as academias também acabam sofrendo com a inadimplência, seja pela desistência dos planos ou mesmo pela queda de vendas dado a sazonalidade.

Partindo dessa premissa, em entender os dois envolvidos da situação, a Gympass emergiu sem concorrentes, sendo a primeira a criar diárias para diversas academias do Brasil. Atualmente são mais de 14.000 academias parceiras da Gympass, 595 modalidades esportivas e em 1.085 cidades espalhadas pelo país.

A Gympass proporciona ao cliente comprar pacote mensal no site da empresa e diariamente é gerado um *token* com código, em que o usuário se dirige a academia mais próxima de onde estiver para poder usufruir do serviço. Por meio do código o cliente não fica preso em apenas uma academia nem a uma só modalidade. Se ele tiver o imprevisto de viajar, ele pode usufruir em academias cadastradas à Gympass aonde ele estiver. É prático e acessível, por meio do aplicativo o cliente verifica a academia mais próxima, se ela enquadra no pacote escolhido e quais as modalidades oferece. A ferramenta permite ao usuário ter total liberdade de escolha e ainda aumentar a frequência de alunos nas academias. É possível fazer *muay thai* na academia Y, experimentar uma aula de forró numa academia próxima ao trabalho e, se viajar, pode fazer *sppining* na academia X que fica na cidade destino. Segundo um dos proprietários, todos estes benefícios estão em um mesmo plano mensal:

“Antes éramos somente um *website*. Hoje temos também uma versão para celulares, que permite a pesquisa pelo usuário de academias mais próximas a ele em poucos cliques, temos ainda um atendimento por central telefônica e lançamos um aplicativo que permitirá a todos os usuários de academias registrar seus treinos pelo celular, recebendo dicas de como fazer os exercícios e também sua evolução na prática de exercícios”, contou Carvalho ao site da VEJA em 05 de Julho de 2013.

Em alguns casos, clientes da Gympass acabam por comodidade, convertendo para planos mensais nas academias, mas não se considera estas academias como concorrentes, porque já se é esperado que, de 10 a 20% dos seus clientes, se tornem mensalistas das academias. A empresa tem estratégia de expansão de mercado em sua veia empreendedora, já que quando começou havia 60 academias cadastradas em seu sistema e hoje há mais de 14.000. O número de visualizações dos sites quando começaram era de 50 mil por mês e hoje ultrapassam 500 mil acessos ao mês. Há também a expansão da demanda geográfica, exigida pela busca de novos usuários, visto que a empresa já é presente em quase todos os estados brasileiros, sendo os mais relevantes: São Paulo, Rio de Janeiro e Minas Gerais.

Basicamente, seu modelo de negócios consiste em vender planos diários e mensais para academias de ginástica, ou seja, ela faz um contrato de exclusividade com essas academias e age como intermediária da relação empresa-cliente da academia. O seu setor hoje é denominado como varejistas de academias *online*, considerado novo visto que a Gympass é a única empresa deste ramo e esta foi criada em junho de 2012, sendo assim o setor não possui nenhum grupo estratégico (a empresa é o setor).

O mercado atendido pela empresa é de consumidores finais de qualquer faixa etária e classe social, atendendo também a demanda do mercado corporativo, vendendo planos para funcionários de empresa, sendo este setor responsável por 70% da receita da Gympass. A base de 120 clientes grandes contas, inclui nomes como P&G, Unilever e Albert Einstein. A Unilever oferece esses planos para cinco mil de seus funcionários, e o Grupo Stone.co oferece para todas as empresas do grupo, cerca de dois mil funcionários, podendo incluir dependentes. Estes mercados estão concentrados na região sudeste, principalmente nas capitais de São Paulo, Rio de Janeiro e Belo Horizonte, mas ainda assim atua em todo país. O mundo corporativo entende, a partir dos estudos de *focus group*, que investir em planos de academia para funcionários traz um retorno maior em produtividade e menor custo com planos de saúde.

Quem sustenta o desenvolvimento da empresa, os chamados *stakeholders* (ou grupos de interesse), são as próprias academias, que atuam como fornecedoras do serviço. Então, qualquer problema que algum cliente tiver com alguma academia seria diretamente relacionado à Gympass, o que torna o relacionamento entre fornecedor e empresa de alta relevância. O poder de negociação é exercido pela empresa em relação às academias é

altíssimo, já que o número de academias é muito alto, deste modo é “simples” para a empresa quebrar um contrato com a academia por qualquer que seja o motivo.

A Gympass é comumente comparada a “Uberização” de serviços, possuindo seu modelo de negócios muito próximo ao da Netflix que oferece uma gama de serviços de entretenimento com uma mensalidade de valor que cabe no bolso. A empresa tem seus impasses e dificuldades para se manter no mercado. No Brasil, o incentivo para o crescimento de *startups* ainda é baixo, principalmente na contratação de profissionais qualificados.

Segundo um estudo da Fundação Dom Cabral, cerca da metade das *startups* no Brasil “morrem” em menos de 4 anos e cerca de 25% antes do primeiro ano de vida. Três fatores explicam essa alta taxa de descontinuidade das empresas, sendo eles:

- i. **Número de sócios:** quanto maior o número de sócios menor a produtividade adquirida no negócio e maior a chance de se ocuparem com outras atividades enquanto a empresa não traz retorno financeiro;
- ii. **Volume de capital investido** na *startup* antes do início das vendas. A maioria das *startups* por não conhecerem bem o seu mercado, estimam valores irrealistas, que não condizem com o faturamento inicial e o custo da empresa;
- iii. **O local de instalação.** Quando ela possui o amparo de uma aceleradora, incubadora ou parque, a chance de descontinuidade da empresa é 3,45 vezes menor em relação às *startups* instaladas em escritório próprio ou sala/loja alugada.

A Gympass é um exemplo de empresa disruptiva que, ao criar sua cultura interna fortalecendo laços com seus funcionários e sócios em busca de um mesmo sonho, o crescimento foi certo. Para que este estudo de caso tivesse mais clareza, desenhamos o BMC da Gympass, unindo todas as informações disponibilizadas, o qual é apresentado na Figura 2.

3.3 Renascida na nova economia: o caso Saraiva

A Saraiva é conhecida no mercado como uma das empresas tradicionais do país. O seu histórico demonstra tradição, pioneirismo e flexibilidade na atuação nos mercados editorial e varejista de livros no Brasil.

Em 1914, o senhor Joaquim Ignácio da Fonseca Saraiva, um imigrante português, fundou no Largo do Ouvidor, em São Paulo, uma pequena livraria destinada ao comércio de livros usados. Em virtude da localização da livraria, muito próxima à Faculdade de Direito do Largo São Francisco, do interesse pessoal e conhecimento da literatura jurídica que o Sr. Joaquim Saraiva possuía, a então denominada "Livraria Acadêmica" tornou-se conhecida dos professores e estudantes de direito frequentadores da região e especializou-se no comércio de livros jurídicos, que representa, até os dias de hoje, um segmento importante nos negócios da empresa.

Em seus primeiros trinta anos de livraria, e inaugurando sua fase editorial, a empresa toma como prioridade a área jurídica, mas estendendo suas atividades comerciais em edição de livros didáticos, literatura geral, ciências, etc, tornando-se a mais conceituada editora desse tipo de obra no Brasil.

Em 1947, a empresa transforma-se em sociedade anônima, com a denominação Saraiva S.A. – Livreiros Editores. No decorrer dos anos, o processo de crescimento e formação de uma rede de lojas se iniciou concretamente. Em 1983, iniciou-se o processo de expansão da rede de estabelecimentos da Livraria, com a abertura de diversas lojas em outros estados brasileiros e em *shopping centers*. Ao final da década de 1990, a Saraiva passa a editar livros nas áreas de Administração, Economia e *Marketing* destinados ao currículo de ensino do terceiro grau. Enquanto a unidade de varejo abre a primeira de uma série de megalivrarias, totalmente informatizadas.

Em 1998, a Saraiva conclui a aquisição da Editora Atual e passa a comercializar seus produtos por meio da internet através do site: www.saraiva.com.br. Um dos primeiros sites de *e-commerce* do Brasil. Em 2006, houve a adesão às Práticas Diferenciadas de Governança Corporativa Nível 2 da BOVESPA e, em abril do mesmo ano, a realização bem sucedida de uma distribuição primária de três milhões de ações preferenciais, fortalecendo a posição financeira da Companhia para o desenvolvimento de estudos e

implementação de projetos de investimento. Em 2007, a Saraiva adquiriu a Pigmento Editorial S.A., responsável pela comercialização do Ético Sistema de Ensino, composto por uma linha de materiais didáticos editados com absoluto rigor conceitual e por uma linha de serviços de apoio pedagógico de reconhecida qualidade. Nesse mesmo ano, dando um passo a maior rumo ao futuro, a Saraiva cria produtos para atender as demandas do mercado educacional por conteúdos digitais.

Em 2008, a Saraiva amplia significativamente o seu potencial de atuação no mercado editorial e livreiro com a aquisição de 100% do controle acionário do Grupo Siciliano, em que passa a operar todas as lojas físicas e site desta rede.

Em 2010, a Editora Saraiva lança o Agora, sistema de ensino para a educação pública. No início de 2008, com a aquisição do Grupo Siciliano, os selos Arx e Caramelo foram incorporados ao catálogo da Editora. No mesmo ano, foi criado o selo Benvirá para publicação de obras de Ficção e Não Ficção. A *Saraiva.com*, em 2010, também lança o *Saraiva Digital Reader*, uma plataforma que permite a venda de Livros Digitais (*e-books*). Na oportunidade, a fabricante de televisores LG lança uma linha de produtos com opção de acesso à internet que utiliza de forma nativa a plataforma de comercialização de filmes digitais da Saraiva. Em abril do mesmo ano, é inaugurada a primeira loja *iTown*, uma operação da Livraria totalmente dedicada à venda de produtos da Apple.

O ano de 2012 foi marcado pelo nascimento de um novo selo: o *SaraivaTec*, que surge para atender à crescente demanda do segmento de cursos técnicos e de graduação tecnológica. No mesmo ano, a Saraiva e a Hoper Educação lançam em outubro o Saraiva Solução de Aprendizagem, nova solução didática de apoio ao ensino de Direito e Administração de Empresas. Trata-se da metodologia desenvolvida para apoiar o trabalho do professor em sala de aula e garantir maior aprendizagem dos alunos.

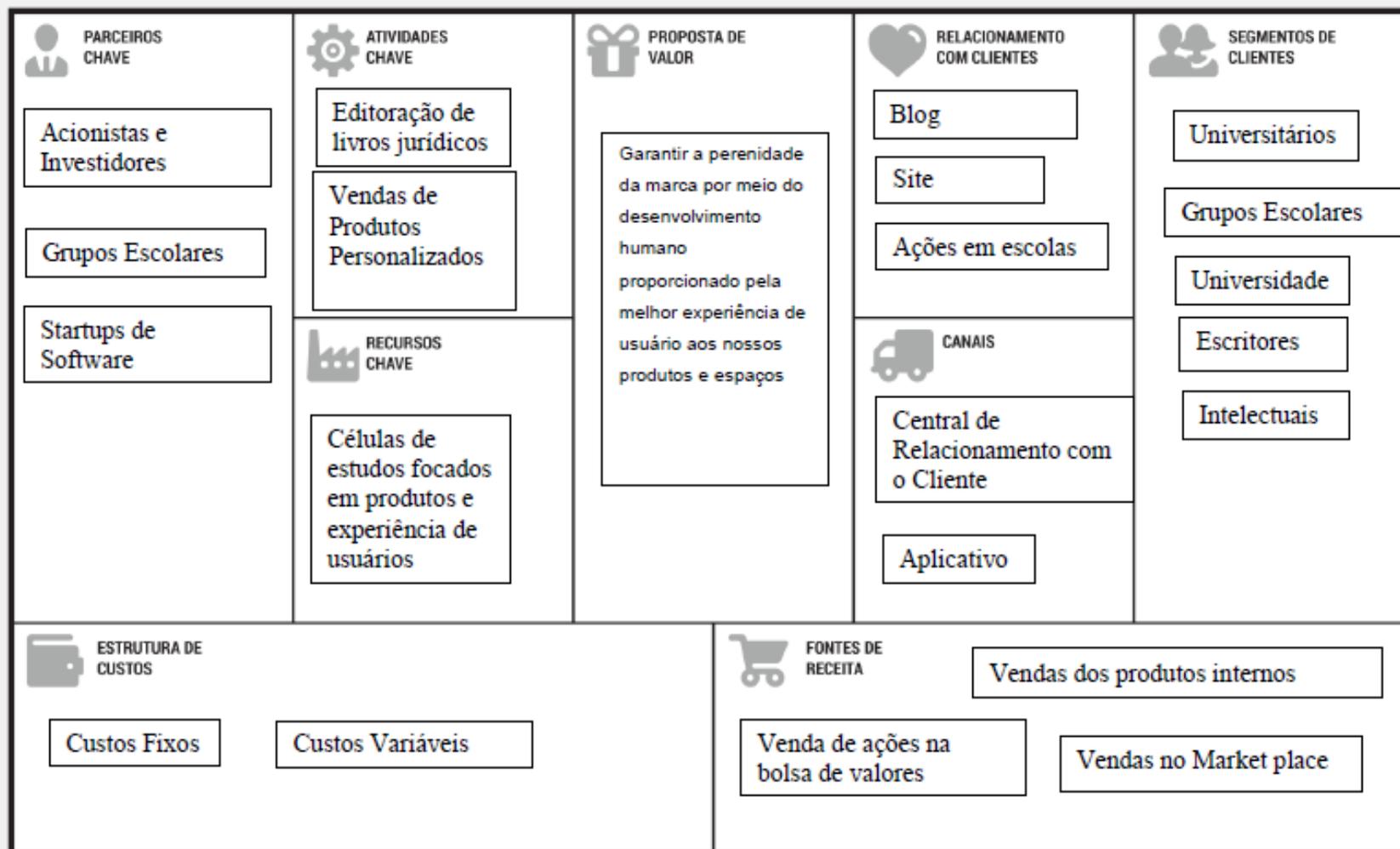
Em 2013, a Saraiva anuncia o lançamento de seu *self-publishing: Publique-se!*. No Publique-se! é possível transformar textos em livros digitais em apenas um clique. A Editora Saraiva fez um importante movimento estratégico para agregar ainda mais valor às soluções educacionais oferecidas, com a aquisição da Editora Érica Ltda. No mesmo ano, a Saraiva recebeu o "Prêmio Época ReclameAqui – As Melhores Empresas para o Consumidor de 2013" na categoria Comércio Eletrônico e foi destaque como Companhia Supercampeã de votação no *ranking* geral, que considera as melhores empresas em 62 categorias.

Em 2014, a Saraiva completou 100 anos. Foi lançado o Lev, primeiro leitor digital portátil da Saraiva, que vem com a plataforma de livros digitais disponíveis no ecossistema da empresa. Pioneira no setor digital, a Saraiva apresentou o novo *e-commerce* que conta com *layout* moderno e tem como objetivo oferecer ao consumidor uma experiência única e rica com acesso a uma gama de conteúdos relacionados ao *mix* de produtos disponíveis. A proposta deste projeto é levar ao ambiente virtual a mesma experiência de compra de uma loja física por meio de ferramentas que deixam a navegação mais interativa, dinâmica e envolvente.

O ano de 2015 marcou uma grande mudança nas atividades da Saraiva, com a venda dos ativos editoriais, o que permitiu um foco 100% dedicado às atividades do varejo, que englobam as lojas físicas e o *e-commerce*. Essa grande mudança foi determinada em momento crucial da empresa. Diversificar o portfólio oferecido pode apresentar um grande risco de desenvolvimento. Há empresas que conseguem adquirir maior competitividade e se posicionar positivamente dominando *market share*, assim como há as empresas que abrem espaço para as concorrentes e fecham as portas.

Desenhamos para o Grupo um BMC (Figura 5) que demonstra a atual visão estratégica da empresa de acordo com sua missão: “Estar a serviço do desenvolvimento humano por meio de experiências relevantes que criem relacionamentos duradouros e gerem valor para todos, garantindo a perenidade da marca Saraiva”.

BUSINESS MODEL CANVAS



Quadro 2: BMC para a Saraiva

Fonte: elaboração da autora a partir dos resultados da pesquisa.

A Saraiva em todos estes anos obteve sucesso em suas transformações. A empresa consolidada no mercado brasileiro e de alta relevância para consumidor nacional, sempre se adaptou as mudanças forçadas. Em cada baque tecnológico e novos produtos, a empresa se posicionou de frente e pronta para crescer.

Atualmente, o Grupo tem liderança no neto do seu idealizador, Jorge Saraiva Neto, que em resposta ao questionário aplicado para este estudo de caso nos diz que,

“O maior desafio da Cia neste momento é a transformação digital que ocorre em nossa sociedade: a mobilidade, conexão interrupta em conjunto com os últimos avanços em IA, IOT e às novas tecnologias que ainda virão, mudam o que, o como e o quando as pessoas consomem e escolhem, os produtos e serviços, imputando as empresas a necessidade de mudança, estas imposições tecnológicas e nos faz investir em tecnologia. O consumidor hoje não é somente *online* e *off-line* ele é *all-line*, se relacionando com a marca em diversos canais (SAC, lojas, site, redes sociais e muitos outros), esperando uma experiência única e relevante” (Resposta do *CEO* da Saraiva, ao presente estudo, 2017).

O *CEO* do grupo, Jorge Saraiva Neto, explica que para liderar a companhia e entender o posicionamento do seu consumidor e o que ele exige, foram necessárias pesquisas qualitativas, *focus group* e pesquisas quantitativas. E, para tanto, a empresa possui um grupo de *e-commerce* que conta com três células ágeis de grupos multidisciplinares com dedicação exclusiva aos projetos de desenvolvimento do site e seus produtos. Possuem parceria com algumas *startups* para lançamento de produto, tem o relacionamento com a *Ubook*, o aplicativo Saraiva e com a *Fractal* Tecnologia, um aplicativo de volta às aulas. Na base também possuem um gerente de clientes, que responde ao *CEO* com o objetivo de gerir o relacionamento do cliente com a marca ‘360’, liderando um grupo multidisciplinar chamado Redução de Atritos, que busca construir soluções para que o cliente tenha uma experiência simples e livre de problemas.

Todo esse investimento não foi em vão, nas palavras do *CEO*, a empresa tem ganhado *market share* constante nos últimos anos e a cada trimestre ele tem aumentado significativamente, possuindo, hoje, mais de 25% do mercado de livros do Brasil.

De acordo com o ultimo relatório para sócios, no segundo trimestre de 2017 as vendas brutas do site *Saraiva.com* foram 9,4% superiores em relação ao mesmo período do ano anterior, atingindo R\$ 149 milhões no período. As vendas líquidas somaram R\$ 134 milhões, um crescimento de 10,6% na comparação em relação ao segundo trimestre de

2016 – 2T16. O bom desempenho nas vendas do *e-commerce* é resultado das ações desenvolvidas para a melhoria da experiência do usuário e reflete o crescimento observado nas principais categorias de produtos. Esse desempenho proporcionou maior participação ponderada em relação ao total das vendas, atingindo 36,9% no segundo trimestre de 2017 – 2T17 (*versus* 33,7% no 2T16).

O resultado bruto refletiu a forte base de comparação do 2T16, atingindo R\$ 130 milhões com uma redução de 1,1 pontos percentuais (p.p.) na margem bruta, que passou de 36,2% no 2T16 para 35,1% no 2T17. Ao longo do segundo trimestre de 2017, continuamos impactados pelo cenário competitivo mais acirrado no varejo online, que continua aumentando sua participação ponderada no faturamento total, como mostra a Figura 3.



Figura 2: representação gráfica da Receita Bruta do varejo por segmento (R\$ milhões)

Fonte: ITR - Informações Trimestrais - 30/06/2017 - SARAIVA SA LIVREIROS EDITORES

Na linha de despesas operacionais, Figura 4, o resultado foi de R\$ 132 milhões no 2T17, uma queda de 0,7% quando comparada aos R\$ 133 milhões reportados no 2T16. Desconsiderando o impacto de despesas extraordinárias de reestruturação para aumento de produtividade ocorrido no segundo trimestre de 2017, a redução alcança 2,0%. Com redução pelo sexto trimestre consecutivo, esse desempenho nas despesas é fruto dos esforços da Companhia na melhoria da produtividade por meio da otimização de gastos, revisão de contratos e mudanças de processos.

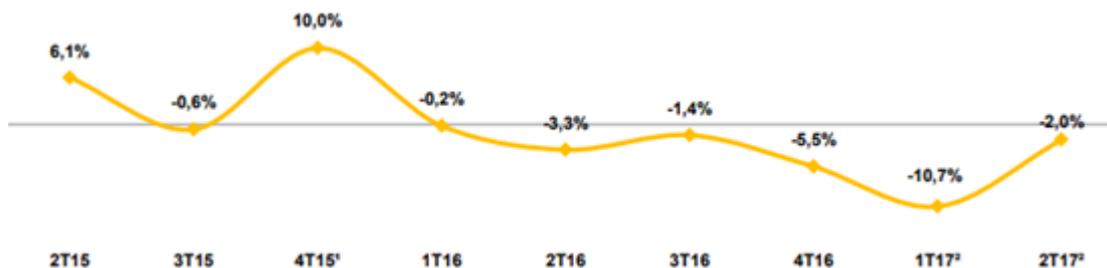


Figura 3: evolução das despesas operacionais (variação % em relação ao mesmo trimestre do ano anterior)

Nota: ¹exclui despesas extraordinárias, principalmente com consultorias relacionadas ao processo de venda dos ativos editoriais e baixa de créditos de ICMS ST não reconhecidos pela SEFAZ-SP; ²exclui o impacto de despesas extraordinárias de reestruturação para aumento de produtividade de R\$ 5,0 milhões no 1T17 e R\$ 1,8 milhões no 2T17.

Fonte: ITR - Informações Trimestrais - 30/06/2017 - SARAIVA SA LIVREIROS EDITORES

3.4 Discussão de resultados

Diante dos resultados encontrados no estudo de caso temos de um lado a Gympass, proveniente do sonho empreendedor de três jovens que vivenciaram experiências no exterior e, ao identificar uma necessidade de melhoria no mercado nacional brasileiro, buscaram ferramentas e “investidores-anjos” que tornariam seu sonho possível. Buscando fortalecer a equipe, a empresa cresceu significativamente mesmo diante das adversidades de mercado, sendo hoje a única no mercado nacional, com um monopólio natural.

Do outro lado, encontra-se a Saraiva, um grupo renomado que na sua essência sempre buscou melhorias em seu segmento. Por isso, atualmente possui 25% do mercado nacional, mesmo com um mercado exigente. A empresa precisou inovar e se adaptar no decorrer dos anos e a cada porcentagem ou loja que fecha, ela precisa investir o dobro para se manter de pé. Nas palavras do *CEO*, a aposta do grupo foi que: “ideias mais frescas nos mantivesse no mercado em transformação”.

É possível inferir que a primeira empresa nasce para revolucionar a experiência de usuário, evidenciando o consumo de experiência previsto na literatura *on demand* e nas linhas teorizadas da economia criativa e da cultura. Isso porque, transforma a forma de enxergar a atividade física no nosso país. Mesmo com poucos recursos para seu

crescimento encontrou em seus valores e sua missão – “Possibilitar, a partir da plataforma eletrônica, que a população brasileira pratique frequentemente atividades físicas com economia, flexibilidade e liberdade, gerando maior valor para os usuários, investidores e para suas academias associadas” – a força necessária para ser a empresa que lidera um grupo de segmentos, e que tende a crescer, pois seu impulso é tecnológico e focando no usuário.

Já a segunda organização, a Saraiva, tem em sua essência a transformação e revitalização econômico-financeira, uma vez que possui um arcabouço muito maior de estudo, influencia e conhece mais gerações de pessoas. Possui raiz empreendedora do idealizador e sempre buscaram atender às necessidades do consumidor. Não é de se surpreender que a empresa adaptou diversas vezes seu modelo de negócios para acompanhar as tendências de mercado e se precaver diante da concorrência.

O que podemos adquirir de conhecimento ao estudar as duas empresas e observar seus modelos de negócios desenhados e de segmentos econômicos tão diferentes é que elas são resilientes. Isso mostra resultados semelhantes ao previsto em Andres e Round (2015) ao abordarem a transição dos mecanismos de micro resiliência atreladas às vantagens competitivas, flexibilidade e empreendedorismo.

Como visto no estudo de caso, para crescer e ser apta a concorrer no mercado, a inovação tem que ser presente na essência das empresas. É o que diz também Florida (2002), ao tratar da capacidade de renovação das empresas criativas associada ao talento, empreendedorismo e aptidão à inovação da economia e classe criativas. O esforço da empresa consolidado tem que ser cada vez maior para se manter na economia, tendo em vista que seus custos empresariais são elevados e quanto maior a diversificação na oferta de produtos e serviços, maior o risco de não ter aceitabilidade de mercado. Nesse sentido, a empresa que nasce com visão inovativa e tecnológica, precisa buscar entender melhor as regras burocráticas empresariais do país. Porém, possui em sua construção fatores mais voltados à cultura empresarial, tornando o colaborador sagaz em crescimento e sempre buscando inovar, estando um passo a frente e provocando a sensação de um laboratório de experiências, com maior aceitabilidade em erros internos e construção de processos.

A empresa Saraiva, possui setores internos para trabalhar o desenvolvimento tecnológico, pesquisas de mercado para entender o consumidor do seu segmento e também quais parcelas de mercado ainda não foram envolvidas. Possui recursos financeiros

próprios para investir na própria tecnologia e para fortalecer relacionamento com parceiros. Além de um arcabouço para melhorar a qualidade de vida de seus colaboradores e conhece transformações empresariais que o país já vivenciou. Por outro lado, a Gympass tem aprendido arduamente sobre a burocracia em no Brasil, não tem processos definidos internamente, possui dificuldade de organização em relação ao atendimento ao cliente, conforme as últimas avaliações da plataforma ReclameAqui, mas possui na sua construção empreendedores que erram, porém, sabem admitir seus erros. Isso é fundamental na honestidade com seus clientes e na busca de crescimento. É possível observar que, ambas as empresas possuem os requisitos essenciais e criativos, segundo Howkins (2001), para se manterem no mercado, ou seja, a capacidade de autoavaliação, inovação e de propensão ao risco para atender a era baseada nas necessidades do consumidor.

Apesar de serem distintas, essas organizações parecem saber que inovação é a palavra que lidera as novas transformações de mercado, e que se não forem capazes de inovar e oferecer aos seus consumidores produtos e serviços personalizados e sob demanda, não conseguem conquistar suas parcelas de *market share*. Além do “espírito empreendedor”, a vontade de transformar as experiências de usuário e o sonho de transformar a vida pessoal de diversos colaboradores, a inovação é o que une estas duas empresas, e tantas outras, para dizer qual é o poder da criatividade e dessa nova economia.

4. Comentários finais

Cada dia é uma nova transformação. Um aplicativo que facilita o cotidiano, que organiza as tarefas diárias, novos produtos personalizados, do jeito que desejamos. Empresas que investem no contato mais humano e tecnologias para facilitar o relacionamento com o consumidor. Isso tudo gera curiosidade: porque estamos agindo assim? O que nos leva a exigir mudanças conscientes e constantes no mercado?

A questão é que não queremos mais consumir apenas o que nos é imposto, mas o que convém e agrega valor. A era *on demand*, “obriga” as empresas consolidadas e acomodadas a atender novas demandas e se adequar a uma nova realidade caso queira permanecer diante da competitividade. Essa é a realidade do Grupo Saraiva. Admirado por investidores de grande porte, a empresa é liderada por um jovem de 30 anos de idade, com ideias modernas e que tem transformado a experiência dos usuários, garantindo a sua responsabilidade diante dos seus investidores, com resultado de 25 % de *market share* no

mercado nacional. Essa era também “obriga” as novas empresas, as famosas *startups*, a nunca pararem. Elas precisam cada vez mais impulsionar as transformações mercadológicas geradas pelas grandes ideias. Essa é a realidade da empresa Gympass.

Essas duas empresas, que serviram de aporte para este estudo foram utilizadas com o intuito de representar a realidade do portfólio brasileiro. Encontramos uma realidade muito distinta há de, aproximadamente, 10 anos atrás. No início dos anos 2000, a representatividade das empresas brasileiras era sobre o que “dava certo”, que “dava dinheiro”. Amparado em uma visão microeconômica enraizada, estas empresas pararam de crescer. Começou a era disruptiva, em que nem tudo era baseado em valor de retorno e sim em valor agregado. Na visão de grandes economistas, essa era precisou se expor e gerar total transformação. Quem é bom fica no mercado, como prega a seleção natural da economia evolucionária neoshumpeteriana. Quem nunca para de buscar inovação, conquista e se desenvolve no mercado, como mostra estes dois casos de sucesso estudados neste estudo.

Os grandes estudos que nos trouxeram até o atual momento econômico, não são descartáveis na nova economia. São aprimorados e condizentes a nova realidade. Nenhuma destas empresas é capaz de adquirir mercado se não possuem fundamentos e teorias para embasar seu crescimento. No entanto estas teorias são testadas de acordo com as necessidades do consumidor. Integração, inovação, velocidade, conhecimento e curiosidade são os impulsos da nova geração e que merecem investigações futuras.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANDRES, L.; ROUND, J. **The creative economy in a context of transition: A review of the mechanisms of micro-resilience**. Cities (Journal). Elsevier Ltda. Tacoma. 2015.
- BIRKINSHAW, J., Crainer, S., & Mol, M. 2007. **Special report on management innovation**. Business Strategy Review, 18(1): 45–73.
- COSTA, R. A. Determinantes do investimento e produção de cultura nos municípios brasileiros. DEE/UFV. (Dissertação de Mestrado). 2016
- FIRJAN. 2012. **Mapeamento da Indústria Criativa no Brasil**. Rio de Janeiro. Disponível em: <http://www.firjan.com.br/publicacoes/publicacoes-de-economia/default.htm>. Acesso em: 16/07/2017
- FLORIDA, R. **A ascensão da classe criativa**. Tradução: Ana Luiza Lopes. Porto Alegre, RS: L&PM, 2011.
- FURTADO, C. **Cultura de desenvolvimento em época de crise**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1984.
- FURTADO, C. **Criatividade e dependência na civilização industrial**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1978.
- FREEMAN, C. **Innovation and the strategy of the firm**. In: FREEMAN, C. The economics of industrial innovation. Harmondsworth: Penguin Books, 1974. p. 225-282.
- FURTADO, Rosa F. A. (org.), **Ensaio sobre cultura e o Ministério da Cultura**. Rio de Janeiro. Centro Internacional Celso Furtado: Contraponto, 2012.
- HOWKINS, John. **The creative economy: how people make money from ideas**. London: Penguin Press, 2001.
- IPEA - Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. **Panorama da Economia Criativa no Brasil**. ISSN 1415-4765. Brasília, DF. 2013.
- JEVONS, W. S. **A Teoria da Economia Política**. São Paulo: Nova Cultural, 1996.
- LANDRY, C. **The creative city: a toolkit for urban innovators**. London: Earthscan Publications Ltd, 2000.
- LEITÃO, C. **Plano da Secretaria de Economia Criativa: políticas, diretrizes e ações 2011**. Brasília: Minc, 2011.
- MADEIRA, Mariana Gonçalves. **Economia criativa : implicações e desafios para a política externa brasileira**. Mariana Gonçalves Madeira. – Brasília: FUNAG, 2014. 321 p. – (Coleção CAE)
- NASCIMENTO, José Rafael. **Nova Economia, Novo Consumidor**. Artigo publicado na Revista de Comunicação e Marketing, nº 1, Dezembro de 2000. Lisboa: ISCEM

NEW ENGLAND COUNCIL. **The creative economy initiative: the role of the arts and culture in New England's economic competitiveness.** Boston: New England Council, July, 2000.

QUADROS, Yves.

PINDYCK, R.S.; RUBINFELD, D.L. **Microeconomia.** São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.

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

REIS, A.C.F. 2007. **Economia da cultura e desenvolvimento sustentável: o caleidoscópio da cultura.** Barueri, Manole, 354 p.

REIS, A.C.F. 2008. **Transformando a criatividade brasileira em recurso econômico.** In: A.C.F. REIS, Economia Criativa como Estratégia de Desenvolvimento. São Paulo, Itaú Cultural, 267 p

ROSENBERG, N. **Innovation and Economic Growth.** OECD, Paris, 2004. Disponível em: <<http://www.oecd.org/dataoecd/55/49/342679.02.pdf>>. Acesso em: 17/07/2017.

ROSENBERG, N. **Inside the black box: technology and economics.** Cambridge: Cambridge University Press, 1982. 304 p. The Internet Case Study Book – **The Stories and statistics behind some of the most successful sites on the web** – Ed. Rob Ford / Julius Wiedemann

SCHUMPETER, J. (1911) The theory of economic development. London: Oxford University Press, 1934.

UNCTAD – **United Nations Conference On Trade And Development.** Creative Industries and Development, 2004. Washington, DC: UN.

_____. **Informe sobre la economía creativa.** 2008. UNITED NATIONS, 2008.

_____. **Creative Economy Report.** UNITED NATIONS, 2010.

ANEXO

Quadro A3: Questionário aplicado às empresas

1. Você pode esboçar uma breve história da empresa desde sua concepção até as maiores mudanças de adaptação no mercado?
2. Porque o investimento em tecnologia e principalmente visão no campo de atendimento ao consumidor?
3. Quais foram as maiores exigências do consumidor de vocês?
4. Foram realizados estudos para entender o consumidor e realizar as mudanças necessárias? Quais tipos de estudo?
5. Do período de mudança/nascimento a inovação da empresa, tiveram crescimentos significativos?
6. Em relação ao faturamento obteve resultados positivos?
7. Foi realizada análise do último período antes da implantação de mudanças e do último período de agora?
8. A empresa possui um setor que foca no desenvolvimento de novos produtos ou melhorias contínuas para a qualidade e excelência no atendimento?
9. A empresa conseguiu se posicionar diante dos seus concorrentes com as mudanças realizadas?

Fonte: elaboração da autora.