



Prefeitura de Fortaleza

Secretaria Municipal do
Desenvolvimento Econômico



2015 - 2018

AGENDA ESTRATÉGICA PARA A ECONOMIA CRIATIVA NO MUNICÍPIO DE FORTALEZA





PREFEITURA MUNICIPAL DE FORTALEZA

Roberto Cláudio Rodrigues Bezerra – **Prefeito**
Gaudencio Gonçalves de Lucena – **Vice-Prefeito**

SECRETARIA MUNICIPAL DO DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (SDE)

Mosiah de Caldas Torgan – **Secretário**
Estevão Sampaio Romcy – **Secretário Executivo**

ASSESSORIA DE PLANEJAMENTO E DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL
Vanilton Bezerra Pinto – Coordenador

ASSESSORIA JURÍDICA
José Inácio Baína Costa Júnior – Coordenador

COORDENADORIA DE PROJETOS E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO
Paulo Francisco Barbosa Sousa – Coordenador

COORDENADORIA DE EMPREENDEDORISMO E SUSTENTABILIDADE DE
NEGÓCIOS
João Valter Gomes Filho – Coordenador

ASSESSORIA TÉCNICA DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO
Nayara Nágila Virino de Lima - Coordenadora

COORDENADORIA ADMINISTRATIVO-FINANCEIRO
Larissa Vieira de Alencar – Coordenadora

FICHA TÉCNICA

COORDENAÇÃO E REVISÃO

Paulo Francisco Barbosa Sousa – Coordenador de Projetos e Desenvolvimento Econômico

ELABORAÇÃO

Associação Cearense de Estudos e Pesquisas - ACEP

APOIO

Coordenadoria de Projetos e Desenvolvimento Econômico

Secretaria Municipal do Desenvolvimento Econômico

Rua Tibúrcio Cavalcante, 1233 – Aldeota

Telefone: (85) 3452.6236

CEP: 60.125-045 – Fortaleza-CE.

investidor@fortaleza.ce.gov.br

<http://www.fortaleza.ce.gov.br/sde>





RESUMO

O presente trabalho teve como objeto a construção de uma agenda estratégica para a economia criativa no Município de Fortaleza - CE, contemplando o período de 2015 a 2018, visando contribuir com os aspectos de desenvolvimento sustentável e fortalecimento das atividades pertencentes a esse campo de atuação, que deverão repercutir nas ações do Governo municipal. Em sintonia com a importância, necessidade de estímulo e apoio aos empreendedores dos negócios criativos, com suporte nas contribuições dos órgãos públicos, das entidades privadas e de representantes da sociedade civil, foi possível a elaboração coletiva dessa programação para atuação governamental no âmbito da economia criativa local. Em função das múltiplas dimensões da economia criativa e da natureza cruzada das indústrias criativas, fez-se uso de procedimentos metodológicos adotados universalmente e amparados nas normas profissionais vigentes no Brasil, implementando-os numa abordagem de métodos mistos, por meio de encontros presenciais, denominados “oficinas”. Os resultados evidenciaram que a Economia Criativa de Fortaleza encontra-se fragmentada, em estágios diferenciados e com certa desarticulação, sem uma atuação estruturada e sistêmica, porém com grande potencial de crescimento e desenvolvimento. Desta forma, foi possível estabelecer uma agenda estratégica para a economia criativa em Fortaleza - CE, de acordo com os objetivos traçados. Nesse sentido, governos, empreendedores criativos e sociedade civil, enfim, os agentes da cadeia produtiva que envolve a Economia Criativa de Fortaleza devem canalizar esforços para promover o diálogo, a sinergia, a troca de experiências, constituindo alianças e redes de comunicação para remover os obstáculos e implementar os projetos e ações definidos no presente trabalho.

Palavras Chaves: Planejamento Estratégico. Fortaleza. Economia Criativa.





LISTA DE TABELAS

01 - Número de Estabelecimentos na Economia Criativa de Fortaleza no período de 2010-2014.....	26
02 - Nível de Escolaridade na Economia Criativa de Fortaleza compreendendo o período de 2010 a 2014.....	27
03 - Faixa Etária na Economia Criativa de Fortaleza no período de 2010 a 2014.....	28
04 - Evolução da remuneração média real da Economia Criativa - Fortaleza, 2010 a 2014.....	29
05 - Taxas reais de crescimento (%) da Indústria Criativa - Fortaleza, 2010 a 2014.....	29
06 - Taxas médias de crescimento real, segundo os subsetores criativos – Fortaleza, 2010 a 2014.....	30
07 - Participação anual e evolução da participação de vínculos ativos (%) dos bairros de Fortaleza, segundo o Núcleo Criativo.....	31
08 - Agentes participantes do processo.....	63

LISTA DE GRÁFICOS

01 - Participação (%) dos empregos formais do Núcleo Criativo e Atividades Complementares no total de empregos formais ativos em dez/2010 a dez/2014 para Fortaleza.....	27
02 - Massa Salarial total da Economia Criativa de Fortaleza no período de 2010 a 2014.....	28

LISTA DE QUADROS

01 - Método dos 5W2H.....	45
02 - Matriz da Economia Criativa para Fortaleza.....	49
03 - Etapas do desenvolvimento do trabalho.....	50





04 - Agentes da Economia Criativa de Fortaleza.....	62
05 - Principais oportunidades para a Cidade de Fortaleza Criativa, segundo a percepção das Instituições Construtoras de Políticas Públicas.....	65
06 - Principais ameaças para a Cidade de Fortaleza Criativa, segundo a percepção das Instituições Construtoras de Políticas Públicas.....	66
07 - Oportunidades e ameaças às empresas da Indústria de Artes & Patrimônio.....	66
08 - Oportunidades e ameaças às empresas da Indústria de Mídia & Criações Funcionais.....	67
09 - Pontos fortes da Fortaleza Criativa.....	67
10 - Pontos fracos da Fortaleza Criativa.....	68
11 - Pontos fortes e fracos das empresas da Indústria de Artes & Patrimônio.....	68
12 - Pontos fortes e fracos das empresas da Indústria de Mídia & Criações Funcionais.....	69
13 - Pontos fortes e fracos das Empresas dos Setores Criativos - Visão das Instituições Construtoras de Políticas Públicas.....	70
14 - Pontos fortes e fracos das Instituições Construtoras de Políticas Públicas - Visão das Entidades Representativas da Economia Criativa.....	71
15 - Fatores estratégicos que requerem monitoramento.....	72
16 - Síntese dos fatores estratégicos das indústrias de Artes & Patrimônio.....	72
17 - Síntese dos fatores estratégicos das indústrias de Mídia & Criações Funcionais	73
18 - Cadeia de Valor da Economia Criativa de Fortaleza.....	74





19 - Forças de Porter (1986).....	75
20 - Fatores de Atratividade das Indústrias Artes & Patrimônio e Mídia & Criações Funcionais.....	78
21 - Seleção dos subsetores criativos potencializadores - Hierarquia dos subsetores atrativos, segundo a pontuação ponderada.....	78
22 - Objetivos estratégicos das indústrias de Artes & Patrimônio.....	79
23 - Objetivos estratégicos das indústrias de Mídia & Criações Funcionais.....	80
24 - Painel de alinhamento das indústrias Artes & Patrimônio.....	84
25 - Painel de alinhamento das indústrias Mídia & Criações Funcionais.....	85
26 - Relação dos Projetos/Ações da Indústria de Artes & Patrimônio.....	86
27 - Relação dos Projetos e ações da Indústria de Mídia & Criações Funcionais.....	88

LISTA DE FIGURAS

01 - Interação das quatro formas de capital.....	16
02 - Criatividade na economia atual.....	18
03 - Classificação das Indústrias Criativas.....	20
04 - Escopo dos Setores Criativos.....	22
05 - Fluxograma da Cadeia da Indústria Criativa no Brasil.....	23
06 - Administração Estratégica.....	34
07 - As cinco forças competitivas de Porter.....	35
08 - Perspectivas de valor do BSC.....	38





09 - Mapa estratégico.....	39
10 - Componentes de abordagem do BSC.....	40
11 - Cadeia de valor.....	41
12 - As cinco forças competitivas de Porter.....	42
13 - Matriz SWOT.....	43
14 - Mapa estratégico para as indústrias de Artes & Patrimônio.....	82
15 - Mapa estratégico para as indústrias de Mídia & Criações Funcionais.....	82



LISTA DE SIGLAS E EXPRESSÕES

5W2H:	<i>What?</i> (O Quê?) <i>Who?</i> (Quem?) <i>Where?</i> (Onde?) <i>When?</i> (Quando?) <i>Why?</i> (Por quê?) <i>How?</i> (Como?) <i>How much?</i> (Quanto custa?)
A-:	Ameaças que impactam negativamente
ACEP:	Associação Cearense de Estudos e Pesquisas
ADECE:	Agência de Desenvolvimento do Estado do Ceará
ANCINE:	Agência Nacional do Cinema
Brainstorming:	Tempestade de ideias
BSC:	<i>Balanced Scorecard</i> (Indicadores Balanceados de Desempenho)
CAGED:	Cadastro Geral de Empregados e Desempregados
CNAE:	Classificação Nacional de Atividades Econômicas
DRIVER:	Indicador Direcionador
FCS:	Fatores Críticos de Sucesso
FIRJAN:	Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro
FUNDAP:	Fundação de Desenvolvimento Administrativo
IBGE:	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
INPC:	Índice Nacional de Preços ao Consumidor
MTE:	Ministério do Trabalho e Emprego
O+:	Oportunidades que impactam positivamente
ONU:	Organização das Nações Unidas
OUTCOME:	Indicador de Resultado
P&D:	Pesquisa e Desenvolvimento
PFe:	Principais virtudes que ajudam as oportunidades
PFo:	Principais fragilidades que impedem as oportunidades
PIB:	Produto Interno Bruto
PMF:	Prefeitura Municipal de Fortaleza
RAIS:	Relação Anual de Informações Sociais
SDE:	Secretaria de Desenvolvimento Econômico
SEBRAE:	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SECULTFor:	Secretaria da Cultura de Fortaleza
SPSS:	<i>Statistical Package for the Social Sciences</i> (Pacote Estatístico para as Ciências Sociais)



SWOT:	<i>Strengths</i> (Forças), <i>Weaknesses</i> (Fraquezas), <i>Opportunities</i> (Oportunidades) <i>and Threats</i> (e Ameaças)
UFC:	Universidade Federal do Ceará
UNCTAD:	<i>United Nations Conference on Trade and Development</i> (Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento) é Órgão da Assembléia Geral da ONU
VBR:	Valor Baseado em Recursos



SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	14
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	15
2.1. ECONOMIA CRIATIVA.....	15
2.1.1. CRIATIVIDADE E CIDADES CRIATIVAS.....	17
2.1.2. CLASSIFICAÇÃO DAS INDÚSTRIAS CRIATIVAS.....	19
2.1.3. CARACTERIZAÇÃO DA CLASSE CRIATIVA.....	24
2.1.4. INDICADORES DA ECONOMIA CRIATIVA.....	25
2.2. ESTRATÉGIA E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	33
2.3. TEMAS TRANSVERSAIS.....	37
2.3.1. BALANCED SCORE CARD (BSC).....	38
2.3.2. CADEIA DE VALOR.....	40
2.3.3. AS CINCO FORÇAS COMPETITIVAS DE PORTER.....	42
2.3.4. ANÁLISE SWOT.....	43
2.3.5. MÉTODO 5W2H.....	44
3. METODOLOGIA.....	45
3.1. UNIVERSO DO TRABALHO.....	48
3.2. ETAPAS DO TRABALHO.....	50
3.2.1. PRÉ-DIAGNÓSTICO.....	51
3.2.2. APRESENTAÇÃO DO PROJETO.....	51
3.2.3. A IDENTIDADE DA FORTALEZA CRIATIVA.....	52
3.2.4. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO E FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO.....	53
3.2.4.1. Indicadores Estratégico.....	53
3.2.4.2. Análise do Ambiente Externo.....	53
3.2.4.3. Análise do Ambiente Interno.....	55
3.2.4.4. Identificação dos Fatores Estratégicos	55
3.2.4.5. Identificação das Estratégias Funcionais.....	56
3.2.4.6. Identificação da Cadeia de Valor.....	57
3.3. SELEÇÃO DOS SUBSETORES CRIATIVOS POTENCIALIZADORES.....	57



3.4. OBJETIVOS E METAS ESTRATÉGICAS.....	59
3.5. ESCOLHA DAS ESTRATÉGIAS PARA AS INDÚSTRIAS CRIATIVAS.....	59
3.6. PAINEL DE ALINHAMENTO.....	60
3.7. PLANO DE PROJETOS / AÇÕES.....	61
4. RESULTADOS.....	62
4.1. A IDENTIDADE DA FORTALEZA CRIATIVA.....	63
4.2. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO E FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO.....	64
4.2.1. OPORTUNIDADES E AMEAÇAS DA FORTALEZA CRIATIVA E INDÚSTRIAS CRIATIVAS.....	65
4.2.2. PONTOS FORTES E FRACOS DA FORTALEZA CRIATIVA E INDÚSTRIAS CRIATIVAS.....	67
4.2.3. FATORES ESTRATÉGICOS DA FORTALEZA CRIATIVA E INDÚSTRIAS CRIATIVAS.....	72
4.2.4. CADEIA DE VALOR, FORÇAS ATUANTES NA INDÚSTRIA E ESTRATÉGIAS FUNCIONAIS.....	74
4.2.5. FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO PARA A ECONOMIA CRIATIVA DE FORTALEZA.....	77
4.3. SELEÇÃO DOS SUBSETORES POTENCIALIZADORES.....	78
4.4. DIRECIONADORES ESTRATÉGICOS: OBJETIVOS E METAS.....	79
4.4.1. MAPAS ESTRATÉGICOS DAS INDÚSTRIAS CRIATIVAS.....	81
4.5. ESTRATÉGIAS PARA AS INDÚSTRIAS CRIATIVAS.....	83
4.5.1. ESTRATÉGIAS PARA ARTES & PATRIMÔNIO.....	83
4.5.2. ESTRATÉGIAS PARA MÍDIA & CRIAÇÕES FUNCIONAIS.....	83
4.6. PAINEL DE ALINHAMENTO.....	84
4.7. PLANO DE PROJETOS/AÇÕES.....	86
4.7.1. ACOMPANHAMENTO E CONTROLE ESTRATÉGICOS.....	89





5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	90
REFERÊNCIAS.....	93



1. INTRODUÇÃO

A Economia Criativa, segundo a definição da Fundação de Desenvolvimento Administrativo (FUNDAP, 2011), é uma cadeia produtiva que reitera valor ao ativo intelectual porque envolve atividades que combinam criatividade com tecnologias, cujos os principais recursos produtivos abrangem criação, produção e distribuição de produtos e serviços criativos.

Nessa cadeia, Fortaleza se destaca pelas suas diversas atividades artísticas e culturais, exuberante criatividade e terra inovadora, que facilmente incorpora as mudanças, tanto em seus processos produtivos como no seu estilo de vida. De acordo com os dados do Ministério do Trabalho e Emprego, de 2010 a 2014, existem em Fortaleza 63 atividades econômicas pertencentes ao núcleo criativo e 6 atividades complementares.

Em evidência, por seus aspectos criativos, inovadores, culturais e econômicos, Fortaleza busca expandir e estimular as atividades pertencentes ao campo da Economia Criativa, considerando que as missões da Secretaria Municipal do Desenvolvimento Econômico (SDE) e da Secretaria Municipal da Cultura de Fortaleza (SECULTFOR) da Prefeitura Municipal de Fortaleza (PMF) estão diretamente associadas à ampliação da participação da cultura, da criatividade e da inovação no desenvolvimento socioeconômico sustentável.

Nesse contexto, faz-se necessário unir todos os segmentos da sociedade (intelectuais, trabalhadores, empresários, profissionais liberais etc.) em torno desse novo projeto, na busca da definição de uma estratégia comum, estabelecida coletivamente, com objetivos, metas, diretrizes e metodologias definidas, alinhadas, detalhadas e viáveis para o cumprimento efetivo de seus interesses.

Diante do exposto e refletindo o interesse da Prefeitura, por meio da SDE, em consolidar Fortaleza como uma Cidade Criativa através do monitoramento, apoio e desenvolvimento da expansão da Indústria Criativa fortalezense, foi elaborado uma Agenda Estratégica para a Economia Criativa cujo objetivo é apresentar o poder multiplicador de alto valor agregado dessa indústria.

Esta Agenda foi realizada com origem em uma abordagem mista, com aspectos quantitativos de viés descritivo, utilizando a seguinte base de dados: Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) e Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED), utilizando-se a Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE), compreendendo o período de 2010



a 2014; e aspectos qualitativos, tendo como principais técnicas: revisão de literatura, formulação de lista com pessoas-chaves, entrevistas e debates com gestores e técnicos. Ainda, este documento representa a ênfase da integração entre os capitais humano e social e da sua relação para aprimorar e preservar a harmonia e a estabilidade da sociedade.

A Agenda foi estruturada em cinco seções, a saber: a introdução; a segunda aborda o referencial teórico para embasamento do trabalho; a terceira detalha a metodologia adotada; a quarta apresenta os resultados com a proposta de uma Agenda Estratégica para a Economia Criativa em Fortaleza; e a quinta e última seção trata das considerações finais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. ECONOMIA CRIATIVA

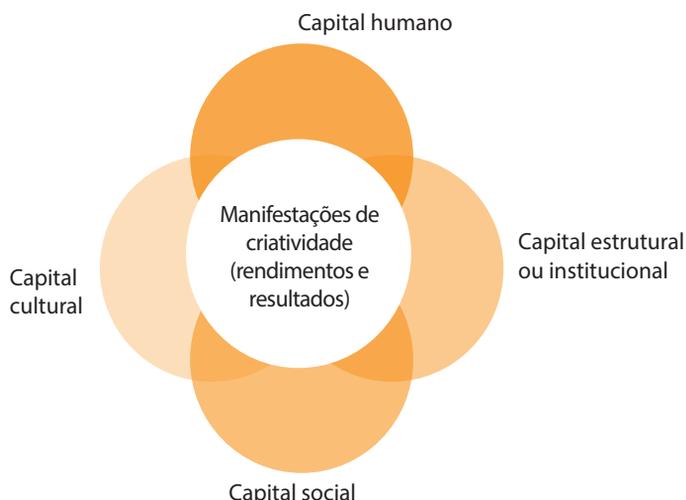
Os processos produtivos inovadores e os modelos sociais, culturais e econômicos, segundo Reis (2012), estão relacionados com a dinâmica da economia, considerando-se a influência da globalização, que envolve a localização dos recursos, amplia a noção de espaço e o civismo de uma sociedade, além de modificar a mobilidade profissional, de consumo e turismo entre cidades e países, fazendo com que as fronteiras espaciais e mentais fiquem mais acessíveis entre o local específico e o global.

Algumas dificuldades são identificadas, tais como: a falta de acesso tecnológico e o despreparo para a utilização das novas tecnologias, limitando a criação, produção e distribuição de novos bens. Consequentemente, esse aspecto torna o capital humano um ativo valioso, raro e dificilmente imitável, por ser capaz de ensejar diversificados bens. Nessa abordagem, segundo a UNCTAD (2010), considera-se a criatividade como um processo social que pode ser mensurável porque impacta no desenvolvimento econômico.

Na Figura 01, observa-se um modelo com indicadores de rendimentos e resultados, pois o capital criativo se manifesta e determina os índices de criatividade, tendo em vista a interação de quatro formas de capital: humano, estrutural ou institucional, social e cultural.



Figura 01 – Administração estratégica.



Fonte: UNCTAD (2010, p. 4).

Santos-Duisenberg (2008) destaca que a expressão Economia Criativa foi empregada pela primeira vez em 2001, no livro de John Howkins, ressaltando que criatividade e economia não eram conceitos novos. Este autor utiliza a expressão “economia criativa” de forma ampla, abrangendo indústrias criativas que vão desde as artes até os maiores campos da ciência e da tecnologia. A ideia básica foi expressa em 1994 com o estudo Creative Nation, realizado por meio dos incentivos de políticas públicas, que o poder governamental australiano, New Labour, propôs às “indústrias criativas”.

Baseando-se nos ativos criativos, a UNCTAD (2010) fundamenta a ideia de que a Economia Criativa é uma estratégia viável para o desenvolvimento das cidades e que tal conceito está em evolução, relacionando a Economia Criativa com:

- a) Geração de renda, emprego e receitas de exportação, criando diversidade cultural, humana e inclusão social;
- b) Aspectos sociais, culturais e econômicos, interagindo com tecnologia e propriedade intelectual;
- c) Atividades econômicas baseadas no conhecimento, numa abordagem macro e micro; e



d) Opção para o desenvolvimento local, porque conecta a inovação e as políticas multidisciplinares.

Dessa forma, a Economia Criativa passa a existir em um ambiente favorável à ampliação e ao fortalecimento das atividades que surgem mediante as necessidades do desenvolvimento local, ligadas ao conhecimento, cultura, criatividade e tecnologia, tendo em vista que o mercado da economia tradicional não é capaz de suprir quantitativa e qualitativamente a demanda por empregos, geração de renda e riqueza, e, principalmente, assegurar a sustentabilidade.

2.1.1. CRIATIVIDADE E CIDADES CRIATIVAS

Costa, Seixas e Oliveira (2009) constatam que o conceito de criatividade está aproximado do imaterial e intangível. Nessa concepção, a definição de criatividade é mais abstrata, porque é associada aos comportamentos e/ou campos de ação, não remetendo a espaços específicos, como bairros e/ou ambientes criativos. Sob o ponto de vista de Santos-Duisenberg (2008), a criatividade é um processo gerador de ideias, convertidas em coisas valoradas.

De acordo com a sugestão da UNCTAD (2010), a criatividade está relacionada à criação ou surgimento e tem como características:

a) Na esfera artística, o envolvimento da imaginação com a competência de desenvolver ideias contemporâneas para explicar o mundo por meio de texto, som e imagem, ou seja, a criatividade se reinventa;

b) No campo científico, envolve a curiosidade, novas experiências e outras interpretações para solucionar problemas, ou seja, a criatividade se transforma; e,

c) No contexto econômico, relaciona-se à vantagem competitiva, gerando novas práticas (inovação) aplicadas à tecnologia para a sobrevivência dos negócios diante da concorrência acirrada.

A Figura 02 demonstra que as três características da criatividade estão inter-relacionadas, envolvendo como núcleo a criatividade tecnológica, “como o processo pelo qual ideias são geradas, conectadas e transformadas em coisas que possam ser valorizadas”. (UNCTAD, 2010, p. 4).





Segundo a UNCTAD (2010), é característica das cidades criativas o fato de serem cosmopolitas. O principal objetivo dessas cidades é reter e promover talentos locais, já que a atração dos talentos externos resultam desse processo. São características dessa cidade, inovação, conexão e cultura.

Para Florida (2011), um centro de pesquisa ou universidade denota uma vantagem competitiva, porque desenvolve projetos que poderão se tornar organizações. Para tanto, a contribuição deve ser eficaz, refletindo os lugares criativos, com tecnologia (atividades em diversas áreas para gerar crescimento econômico), talento (criatividade para atrair e reter integrantes da classe criativa) e tolerância (diversidade para a criação de uma atmosfera humana progressista).

No Brasil, de acordo com Machado (2012), existe muito potencial criativo subutilizado. A maioria das cidades não discute a economia criativa, porém, outras traçam estratégias e reinventam os espaços urbanos. São Paulo, Rio de Janeiro, Curitiba e Belo Horizonte são as cidades mais lembradas, nessa área da economia criativa. Já as principais iniciativas, tanto no Exterior quanto no Brasil, são coordenadas pela iniciativa privada e gestores públicos locais visando ao empreendedorismo.

Com a finalidade de ampliar as políticas para a economia criativa, dentro dos governos e colaborar com a sociedade, foi criada, pelo Decreto Federal nº 7.743, de 31 de maio de 2012 (BRASIL, 2012), a Secretaria da Economia Criativa, fundamentada nos seguintes princípios: inclusão social, sustentabilidade, inovação e diversidade cultural. Esse órgão seguiu um plano, com os seguintes desafios: levantar informações e dados a respeito da economia criativa; articular e estimular empreendimentos criativos; criar educação para competências criativas; projetar infraestrutura de criação, produção, distribuição/circulação e consumo de bens e serviços criativos; e adequar marcos legais para os setores criativos (REIS, 2012; MINISTÉRIO DA CULTURA, 2012).

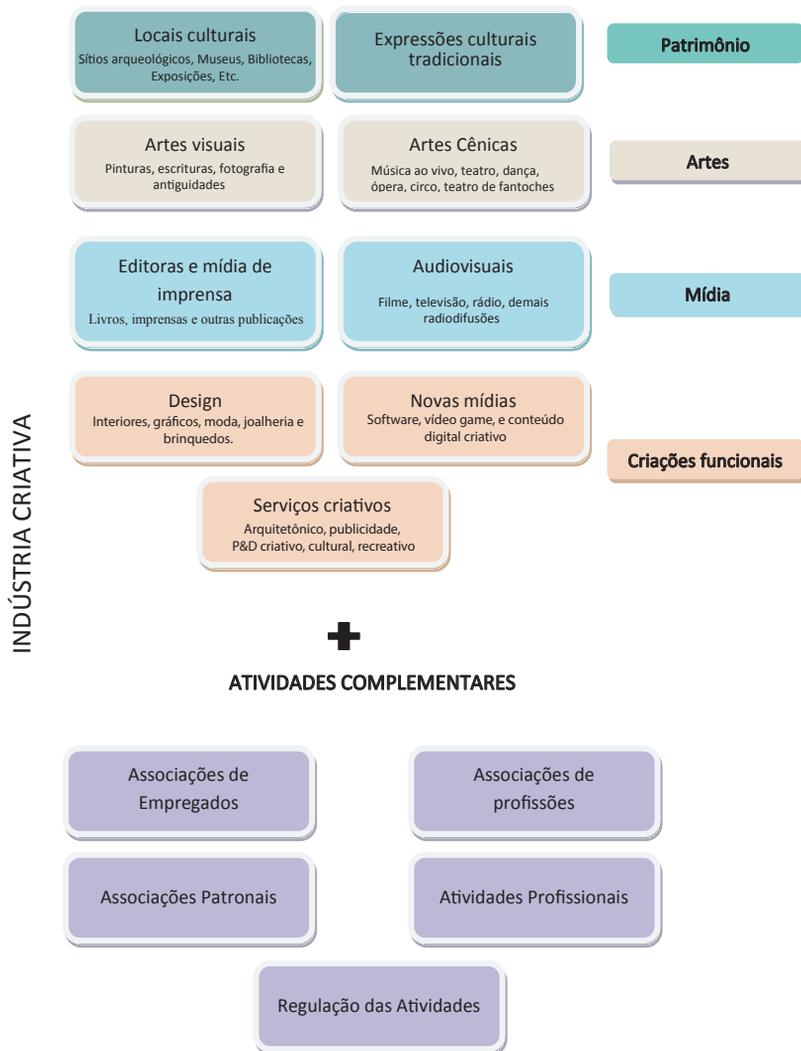
2.1.2. CLASSIFICAÇÃO DAS INDÚSTRIAS CRIATIVAS

Um elevado nível de criatividade está incluído nas indústrias criativas, por serem setores econômicos com ativos intangíveis, possuindo a capacidade de ensejar direitos industriais ou autorais (propriedade intelectual) para diferenciar produtos e serviços. Este setor desencadeia e incorpora mudanças de ordem social, organizacional, política, educacional e, principalmente, econômica, além de impactar outros setores com seus bens e serviços por conta das ligações que se estabelecem no processo (REIS, 2012).



A UNCTAD (2010) menciona que as indústrias criativas ampliam o conceito de “criatividade”, quando associam componentes artísticos à atividade econômica para produção de artefatos simbólicos, dependendo, fortemente, do direito de propriedade intelectual. Além disso, a UNCTAD (2010) busca diferenciar atividades tradicionalmente culturais (artes visuais e cênicas) das atividades relacionadas às indústrias criativas. Assim, conforme a Figura 03, as indústrias culturais funcionam como subconjunto das indústrias criativas.

Figura 03– Classificação das Indústrias Criativas.



Fonte: Elaboração Própria com base no modelo da UNCTAD (2010).

Como observado na Figura 03, as indústrias criativas delimitam-se em quatro grandes grupos, subdivididos em nove segmentos:

- a) Patrimônio (expressões culturais tradicionais e locais culturais);
- b) Artes (artes visuais, plásticas e escrita e artes cênicas e performáticas);
- c) Mídias (impressa e audiovisual); e
- d) Criações funcionais (design, novas mídias e serviços criativos).

Para elucidar o tratamento dado às indústrias criativas e culturais, Bendassolli et al. (2009) acentuam que a criatividade não é um fator de diferenciação, pois ambas se completam e abordam bens simbólicos ou intangíveis. Entre outras semelhanças, a economia da criatividade, nas indústrias criativas e culturais, trata dos impactos das novas tecnologias e se preocupa com as implicações dos estudos para a implementação de políticas públicas.

A indústria criativa contempla, desde atividades individuais, que necessitam de investimentos altos, até as industriais de apropriabilidade difícil como as indústrias culturais de tradições populares e bens públicos. A indústria criativa, para Buainain et al (2011), relaciona-se, de alguma forma, com a proteção da propriedade intelectual, valorada pelas atividades de produção, distribuição e difusão de ativos intangíveis.

O crescimento da importância econômica das indústrias criativas tem se associado às políticas públicas de desenvolvimento. Deve-se considerar, nesse aspecto, uma contemporânea modificação de valores culturais e sociais, decorrida da globalização e de fenômenos, como, por exemplo, a inversão de valores materialistas para sustentáveis, com o desenvolvimento da sociedade científica ou do conhecimento, no final do século passado (BENDASSOLLI et al., 2009).

Ainda de acordo com Bendassolli et al. (2009), as características das indústrias criativas são produções:

- a) Criativas, com traço cultural relevante, valorizando a arte pela arte, além da descentralização das atividades com uso de novas tecnologias de informação;
- b) Diferenciadas e verticalizada para manter a variedade e a perenidade; e
- c) Estratégicas, dotada de caráter cultural e grande instabilidade na demanda; assim, a incerteza comercial futura é um elemento presente na negociação de produtos, no entanto, a demanda dos consumidores é ilimitada.

Pode-se estimar a contribuição das indústrias criativas na economia, relacionando-as com quatro áreas: Produto Interno Bruto (PIB), número de organizações, total de profissionais e renda média desses profissionais (PINTO e AFONSO, 2013).

As classificações da Economia Criativa, tanto para UNCTAD (2010) como para o Ministério da Cultura (2012), se aproximam em suas estruturas, como se pode verificar no escopo dos setores criativos adotado pelo Ministério da Cultura (2012), Figura 04.

Figura 04 – Escopo dos Setores Criativos.

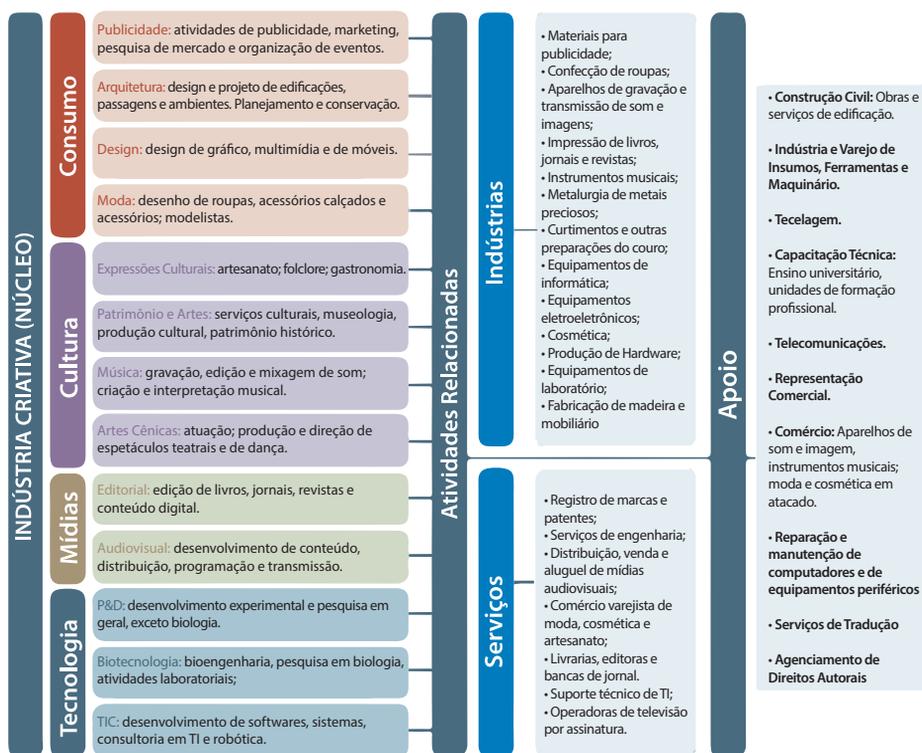


Fonte: Ministério da Cultura (2012).

Como observado, os dois esquemas, UNCTAD (2010) (fig. 03) e Ministério da Cultura (2012) (fig. 04), consideram setores e subsetores. A diferença fundamental entre a matriz do Ministério da Cultura e a da UNCTAD é que a primeira foi elaborada refletindo as políticas públicas implementadas para o público-alvo de suas políticas. Essa classificação reflete a ação do Ministério, enquanto a classificação da UNCTAD aborda um escopo mais amplo de atividades.

No decorrer da conceituação para escolha da base de classificação das atividades, estudos como o da Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro (FIRJAN) auxiliaram o embasamento teórico. Trata-se de um estudo complexo que considera segmentos industriais com alto impacto econômico e faz um diagnóstico do valor do trabalho dos profissionais desses segmentos industriais em todo o País. A Figura 05 demonstra o diagnóstico realizado pela FIRJAN (2012).

Figura 05 – Fluxograma da Cadeia da Indústria Criativa no Brasil.



Fonte: FIRJAN (2012, p. 4).



O diagnóstico da FIRJAN (2012) possui uma vertente industrial e considera atividades como Biotecnologia, Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) e Pesquisa e Desenvolvimento (P&D).

É importante ressaltar o fato de que as pesquisas foram feitas com suporte numa base de informações oficiais, e nem sempre essas informações são atualizadas com relação à realidade social e do mercado. Profissões e atividades empresariais diversas surgem e desaparecem com a velocidade que deixam a regulamentação dessas atividades desatualizadas, dificilmente refletindo a realidade social.

2.1.3. CARACTERIZAÇÃO DA CLASSE CRIATIVA

Durante os anos de 1980 e 1990, surgiram sistemas econômicos com o objetivo de explorar a criatividade, o que proporcionou, nesse panorama agitado, o surgimento de outro extrato social: a classe criativa. Esse grupo criativo é composto por elementos humanos que no trabalho solucionam problemas complexos, exigindo, além de outras competências, capacidade de julgamento, excelente nível de instrução e experiência (FLORIDA, 2011).

Na obra de Florida (2011), a emergência dessa classe criativa tem destaque pormenorizado, isto porque se desloca facilmente e não fica aprisionada a nenhum lugar específico, pois está inserida num mercado no qual as pessoas não se prendem às organizações onde trabalham, ou seja, o movimento é lateral e não vertical, não ascendendo em única organização. Esses aspectos envolvem pessoas de origens sociais diversas, tendo efeitos positivos na abordagem da economia criativa, já que alcançam emprego e servem de meio para a inclusão social.

Nos países em desenvolvimento, a Economia Criativa inclui minorias marginalizadas e facilita a promoção de jovens talentosos, gerando empregos com amparo em atividades criativas, como as artes e as festas culturais tradicionais. Em dados momentos, essa classe produz bens criativos, em outros, atua como consumidora (SANTOS-DUISENBERG, 2008).

Dessa forma, a criatividade acrescenta valor às atividades dos integrantes dessa classe criativa, haja vista que a associação do adjetivo “criativo” aos seus perfis socioeconômicos e profissionais é ampla e variada, valorizando a individualidade e a diversificação como resultado de sua criatividade. Os membros da classe criativa compartilham aspectos conectados e envolvem questões econômicas, culturais e tecnológicas (FLORIDA, 2011).





A classe criativa exprime três pontos essenciais: o primeiro é assegurar o crescimento econômico, por meio do investimento em criatividade; o segundo consiste em ultrapassar as barreiras fragmentadas das classes; e o terceiro repousa em harmonizar a sociedade constituindo meios alternativos para tentar unificar diferenças segmentadas. Esses requisitos devem ser oferecidos a todos, mobilizando a criatividade para que seja possível beneficiar a Era criativa, pois na base da classe criativa estão os trabalhadores do conhecimento, com hábitos culturais e sociais inovadores que pouco detêm ou controlam os meios de produção, no sentido físico, sendo seus bens propriedades imateriais (FLORIDA, 2011).

Florida (2011) faz a diferenciação das classes criativa, trabalhadora e de serviços, exaltando o fato de que a primeira recebe pagamentos para inovar com maior flexibilidade e autonomia, enquanto a segunda e a terceira ganham para executar tarefas de acordo com planos estabelecidos, sem estratégia diferenciadora. A classe criativa atual é atraída por cidades estimulantes, que ofereçam competitividade, com identidade definida e oportunidades latentes, significando conveniências. Assim, a identidade criativa, no perfil de uma cidade, busca combinar trabalho e estilo de vida; além do fato de atividades extracurriculares, na sociedade, adquirirem cultura de interesses, valores e identificação.

Ainda segundo Florida (2011), os centros criativos estão se distanciando dos lugares empresariais tradicionais. Por centros criativos, entendem-se regiões favorecidas economicamente pelo desenvolvimento tecnológico, além de demonstrar crescimento populacional e elevação das taxas de emprego. As pessoas criativas querem viver nesses centros, por motivos cômodos, como alta qualidade de vida, facilidade de abertura para diversidade e oportunidades para validar seus conhecimentos e consagrar sua identidade como pessoas criativas.

Em razão do exposto, verifica-se que existe dependência entre a relação de consumo passada e presente, tendo em vista que as pessoas contemplam manifestações culturais porque estão familiarizadas ou já estiveram expostas a essa contemplação. Assim, as classes criativas surgiram da conexão de capital cultural com a valorização de manifestações culturais e ações de criatividade passadas que condicionaram o presente. Não se considera, portanto, a criatividade como um processo isolado.

2.1.4. INDICADORES DA ECONOMIA CRIATIVA

Baseando-se no modelo de Economia Criativa da UNCTAD buscou-se informações sobre as atividades econômicas neste setor, destacando o número



de estabelecimentos, participação da massa salarial e dos empregos formais no setor e subsetores criativos identificados para a cidade de Fortaleza, tomando como referência as informações da RAIS para o período de 2010 a 2014.

Tabela 01 – Número de Estabelecimentos na Economia Criativa de Fortaleza (2010 a 2014).

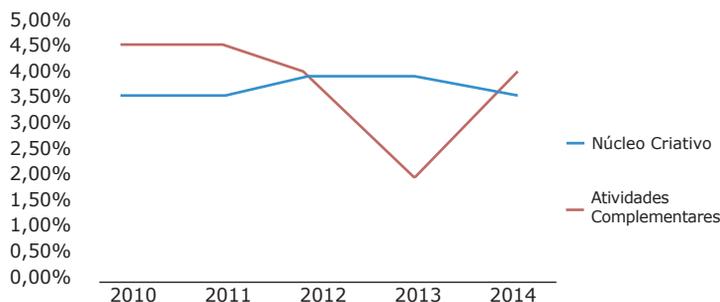
INDÚSTRIA CRIATIVA	SETOR CRIATIVO	2010	2011	2012	2013	2014	Total Geral
NÚCLEO CRIATIVO	ARTES CÊNICAS E PERFORMÁTICAS	78	90	99	109	110	486
	ARTES VISUAIS, PLÁSTICAS E ESCRITAS	106	113	129	126	147	621
	<i>DESIGN</i>	15	24	28	35	37	139
	NOVAS MÍDIAS	289	305	316	320	333	1.563
	SERVIÇOS CRIATIVOS	383	412	460	478	486	2.219
	AUDIOVISUAL	209	203	213	205	198	1.028
	EDITORAS E MÍDIA IMPRESSA	177	179	188	189	197	930
	EXPRESSÕES CULTURAIS TRADICIONAIS	1.744	1.750	1.806	1.757	1.786	8.843
	LOCAIS CULTURAIS	487	500	501	474	463	2.425
	TOTAL	3.488	3.576	3.740	3.693	3.757	18.254
ATIVIDADES COMPLEMENTARES	ASSOCIAÇÕES DE EMPREGADOS	188	185	199	199	197	968
	ASSOCIAÇÕES DE PROFISSÕES	110	120	120	118	117	585
	ASSOCIAÇÕES PATRONAIS	35	39	43	44	44	205
	ATIVIDADES PROFISSIONAIS	75	89	86	81	102	433
	REGULAÇÃO DAS ATIVIDADES	21	20	20	19	19	99
		TOTAL	429	453	468	461	479
	Total Geral	3.917	4.029	4.208	4.154	4.236	20.544

Fonte: Compilado com amparo na matriz de atividades da Economia Criativa, segundo a classificação CNAE 2.0.

No período analisado pela Tabela 01, a Economia Criativa de Fortaleza apresentou um total de 20.544 estabelecimentos. A maior parte das atividades econômicas é pertencente ao Núcleo Criativo, representando 88,85% do total, sendo a atividade de Expressões Culturais Tradicionais a mais expressiva (48,44%). As Atividades Complementares corresponderam a 11,15%, sendo as Associações de empregados aquela que obteve maior concentração (42,27%).

Sobre o número de vínculos formais, o Gráfico 01 apresenta informações sobre o comportamento dos empregos no período de 2010 a 2014, segundo informações obtidas junto à base da RAIS.

Gráfico 01 - Participação (%) dos empregos formais do Núcleo Criativo e Atividades Complementares no total de empregos formais ativos em dez/2010 a dez/2014 para Fortaleza.



Fonte: Dados compilados com base na RAIS/MTE (2010 a 2014).
Obs.: Valores incluem todos os subsetores definidos pela CNAE.

A participação de empregos formais do setor de Economia Criativa de Fortaleza apresentou um comportamento constante entre 2010 a 2014, mas com uma queda acentuada em 2013, provocada pela redução das Atividades Complementares, especificamente na atividade de Regulação das Atividades de Saúde, Educação, Serviços Culturais e Outros Serviços Sociais, que reduziu 70% entre 2012 e 2013. Em termos de crescimento de vínculos ativos do setor Economia Criativa, observa-se que houve um aumento de 8,14% entre 2010 a 2014.

Em relação ao nível de escolaridade da economia criativa, a Tabela 02 apresenta dados para o período de 2010 a 2014.

Tabela 02 - Nível de Escolaridades na Economia Criativa de Fortaleza compreendendo o período de 2010 a 2014.

ATIVIDADES	FUND COMPL	MEDIO COMPL	MEDIO INCOMP	MEST	SUP. COMP	SUP. INCOMP
ARTES	15,56%	47,02%	6,47%	0,03%	9,90%	3,54%
ATIVIDADES COMPLEMENTARES	1,31%	24,48%	2,10%	40,73%	14,52%	2,85%
CRIAÇÕES FUNCIONAIS	3,95%	46,32%	3,48%	1,06%	29,45%	12,23%
MÍDIA	6,52%	54,82%	7,28%	0,31%	16,30%	9,80%
PATRIMÔNIO	13,11%	64,00%	9,73%	0,03%	3,22%	2,90%

Fonte: RAIS/MTE, 2010 - 2014.

Obs.: Valores incluem todos os subsetores definidos pela CNAE.

De acordo com a Tabela 02, tem-se que as Atividades Complementares são aquelas que detêm o público de maior nível educacional, sendo composto, em sua maioria, de pessoas com nível educacional de mestrado. Para as atividades

do Núcleo Criativo, o nível educacional se concentra no Nível Médio para todas as atividades, seguido do Nível Superior.

Em relação à faixa etária das atividades de economia criativa, a Tabela 03 apresenta informações para as atividades do Núcleo Criativo e Atividades Complementares, considerando o período de 2010 a 2014.

Tabela 03 - Faixa Etária na Economia Criativa de Fortaleza no período de 2010 a 2014.

FAIXA ETÁRIA	ARTES	ATIVIDADES COMPLEMENTARES	CRIAÇÕES FUNCIONAIS	MÍDIA	PATRIMÔNIO
10 a 14 anos	-	1	1	-	4
15 a 17 anos	14	116	138	110	298
18 a 24 anos	1.181	5.572	9.836	5.214	16.471
25 a 29 anos	1.434	11.749	12.389	6.506	14.726
30 a 39	2.130	33.582	14.738	9.299	19.487
40 a 49 anos	1.278	42.623	6.456	5.697	10.648
50 a 64 anos	694	49.971	4.450	2.804	4.810
65 anos ou mais	28	6.215	257	301	231

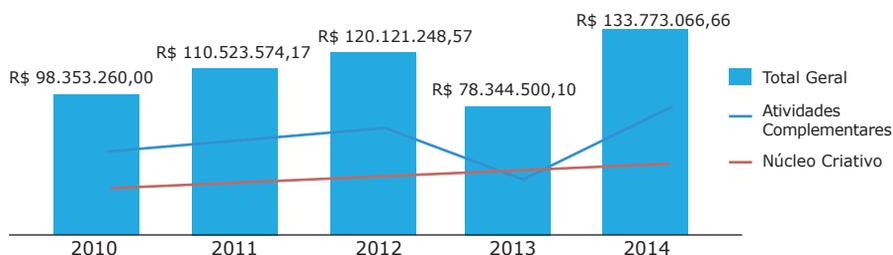
Fonte: RAIS/MTE, 2010 - 2014.

Obs.: Valores incluem todos os subsetores definidos pela CNAE.

Conforme Tabela 03, a faixa etária do Núcleo Criativo compreende pessoas de 18 a 49 anos de idade, com predominância para aqueles entre 30 a 39 anos. Já para as Atividades Complementares, a faixa etária predominante está entre os 50 e 64 anos, sendo também expressivas as faixas que vão dos 25 aos 49 anos.

Quanto à participação da massa salarial da Economia Criativa de Fortaleza, o Gráfico 02 ilustra o comportamento do setor entre os anos de 2010 e 2014, desagradando-o em Núcleo Criativo e Atividades Complementares.

Gráfico 02 - Massa Salarial total da Economia Criativa de Fortaleza no período de 2010 a 2014.



Fonte: RAIS/MTE, 2010 - 2014. Obs.: 1. Para variáveis em R\$, valores deflacionados pelo INPC/IBGE; 2. Dados baseados nos vínculos ativos em dezembro (2010 a 2014).

De acordo com o Gráfico 02, a massa salarial do setor de Economia Criativa tem apresentado crescimento significativo entre 2010 e 2014, mas com acentuada retração no ano de 2013, motivado pela redução nas Atividades Complementares.

Em relação ao comportamento da remuneração real do setor, a Tabela 04 traz informações do Núcleo Criativo e das Atividades Complementares, para o período de 2010 a 2014.

Tabela 04 - Evolução da remuneração média real da Economia Criativa – Fortaleza, 2010 a 2014.

	INDÚSTRIA	2010	2011	2012	2013	2014
NÚCLEO CRIATIVO	ARTES	R\$890,57	R\$ 874,01	R\$ 944,17	R\$961,24	R\$ 1.131,54
	CRIAÇÕES FUNCIONAIS	R\$1.887,45	R\$ 1.912,67	R\$ 1.980,12	R\$ 2.013,57	R\$ 2.337,57
	MÍDIA	R\$1.343,18	R\$ 1.408,04	R\$ 1.484,76	R\$ 1.586,57	R\$ 1.587,52
	PATRIMÔNIO	R\$696,50	R\$ 718,81	R\$ 770,73	R\$810,85	R\$832,55
ATIVIDADES COMPLEMENTARES		R\$2.113,95	R\$ 2.215,17	R\$ 2.379,50	R\$ 2.193,16	R\$ 2.410,06

Fonte: Dados compilados com base na RAIS/MTE, 2010 - 2014.

A indústria de Criações Funcionais revelou-se como a de maior remuneração média real no período analisado, apresentando comportamento crescente até 2014. As indústrias de Artes e Patrimônio foram aquelas que apresentaram a menor remuneração média real para o período.

Quanto às taxas reais de crescimento, a Tabela 05, por sua vez, detalha os dados da Indústria Criativa entre o período de 2010 e 2014.

Tabela 05 - Taxas reais de crescimento (%) da Indústria Criativa – Fortaleza, 2010 a 2014.

	INDÚSTRIA CRIATIVA	VÍNCULOS ATIVOS	REMUNERAÇÃO MÉDIA	MASSA SALARIAL
NÚCLEO CRIATIVO	ARTES	58,69%	27,06%	101,63%
	CRIAÇÕES FUNCIONAIS	25,25%	23,85%	55,11%
	MÍDIA	-2,17%	18,19%	15,62%
	PATRIMÔNIO	4,31%	19,53%	24,69%
ATIVIDADES COMPLEMENTARES		18,25%	14,01%	34,82%

Fonte: Dados compilados com suporte na RAIS/MTE, 2010 - 2014. Obs.: 1. Para variáveis em R\$, valores deflacionados pelo INPC/IBGE; 2. Dados baseados nos vínculos ativos em dezembro (2010 a 2014).

Conforme se constata na Tabela 05, dentre as indústrias do Núcleo Criativo de Fortaleza, a indústria de Artes apresentou o maior crescimento médio anual em termos de vínculos ativos de 58,69%, bem como a maior variação na remuneração média e massa salarial. Por outro lado, Mídia expressou-se com taxas negativas de crescimento do número de vínculos ativos (-2,17%), e menores variações para remuneração média e massa salarial. As Atividades Complementares apresentaram crescimentos significativos para todas as categorias.

A Tabela 06 aponta as taxas médias de crescimento real dos subsetores criativos.

Tabela 06 - Taxas médias de crescimento real, segundo os subsetores criativos – Fortaleza, 2010 a 2014.

SUBSETOR CRIATIVO	VÍNCULOS ATIVOS	REMUNERAÇÃO MÉDIA	MASSA REMUNERAÇÃO
AGENCIAMENTO PROFISSIONAL	127,25%	-21,45%	78,51%
AGÊNCIAS DE NOTÍCIAS	266,67%	88,70%	591,90%
ARQUITECTURA	-32,84%	-6,10%	-36,94%
ARTESANATO	4,37%	23,09%	28,47%
ASSOCIAÇÕES CULTURA & ARTE	80,55%	5,77%	90,97%
ASSOCIAÇÕES DE PROFISSÕES	-8,36%	7,72%	-1,28%
ATIVIDADES PATRONAIS	32,73%	7,94%	43,27%
BANCAS DE JORNAIS E REVISTAS	-0,96%	3,55%	2,55%
BIBLIOTECAS	200,00%	14,42%	243,26%
CADASTROS, LISTAS E OUTROS	-36,60%	26,37%	-19,88%
CINEMAS	61,43%	9,40%	76,60%
CONTEÚDO DIGITAL	59,44%	269,73%	489,49%
ESCULTURA	96,83%	12,41%	121,24%
FILME & VÍDEO	-27,76%	52,59%	10,23%
FOTOGRAFIA	-5,12%	18,67%	12,60%
DESIGNER DE INTERIORES	453,33%	148,47%	1274,88%
JARDINS BOTÂNICOS & ZOOLOGICOS	-50,00%	-2,34%	-51,17%
JOALHERIA	51,61%	27,29%	92,98%
JORNAIS	0,43%	9,67%	10,14%
LIVROS	15,02%	26,15%	45,10%
LOJAS DE DISCOS	-17,28%	35,86%	12,38%
MÚSICA	41,61%	44,47%	104,59%
PESQUISA & DESENVOLVIMENTO	55,72%	4,53%	62,77%
PUBLICIDADE & PROPAGANDA	32,98%	12,88%	50,10%
RÁDIO & TV	-16,32%	6,08%	-11,23%
REGULAÇÃO DAS ATIVIDADES	16,18%	15,27%	33,92%
REVISTAS	68,54%	98,88%	235,19%
SINDICATOS E OUTROS	-29,74%	71,84%	20,73%
SOFTWARE	16,09%	22,47%	42,17%
TELECOMUNICAÇÕES	88,67%	45,67%	174,83%

Fonte: Dados compilados com base na RAIS/MTE, 2010 - 2014 (CNAE 2.0). Obs.: Dados de vínculos ativos em dezembro (2010 a 2014).

A Tabela 06 registra o crescimento da taxa média real dos Vínculos Ativos, Remuneração Média e Massa Salarial para os subsetores da economia criativa. Para a categoria Vínculos, tem-se que as atividades Designer de Interiores, Agências de Notícias e Bibliotecas foram aquelas que apresentaram maior variação positiva. Dentre as que apresentaram menores variações, tem-se Jardins Botânicos & Zoológicos, Cadastro, Listas & Outros e Arquitetura, que apresentaram variação negativa para o período analisado.

Fazendo referência a Remuneração Média, os cinco subsetores que apresentaram as maiores taxas médias de crescimento real estão: em primeira posição o Conteúdo Digital, em segundo Designer de Interiores, seguido pelo subsetor Revistas, Agência de Notícias e Sindicatos. Por outro lado, os cinco subsetores que apresentaram as piores taxas negativas de crescimento, são: Agenciamento Profissional, Arquitetura, Jardins Botânicos & Zoológicos, Bancas de Revistas e Pesquisa e Desenvolvimento.

Com relação à taxa média de crescimento real, segundo a Massa de Remuneração, percebe-se que os cinco subsetores que mais se destacaram foram: em primeiro lugar Designer de Interiores, em segundo o de Agência de Notícias, seguidos por Conteúdo Digital, Bibliotecas e Revistas. Por outro lado, as piores taxas são: Jardim Botânico & Zoológico e Escultura, Arquitetura, Cadastro, Listas e Outros, Rádio & TV e Associações de Profissões.

Na Tabela 07, enfatiza-se a evolução da participação dos bairros da cidade de Fortaleza no Núcleo Criativo.

Tabela 07 - Participação anual e evolução da participação de vínculos ativos (%) dos bairros de Fortaleza, segundo o Núcleo Criativo.

NOME BAIRRO	TAXA CRESC. 2010-2014 (%)	PARTICIPAÇÕES (%)				
		2010	2011	2012	2013	2014
Centro	3,95%	20,80%	20,32%	18,83%	19,07%	19,50%
Aldeota	-15,50%	12,00%	10,07%	9,49%	9,75%	9,14%
Cocó	35,52%	5,23%	7,38%	8,10%	9,32%	6,39%
Meireles	9,00%	6,01%	7,68%	8,06%	8,51%	5,91%
Joaquim Távora	50,51%	3,85%	5,70%	5,09%	5,32%	5,23%
Dionísio Torres	12,63%	3,17%	2,56%	2,84%	2,84%	3,22%
José Bonifácio	-5,71%	3,03%	2,66%	2,56%	2,20%	2,57%
Messejana	2,74%	2,63%	2,10%	2,03%	1,98%	2,44%
Benfica	-9,09%	2,42%	2,12%	2,02%	1,78%	1,98%

NOME BAIRRO	TAXA CRESC. 2010-2014 (%)	PARTICIPAÇÕES (%)				
		2010	2011	2012	2013	2014
Passaré	57,22%	1,42%	1,68%	1,29%	1,69%	2,02%
Genibaú	32,03%	1,38%	1,72%	1,70%	1,62%	1,65%
Fátima	-32,80%	1,81%	1,54%	1,46%	1,17%	1,10%
Papicu	63,67%	1,12%	1,23%	1,35%	1,24%	1,65%
São João do Tauape	-80,74%	2,94%	1,11%	0,59%	0,69%	0,51%
Cidade dos Funcionários	59,71%	0,74%	0,84%	0,95%	1,01%	1,07%

Fonte: RAIS/MTE. Obs.: A taxa de crescimento foi calculada considerando os vínculos ativos de dezembro de 2010 a dezembro de 2014.

Por sua vez, examinando-se a dinâmica nos bairros de Fortaleza, constatou-se, conforme Tabela 07, que dos bairros de Fortaleza constados na base de dados da RAIS, 15 deles concentraram, aproximadamente, 65% dos vínculos ativos em 2014, com destaque para os bairros: Centro (19,50%), Aldeota (9,14%) e Cocó (6,39%).

Considerando a taxa de crescimento entre 2010 e 2014, tem-se que os bairros Papicu, Cidade dos Funcionários e Passaré foram aqueles que geraram mais postos de trabalho para o setor de economia criativa de Fortaleza. Já os bairros São João do Tauape, Fátima e Aldeota foram aqueles que reduziram suas participações na geração de vínculos ativos.

2.2. ESTRATÉGIA E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Conforme Luzio (2010), Estratégia é um conjunto de escolhas claramente definidas e implementadas que ensejam singularidade no mercado, e estabelecem as principais rupturas que a organização deverá realizar para promover um crescimento sustentável e conquistar sua visão, de forma consistente com a missão e os valores. Em verdade, trata-se da habilidade de conseguir realizar uma combinação ou “ajuste” entre a estratégia com o ambiente, a estrutura e os processos de uma organização, surtindo os efeitos positivos no desempenho desta.



É ponto pacífico entre acadêmicos, consultores e gestores organizacionais o fato de que a habilidade de uma organização para sobreviver e prosperar depende principalmente da escolha e da implementação de uma boa estratégia. Pesquisas mostram que as organizações, sejam públicas ou privadas, que adotam a gestão estratégica, geralmente, denotam melhor desempenho do que organizações que não a utilizam (HUNGER; WHEELLEN, 2002).

A noção de competitividade no setor público, em particular, embora recente, surge das exigências da sociedade, dos empresários e dos próprios governos, que cada vez mais demandam eficiência e eficácia das organizações que compõem a matriz de instituições a serviço do desenvolvimento socioeconômico (COUTINHO; KALLÁS, 2005).

A estratégia constitui um elemento propulsor de uma organização. No entanto, raramente é possível saber com certeza se uma organização está escolhendo a estratégia “certa”. Isto porque, é difícil prever de maneira exata como a competição em um setor evoluirá. Dessa maneira, a estratégia escolhida por uma organização é a aposta que esta organização faz sobre como a competição vai se desenvolver e como esta, pode ser explorada para que se conquiste vantagem competitiva (BARNEY; HESTERLY, 2011).

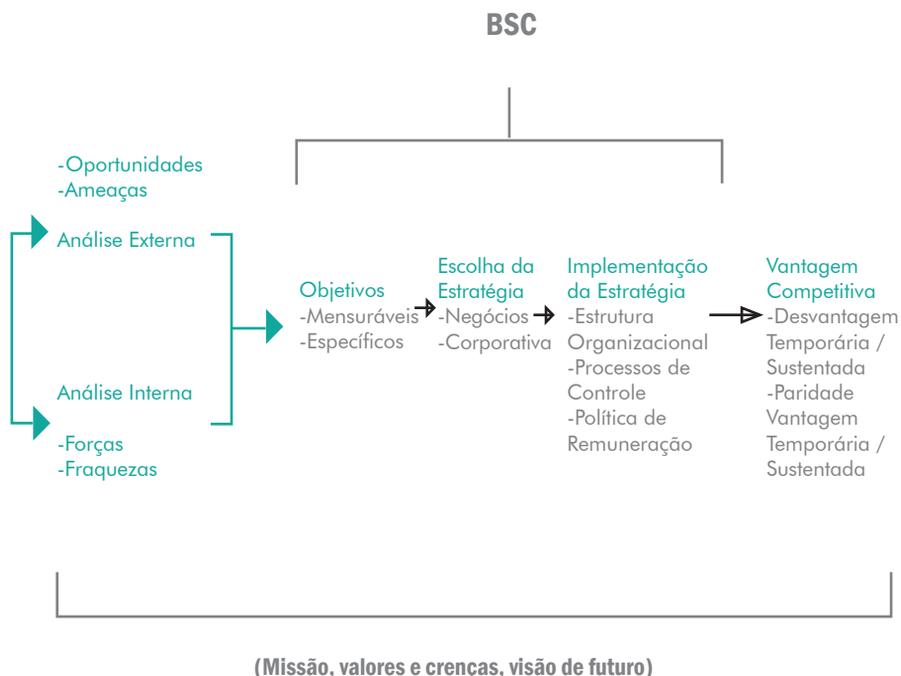
Portanto, ainda que a incerteza seja inerente a esse processo, pode-se reduzir a probabilidade de erros, por meio da escolha da estratégia de forma cuidadosa e sistemática, aliada ao acompanhamento do seu processo.

Uma boa estratégia é, portanto, aquela aposta que provê melhores resultados para uma organização, considerando sua capacidade de ler adequadamente o ambiente, interpretá-lo e escolher entre tantos caminhos que se apresentam para alcançar os resultados pretendidos. Trata-se, pois, de um elenco de compromissos, decisões e ações necessárias para que uma organização alcance a competitividade estratégica e aufera retornos superiores à média no setor em que atua (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2002). A esse processo dá-se o nome de Administração Estratégica, um conjunto sequencial de análises e escolhas que podem aumentar a probabilidade de uma organização adotar uma boa estratégia.



Para efeito da condução desse processo, sugerem-se dois modelos para levar aos resultados estratégicos pretendidos, como pode ser observado nas Figuras 06 e 07.

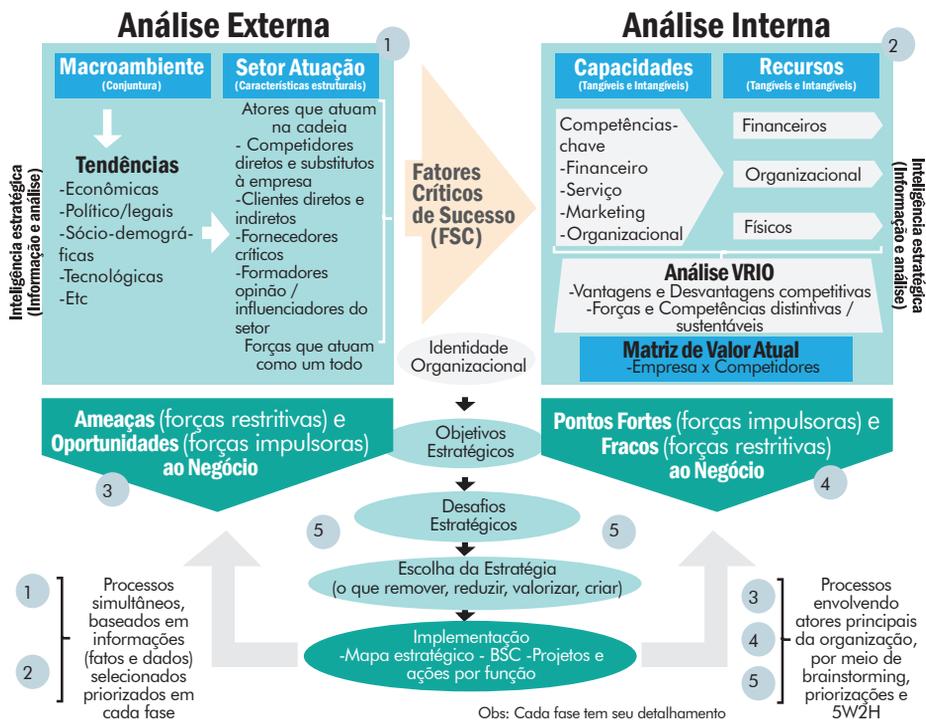
Figura 06 – Administração Estratégica.



Fonte: BARNEY; HESTERLY (2011, p. 4), com adaptação.

A Figura 06 ilustra a análise dos ambientes no processo de Administração Estratégica, monitorando por meio do Balanced Score Card (BSC) para identificar as oportunidades, riscos atuais e futuros e, assim, propiciar vantagem competitiva.

Figura 07 – Desenvolvimento da estratégia.



Fonte: Elaborado pelo autor (2012).

Na Figura 07, a Administração Estratégica refere-se ao processo que se inicia pela análise externa para embasar a análise interna, determinando a missão e os objetivos no contexto de seus pontos fortes e fracos. Em seguida, são formuladas e implementadas as estratégias, e, por fim, se exerce o controle para assegurar que essas estratégias sejam bem-sucedidas, até que se atinjam seus objetivos. Cada etapa deve ser considerada, já que a alteração em algum ponto acarretará danos aos próximos estágios do processo.

Assim sendo, a competição é uma luta constante pela singularidade, a qual nasce da essência da alma da organização, formada pela missão, visão de futuro, valores e crenças. Antes de formular ou revisar a estratégia, a organização deve revelar seu alicerce e sua plataforma de estruturação (LUZIO, 2010).

De forma sintética, tais conceitos estão caracterizados, de acordo com Vasconcelos Filho e Pagnoncelli (2001) e Luzio (2010), conforme segue:



a) **MISSÃO** é a tradução do porquê a organização existe; revela a vocação, o chamado da alma da organização, o propósito central que perdura como referência suprema de direcionamento e alinhamento interno;

b) **VISÃO DE FUTURO** é a representação do futuro mais desejado, atrativo e desafiador para a organização; expressa em que situação se tenciona ver a organização, os parceiros, os clientes, os fornecedores, os colaboradores e tudo o que cerca a organização; e

c) **VALORES E CRENÇAS** são princípios que estabelecem o modo como a organização se comporta, trabalha e faz negócios.

Conforme asseveram Hunger e Wheelen (2002), antes que possa iniciar uma formulação estratégica, uma organização deve fazer a análise do ambiente externo, para identificar possíveis oportunidades e ameaças, e do ambiente interno, em busca de pontos fortes e fracos. As ameaças e oportunidades são um dos determinantes cruciais das estratégias de uma organização, de sorte que seu entendimento a torna mais capaz para a tomada de decisão (BARNEY; HESTERLY, 2011).

Por seu turno, a análise interna tem o propósito de identificar as fontes internas capazes de ensejar vantagem competitiva. O modelo hodiernamente em uso chama-se Valor Baseado em Recursos (VBR), pois assume a ideia de que são as várias habilidades e capacidades internas dominadas pela organização que levam a um desempenho superior (HARRINSON, 2005).

A direção estratégica está relacionada às metas e objetivos de longo prazo da organização (HARRINSON, 2005). Os objetivos são alvos específicos e mensuráveis que uma organização pode utilizar para avaliar até que ponto está realizando sua missão (VASCONCELOS FILHO; PAGNONCELLI, 2001). Detalham e quantificam a visão, orientam o processo decisório, o plano de investimentos e a formulação das estratégias. São medidas de desempenho que se intenta alcançar.

Diversas pesquisas realizadas, entretanto, mostram que apenas 10% das organizações são bem-sucedidas na implementação de suas estratégias (HERRERO FILHO, 2005). Isso ocorre tendo em vista um conjunto de obstáculos que se interpõem, como: barreiras da visão (poucos colaboradores entendem a estratégia), barreiras da motivação (baixos incentivos aos executivos associados à estratégia), barreira cultural (pouco tempo dedicado pelos executivos à discussão da estratégia) e barreira do budget (baixo link entre o orçamento e a estratégia).





Nessas condições, é importante elaborar um Planejamento Estratégico, definido como um processo gerencial que diz respeito à formulação de objetivos para a seleção de programas de ação e para sua execução, levando-se em conta as condições internas e externas à organização e definindo seus rumos por meio de um direcionamento que possa ser monitorado nas suas ações concretas.

De acordo com Tiffany e Peterson (1998), o planejamento estratégico não é uma ciência que busca verdades absolutas sobre certo ou errado, mas um meio de controle que no provimento de uma visão de futuro, tem como foco a exploração das potencialidades e, entre outros aspectos, avalia os setores de atuação, mercado, concorrentes, produtos, serviços, valores a serem ofertados aos clientes, vantagens em curto, médio e longo prazos e lucratividade.

A prevenção inerente às mudanças ambientais para antecipação da resolução dos problemas consolida o planejamento estratégico como o maior expediente para controle gerencial na atualidade, em razão do elevado grau de incerteza da economia globalizada. Além disso, seu enfoque tem o intuito de conservar os benefícios e combater imperfeições, lidando com várias temáticas complementares, que envolvem todo o sistema de gerência, dentre os quais estão a busca constante da boa liderança e a qualidade. Pressupõe-se ainda, a escolha de um destino específico, cujo alcance dependerá da análise dos caminhos alternativos que apontarão o rumo mais apropriado a ser seguido.

No planejamento estratégico, como observado, existem procedimentos específicos para análise dos cenários internos e externos, que conduzem com precisão aos resultados e achados, essas técnicas serão tratadas na subseção seguinte.

2.3. TEMAS TRANSVERSAIS

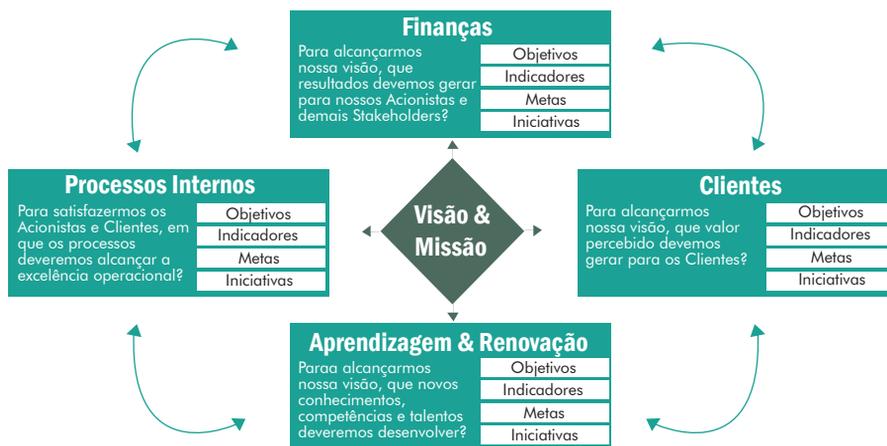
Temas transversais surgem de questionamentos realizados sobre quais devem ser os procedimentos adotados na análise de uma sociedade plural e globalizada para uma abordagem do planejamento estratégico, que envolve métodos mistos, considerando-se questões e conteúdos específicos, de modo a conseguir uma perspectiva interdisciplinar entre a base teórica e metodológica adotada e os assuntos subjacentes apresentados a seguir, quais sejam: Balanced Score Card (BSC), Cadeia de Valor, as 05 Forças Competitivas de Porter, Análise SWOT e os 5W2H.



2.3.1. BALANCED SCORE CARD (BSC)

O modelo Balanced Score Card (BSC) apresentado na Figura 08 é um instrumento de mensuração e avaliação de desempenho que materializa a visão e a estratégia da organização por meio de um mapa com objetivos e medidas de desempenho, organizados em distintas perspectivas: financeira, cliente, processos internos, aprendizado e crescimento (COUTINHO; KALLÁS, 2005).

Figura 08 – Perspectivas de valor do BSC.



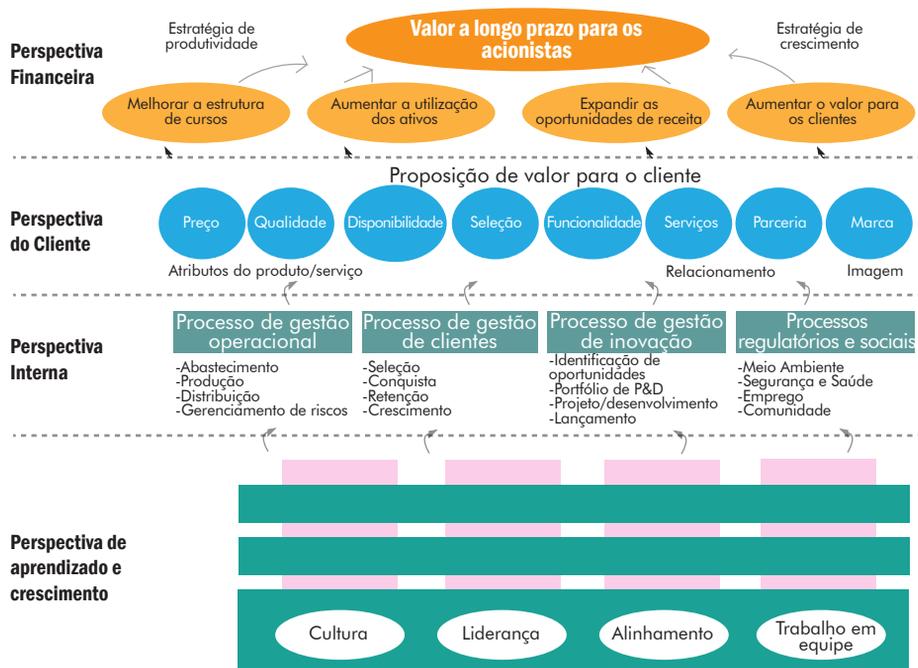
Fonte: Kaplan e Norton (2004).

Tal instrumento possibilita aos executivos identificarem em quais atividades críticas um setor econômico está gerando valor para os acionistas, clientes, colaboradores, fornecedores e para a comunidade. Dessa forma, consegue-se alinhar o processo da estratégia com as ações operacionais da organização, uma vez que, conforme o modelo BSC, a visão e a estratégia ficam esclarecidas, as medidas e objetivos estratégicos tornam-se associados, o feedback e o aprendizado estratégico terminam melhorados, as metas ficam estabelecidas e as iniciativas estratégicas alinhadas.

Dentro de um conjunto mais abrangente dos componentes e terminologias lançadas por Kaplan e Norton (2004), a prática atual do modelo BSC traz as seguintes ferramentas: mapa estratégico, objetivo estratégico, indicadores de resultados (outcomes), fatores críticos de sucesso, indicadores direcionadores (drivers), metas estratégicas e planos de ação.

Com relação ao mapa estratégico, a Figura 09 evidencia como um setor cria valor por meio deste.

Figura 09 – Mapa estratégico.



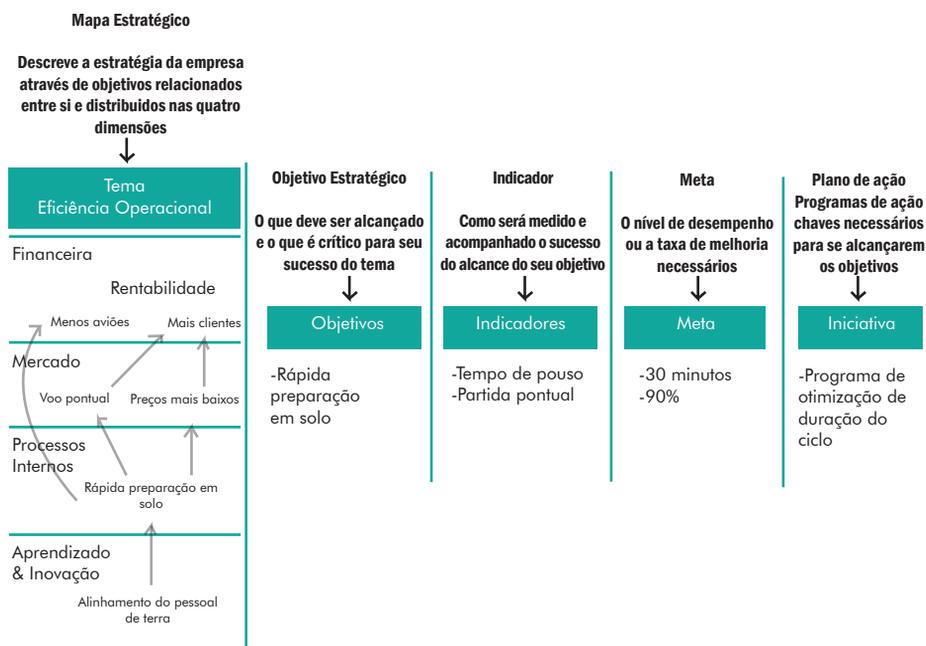
Fonte: Kaplan e Norton (2004).

O mapa estratégico sugerido por Kaplan e Norton (2004) permite que os gestores elaborem suas estratégias de produtividade e crescimento com suporte numa perspectiva financeira, de cliente, interna, de aprendizado e de crescimento. O modelo criado sugere que estas perspectivas interajam e, ao final, concorrem para o resultado planejado pela organização.

Por sua vez, a Figura 10 traz uma visão integrada dos componentes da abordagem do BSC, o qual orienta sua aplicação. Neste sentido, é importante que os gestores, com apoio na elaboração do mapa estratégico, estabeleçam os objetivos estratégicos do setor, que envolvem as variáveis críticas de sucesso para o alcance das estratégias traçadas. Deve-se, ainda, sugerir indicadores, metas e planos de ações para todos os objetivos colocados.

Com origem na elaboração das estratégias, dos objetivos, metas e plano de ações para cada perspectiva, deve-se, ainda, definir os responsáveis pelo acompanhamento destes itens e periodicamente realizar reuniões de ajustes, caso necessário.

Figura 10 – Componentes de abordagem do BSC.



Fonte: Kaplan e Norton (2004).

A Figura 10 ilustra, de acordo com a abordagem do BSC, a ideia de que o Mapa Estratégico deve descrever as estratégias a serem seguidas pela organização, mediante os objetivos estratégicos e seus indicadores, metas e planos de ações, nas dimensões financeira, de mercado, de processos internos e de aprendizagem e inovação.

2.3.2. CADEIA DE VALOR

As entidades são representadas como criadoras de valor numa cadeia de atividades. Pode-se ainda afirmar que a cadeia de valor faz o exame das atividades executadas e observa suas formas de interação, sendo um instrumento sistemático para tal avaliação. De acordo com Porter (1989, p. 31),



A cadeia de valores desagrega uma empresa nas suas atividades de relevância estratégica para que se possa compreender o comportamento dos custos e as fontes existentes e potenciais de diferenciação. Uma empresa ganha vantagem competitiva, executando estas atividades estrategicamente importantes de uma forma mais barata ou melhor do que a concorrência.

Percebe-se, com efeito, que a cadeia de valor exhibe as atividades que representam o montante que os consumidores se dispõem a pagar pelo valor oferecido pela organização. A Figura 11 expõe a atuação da cadeia de valor.

Figura 11 – Cadeia de valor.



Fonte: Porter (1989, p. 35).

Segundo Porter (1989), na Figura 11, as atividades de valor são divididas em atividades primárias, que envolvem o produto na sua criação física, venda e transferência para o consumidor, podendo ser subdivididas essas fases em cinco categorias: Logística Interna, Operações, Logística Externa, Marketing e Vendas e Serviço, bem como em atividades de apoio, que sustentam as atividades fornecedoras de insumos, tecnologia, recursos humanos e outras funções. O mapeamento da cadeia de valor envolve, desde o modelo institucional, até a distribuição do produto, o que permite mudanças e adequações na busca pela vantagem competitiva.

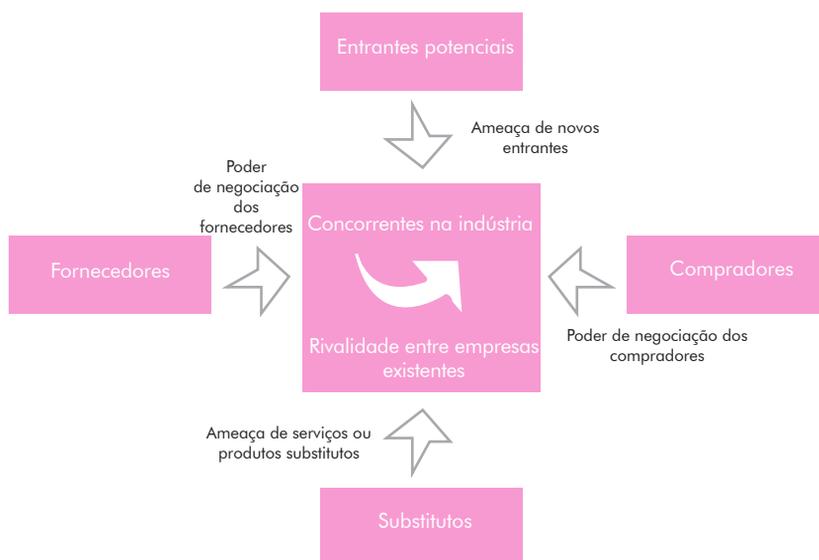
As etapas da cadeia de valor associam-se ao outro modelo, também proposto por Porter (1989), como uma estratégia utilizada para avaliar as forças que afetam a competitividade de uma organização, assunto abordado a seguir.



2.3.3. AS CINCO FORÇAS COMPETITIVAS DE PORTER

As Cinco Forças Competitivas de Porter são capazes de transformar o potencial de competitividade de uma organização. Se forem mapeadas, poderão ser minimizadas as pressões exercidas por estas sobre a organização, aumentando as chances de obtenção de vantagens duradouras para atingir patamares de resultados diferenciados e competitivos, conforme se observa na Figura 12.

Figura 12 – As cinco forças competitivas de Porter.



Fonte: Porter (1989, p. 35).

Com base na Figura 12, observa-se que as 05 forças competitivas identificadas por Porter são:

- a) Rivalidade entre os concorrentes: a atuação centra-se em cortes de preços e descontos de quantidade;
- b) Poder de negociação dos clientes: mais qualidade por um menor preço de bens e serviços;
- c) Poder de negociação dos fornecedores: podem recusar-se a trabalhar com a empresa, ou, por exemplo, cobrar preços excessivamente elevados para recursos únicos;

d) Ameaça de entrada de novos concorrentes: caso haja barreiras de entradas que possam dificultar a sua inserção, fica mais difícil a sua fixação no mercado: a ameaça de entrada é pequena; e

e) Ameaça de produtos substitutos: a existência de produtos (bens e serviços) substitutos no mercado, que desempenham funções equivalentes ou parecidas é uma condição básica para permuta que pode afetar as organizações.

A utilização das forças de Porter, que subsidia a visão da competitividade por meio do ambiente concorrencial, combinada com a contextualização do cenário competitivo, por meio da análise SWOT, descrita na próxima subseção, identificam a posição da organização no mercado, indicando os caminhos a serem melhorados (ambiente interno), assim como antecipando-se às ameaças e aproveitamento das oportunidades (ambiente externo).

2.3.4. ANÁLISE SWOT

Ainda no que diz respeito aos procedimentos metodológicos das Ciências Sociais Aplicadas, a matriz SWOT, sigla inglesa que engloba quatro variáveis, sendo essas as Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Oportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças), é um dos instrumentos utilizados para a avaliação estratégica, pois coleta dados primários e considera o contexto no qual os agentes envolvidos estão inseridos.

Montana e Charnov (2005) e Oliveira (2004) destacam que a análise SWOT é o instrumento mais utilizado na gestão estratégica competitiva. A Figura 13 o descreve.

Figura 13 – Matriz SWOT.

		Análise Interna	
		S (Strengths) Pontos Fortes	W (Weaknesses) Pontos Fracos
Análise Externa	O (Oportunities) Oportunidades	SO (maxi-maxi) Tirar o máximo partido dos pontos fortes para aproveitar ao máximo as oportunidades detectadas.	WO (mini-maxi) Desenvolver as estratégias que minimizem os efeitos negativos dos pontos fracos e que em simultâneo aproveitem as oportunidades emergentes.
	T (Threats) Ameaças	ST (maxi-mini) Tirar o máximo partido dos pontos fortes para minimizar os efeitos das ameaças detectadas.	WT (mini-mini) As estratégias a desenvolver devem minimizar ou ultrapassar os pontos fracos e, tanto quanto possível, fazer face às ameaças.

Fonte: Santos (1990).

Conforme Santos (1990), considera-se que:

- a) Forças e Oportunidade (Maxi e Maxi) = Alavancagem;
- b) Forças e Ameaças (Maxi e Mini) = Vulnerabilidade;
- c) Fraquezas e Oportunidades (Mini e Maxi) = Limitações; e
- d) Fraquezas e Ameaças (Mini e Mini) = Problemas.

Essa matriz foi desenvolvida por professores da Harvard Business School e atualmente é aplicada em inúmeros trabalhos estratégicos que buscam aumentar ou melhorar a competitividade de qualquer setor, que em longo prazo, será competitivo, sendo necessário alinhar os seus pontos fortes com os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) e, assim, satisfazer as oportunidades ou demandas de mercado (RODRIGUES et al., 2005).

Dessa forma, a principal função da análise SWOT é cruzar as oportunidades e as ameaças do ambiente externo com os pontos fortes e fracos mapeadas no ambiente interno. Esses indicadores servem de base para planejamentos estratégicos, posicionando ou verificando a situação no ambiente em que os grupos atuam, devendo ser fatores que podem ser controlados e relevantes (MCCREADIE, 2008).

Kaplan e Norton (2004) estabelecem premissas das variáveis, que podem ser ampliadas, relacionadas ao ambiente externo, com os seguintes aspectos: político, econômico, social, tecnológico, ambiental e também legal; e para o ambiente interno: capital humano, operações, inovação e desdobramento da aplicação.

Portanto, a matriz SWOT identifica e analisa os problemas, projetando um mapa para organização das informações, enquanto a ferramenta 5W2H, descrita na próxima subseção, complementa a análise, uma vez que desenvolve um plano de ação eficiente, como observado em seguida.

2.3.5. MÉTODO DOS 5W2H

O 5W2H foi o último mecanismo utilizado neste trabalho, originário das áreas de processos e qualidade, na esfera administrativa. Seleme e Stadler (2008, p. 40) determinam que

[...] a ferramenta 05 W's e 02 H's traduz a utilização de perguntas (elaboradas na língua inglesa) que se iniciam com as letras W e H [...]. As perguntas têm como objetivo gerar respostas que esclareçam o problema a ser resolvido ou que organizem as ideias (sic) na resolução de problemas.

O Quadro 01 demonstra os significados desses W's e H's.

Quadro 01 – Método dos 5W2H

Pergunta	Significado	Pergunta Instigadora	Direcionador
What?	O quê?	O que deve ser feito?	O objeto
Who?	Quem?	Quem é o responsável?	O sujeito
Where?	Onde?	Onde deve ser feito?	O local
When?	Quando?	Quando deve ser feito?	O tempo
Why?	Por quê?	Por que é necessário fazer?	A razão/motivo
How?	Como?	Como será feito?	O método
How much?	Quanto custa?	Quanto vai custar?	O valor

Fonte: Seleme e Stadler (2008, p. 40).

O Quadro 01 foi aplicado por motivo de acompanhamento da agenda estratégica, elaborada para a Economia Criativa no Município de Fortaleza, constituída ao final de todo esse processo.

3. METODOLOGIA

Estão expressos nesta seção os principais aspectos referentes à metodologia adotada na realização deste trabalho, que teve como objetivo elaborar uma Agenda Estratégica para a Economia Criativa no Município de Fortaleza - CE, compreendendo a abordagem adotada e as etapas desenvolvidas para o alcance dos resultados pretendidos.

Cabe ressaltar que apesar do acesso às informações coletadas e descritas nas seções anteriores, verificou-se uma lacuna quanto à realização de estudos que destacassem e promovessem o desenvolvimento sustentável e diversificado nesse setor econômico na cidade de Fortaleza.

Com amparo na abordagem de Demo (2000) e Richardson et al. (2008), pode-se caracterizar este trabalho como exploratório e descritivo, uma vez que a principal finalidade é ampliar, elucidar, estabelecer ou modificar conceitos e ideias. Além disso, busca-se analisar as relações entre as variáveis, procurando descrevê-las, classificá-las e interpretá-las.



Seguindo Creswell e Clark (2013), a análise dos dados para o presente estudo utiliza uma abordagem mista por combinar os procedimentos predeterminados das abordagens quantitativas com os processos das pesquisas qualitativas, incluindo diagnóstico estatístico e textual, cujos dados privilegiam todas as possibilidades.

Conforme leciona Fonseca (2002, p. 20), “[...] os resultados da pesquisa quantitativa podem ser quantificados. [...] recorre à linguagem matemática para descrever as causas de um fenômeno, as relações entre variáveis.”; já segundo Bogdan e Biklen (1944, p.11), a pesquisa qualitativa é “uma metodologia de investigação que enfatiza a descrição, a indução, a teoria fundamentada e o estudo das percepções pessoais”.

No tocante aos procedimentos do trabalho, cabe elucidar a noção de que, em se tratando de pesquisas exploratórias e descritivas, as técnicas a serem utilizadas também são consideradas bastante amplas e versáteis, compreendendo levantamentos bibliográficos, documentais e de campo, inclusive por meio de análises com grupos focais.

Em síntese, a elaboração desse estudo utilizou as seguintes técnicas:

- a) revisão bibliográfica, para elaboração do referencial teórico, alicerçado na temática que envolveu o Planejamento Estratégico (temática da Administração) e a Economia Criativa (tema da área econômica), bem como para formular os instrumentos de coleta de dados;
- b) documental, com o intuito de analisar informações relacionadas ao tema central do trabalho, contempladas em documentos de estudos desenvolvidos por organismos nacionais e internacionais; e
- c) estudo de campo, tendo como agentes, as entidades e órgãos públicos, entidades privadas e representantes da sociedade civil organizada.

Quanto aos dados utilizados no trabalho, foram obtidos indicativos primários e secundários, que necessitaram, portanto, de instrumentos de coleta diferenciados. Na coleta e tratamento dos dados primários, adotou-se abordagem qualitativa, com a utilização de grupos focais sob forma de oficinas, além de entrevistas. Quanto aos dados secundários de natureza quantitativa analisados na seção anterior, foram obtidos a partir da base de dados da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) e do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), abrangendo o período de 2010 a 2014.





Na abordagem qualitativa, predomina a utilização dos grupos focais, sob o formato de oficinas. Em relação aos grupos focais, Morgan (1997) define essa estratégia como técnica para coletar dados primários em uma pesquisa, na qual os grupos interagem na discussão de um assunto em particular, sugerido pelo mediador do debate.

A noção de grupos focais, segundo Bogardus (1926) e Lazarsfeld (1972), apoia-se no fluxo das entrevistas grupais. A diferença está no tipo de abordagem que o entrevistador utiliza. Neste trabalho, por exemplo, o entrevistador foi diretivo no grupo, no qual sua relação foi mais didática com cada membro, e também assumiu uma posição de facilitador do processo da discussão, dando ênfase aos processos psicossociais que surgiam durante a formação das percepções sobre um determinado assunto, ouvindo as percepções de cada participante e comparando suas respostas.

Adotou-se neste trabalho, com base na abordagem de Richardson et al. (2008), a entrevista semiestruturada, que, por meio de uma conversa guiada, permitiu embasar informações. Os atributos dos procedimentos dessas entrevistas são os seguintes:

- a) obter informações do entrevistado, por meio de fatos ou de comportamentos conhecidos dele;
- b) conhecer as opiniões dos entrevistados, bem como explorar suas atividades e motivações;
- c) consensualizar opiniões ou atitudes; e
- d) modificar comportamentos.

Triviños (1994) explica que a entrevista semiestruturada é aquela que parte de certos questionamentos básicos, sendo apoiada em teorias e hipóteses que interessam à pesquisa e que logo oferecem um amplo campo de informações ao entrevistado. Na visão de Minayo (2007), nesse tipo de entrevista, as questões abertas e semiestruturadas são incluídas para facilitar a obtenção das percepções dos agentes em relação ao fenômeno abordado.

Dessa forma, para a análise e interpretação dos resultados, considerou-se para o nível de análise a pessoa que compõe um grupo, e a unidade de análise, o próprio grupo, ou seja, se uma percepção foi descrita por um integrante de um dos grupos, refere-se portanto, ao grupo como um todo.



3.1. UNIVERSO DO TRABALHO

Fazer política pública fundamentalmente é proceder a escolhas, situar a atenção e centrar esforços para conseguir resultados que beneficiem a população de um território. No caso da escolha dos segmentos a serem abordados por uma política pública para a economia criativa, na cidade de Fortaleza, foram aqui considerados a existência desses segmentos e a capacidade da Secretaria Municipal do Desenvolvimento Econômico (SDE) de Fortaleza de propor políticas para o desenvolvimento local, com base no fomento a esses negócios criativos.

Para classificar esses negócios em uma matriz de economia/produção e criar políticas públicas para desenvolver esses setores, foram indicados dois caminhos de classificação a serem seguidos: um apontado por um organismo oficial internacional, a UNCTAD (2010), e outro por um órgão oficial e brasileiro, a Secretaria de Economia Criativa, vinculada ao Ministério da Cultura.

Considerando a produção criativa existente em Fortaleza, constituída em sua maioria por pequenas empresas, juntamente com a atuação da SDE voltada para a construção de política pública de desenvolvimento econômico e não política pública de cultura, optou-se pela classificação da UNCTAD (2010) que cobre quatro setores e seus respectivos subsetores, quais sejam: artes, mídia, patrimônio e criações funcionais.

Segundo a FUNDAP (2011), quando se parte de uma base conceitual sobre economia criativa, os estudos definem os setores que serão considerados como criativos e duas dimensões de análise são aplicadas ou pelo menos uma destas:

- a) atividades econômicas (ou ramo de atividades);
- b) ocupações (ou profissões).

Toda a classificação proposta para este estudo da Economia Criativa em Fortaleza fundamentou-se nas atividades listadas pela CNAE, lista de atividades profissionais que tem por finalidade a identificação das ocupações no mercado de trabalho para fins classificatórios nos registros administrativos e domiciliares e tem correspondência internacional com a Classificação Internacional Uniforme de Ocupações (The International Standard Classification of Occupations – ISCO).

De acordo com as orientações descritas, foi elaborada uma Matriz para a Economia Criativa de Fortaleza, evidenciada no Quadro 02.

Quadro 02 – Matriz da Economia Criativa para Fortaleza.

Setores Criativos	Subsetores	Negócios
Artes	Artes Visuais, Plásticas e Escrita	a) Fotografia b) Esculturas c) Pintura
	Artes Cênicas e Performáticas	a) Teatro b) Música c) Dança d) Circo e) Outras Artes Cênicas
Patrimônio	Locais Culturais	a) Bibliotecas b) Museus c) Cinemas d) Bancas de Jornais e Revistas e) Lojas de Discos
	Expressões Culturais Tradicionais	a) Artesanato
Mídias	Editoras e Mídia Impressa	a) Editoras b) Jornais
	Audiovisual	a) Cinema e Vídeo b) Rádio c) TV d) Telecomunicações
Criações Funcionais	Novas Mídias	a) Conteúdo Digital b) Software c) Jogos Eletrônicos
	Design	a) Moda b) Joalheria c) Interiores
	Serviços Criativos	a) Arquitetura b) Publicidade c) Cultural e Recreativo

Fonte: Elaborado pela consultoria (2014).

Essa delimitação contida no Quadro 02 por atividade produtiva e território, possibilita realizar uma análise em uma base de dados oficiais, como a Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) e o Produto Interno Bruto (PIB) da região a ser pesquisada. Aliando esses dados com a base de agentes do mercado e agentes públicos que atuam nesses setores pontuados, foi possível fazer um diagnóstico, constituir as estratégias e priorizar as atividades da Agenda.

Destaca-se o fato de que em Fortaleza há a relação de todas essas atividades com o turismo, que é uma fonte impulsionadora de vários segmentos econômicos, como também as peculiaridades culturais locais, como a forte influência do humor na constituição de uma identidade local. Ademais, é importante ter em mente a noção de que a Economia Criativa é um conceito ainda em elaboração, pelo fato de os próprios setores criativos viverem em contínua e acelerada transformação.

Assim, com base na Matriz elaborada, foi identificado o universo compreendido pelo escopo do trabalho, composto, inicialmente, por 99 organizações, dentre as quais: 27 Instituições Construtoras de Políticas Públicas, 21 parte do grupo de Criações Funcionais, 14 do grupo das Mídias, 18 do grupo das Artes e 19 da Indústria de Patrimônio. Como sujeitos do trabalho, no total, foram relacionados 164 agentes, que representam cada setor específico.

Ante a caracterização da abordagem metodológica aqui tratada, torna-se necessário identificar os caminhos percorridos no desenvolvimento deste trabalho, apresentados na subseção a seguir.

3.2. ETAPAS DO TRABALHO

Como estratégia para aumentar a confiabilidade deste estudo, foi desenvolvido um roteiro com a visão geral das etapas do processo para a composição deste trabalho. Dessa forma, foram adotadas as etapas contempladas no Quadro 03, para atender ao objetivo de construir uma Agenda Estratégica para a Economia Criativa de Fortaleza - CE.

Quadro 03 – Etapas do desenvolvimento do trabalho.

ETAPA	MACRO ATIVIDADE
I	PRÉ-DIAGNÓSTICO
II	APRESENTAÇÃO DO PROJETO
III	CONSTRUÇÃO DA IDENTIDADE DA FORTALEZA CRIATIVA
IV	DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO E FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO
V	SELEÇÃO DOS SUBSETORES POTENCIALIZADORES
VI	CONSTRUÇÃO DOS DIRECIONADORES ESTRATÉGICOS: OBJETIVOS E METAS
VII	ESCOLHA DAS ESTRATÉGIAS PARA AS INDÚSTRIAS CRIATIVAS
VIII	PAINEL DE ALINHAMENTO
IX	PLANO DE PROJETOS/AÇÕES

Fonte: Elaborado pelos Consultores (2014).

Na primeira etapa, foi definido o cronograma de execução deste trabalho, bem como realizada a pesquisa bibliográfica, relacionando os sujeitos participantes e definindo a metodologia, já mencionados nesta seção. Já a segunda etapa estabeleceu o evento de apresentação do projeto de construção da Agenda Estratégica para a Economia Criativa em Fortaleza, para tornar o contexto conhecido e garantir a autenticidade do trabalho.



Na terceira etapa, optou-se por definir a identidade da Economia Criativa na cidade de Fortaleza, com a colaboração do interesse público nessa construção por meio de oficinas.

Na quarta etapa, foi realizado o diagnóstico estratégico para identificação dos fatores críticos de sucesso. Com base nas oficinas realizadas, buscou-se empreender a análise dos cenários atuais.

Na quinta etapa, após a análise dos resultados do diagnóstico estratégico, foram selecionados os subsetores mais representativos para a economia criativa, para, logo em seguida, iniciar, na sexta etapa, a elaboração dos objetivos estratégicos.

Na sétima etapa, considerou-se a escolha das estratégias e, na oitava, os agentes visualizaram os fatores críticos de sucesso, indicadores ou direcionadores (drivers) e metas. Na nona etapa foi elaborado o plano de ação, mediante instrumentos de planejamento estratégico.

Considerando as diretrizes estabelecidas para a execução do trabalho e o caráter multifacetado da Economia Criativa e de seus agentes, as etapas desenvolvidas encontram-se mais detalhadas nas subseções seguintes.

3.2.1. PRÉ-DIAGNÓSTICO

A etapa de pré-diagnóstico envolveu o levantamento do corpo de conhecimento (estudos por organismos internacionais), acerca da Economia Criativa e as experiências nacionais e internacionais, compreendendo a revisão de literatura da abordagem conceitual sobre a temática do objeto de trabalho.

3.2.2. APRESENTAÇÃO DO PROJETO

Para a apresentação do projeto, inicialmente, foram identificados os setores representativos da Economia Criativa de Fortaleza, como já comentado, para, em seguida, ser definida a estratégia de mobilização e comunicação.

Cabe destacar o fato de que os convidados foram selecionados com base na Matriz da Economia Criativa para Fortaleza, apontada no Quadro 02. A apresentação do projeto compreendeu uma palestra sobre a temática Economia Criativa e Desenvolvimento Local tendo como público-alvo os agentes identificados da Economia Criativa de Fortaleza, com o fito de nivelar o conhecimento acerca da Economia Criativa entre os envolvidos, conhecer as experiências nacionais





e internacionais e, dessa forma, buscar o engajamento dos agentes no projeto.

Na ocasião foi solicitado aos dois grupos (Instituições Construtoras de Políticas Públicas e Representantes dos Setores Criativos) que respondessem a um questionário com perguntas abertas e fechadas, entregue no credenciamento, com o intuito de captar a percepção dos participantes quanto aos temas relacionados à Economia Criativa.

3.2.3. A IDENTIDADE DA FORTALEZA CRIATIVA

Por meio de oficinas, apoiadas em metodologia específica de elaboração de identidade organizacional, foram formuladas duas identidades, uma pelas Instituições Construtoras de Políticas Públicas e a outra pelas Entidades Representativas das Empresas da Economia Criativa de Fortaleza. A execução das oficinas que constituíram o produto “Identidade da Fortaleza Criativa” se efetivou com os seguintes passos:

- a) apresentação dos conceitos de Missão, Visão e Valores & Crenças, em momentos distintos;
- b) divisão dos participantes em grupos, os quais elaboraram os componentes da Identidade Organizacional; e
- c) apresentação em plenária, para avaliação e elaboração da Identidade que reflita a posição dos agentes.

Para essa etapa, foi desenvolvido o roteiro com questões orientadoras, de acordo com Vasconcelos Filho e Pagnoncelli (2001) e Luzio (2010). Assim, os participantes responderam as seguintes questões básicas, dentre outras:

- a) **MISSÃO:** quem somos? O que fazemos? Por que fazemos o que fazemos?;
- b) **VISÃO DE FUTURO:** qual é a nossa visão de futuro? O que queremos alcançar ao longo prazo? Para onde vamos, desde onde estamos?;
- c) **VALORES E CRENÇAS:** que princípios orientarão nosso comportamento?





A identificação do perfil (missão), direção de localização (visão de futuro) e princípios (crenças e valores) devem considerar o impacto que tais variáveis, relacionadas aos fatores internos, causam na dinâmica dos mercados onde a Economia Criativa atua. Para tanto, essas variáveis devem ser identificadas, monitoradas e utilizadas para a maximização da competitividade das organizações na cidade de Fortaleza.

3.2.4. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO E FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

A etapa de diagnóstico estratégico foi a mais longa e contou com a participação das Instituições Construtoras de Políticas Públicas e das Entidades Representativas das Empresas da Economia Criativa de Fortaleza, que discutiram, dentre outros assuntos: Oportunidades e Ameaças; Pontos Fortes e Fracos - Cidade Fortaleza; Iniciativas estratégicas de Políticas Públicas.

Para cada grupo de agentes, houve identificação das oportunidades e ameaças, pontos fortes e fracos e iniciativas estratégicas da(s):

i) Fortaleza Criativa, segundo a ótica das Instituições Construtoras de Políticas Públicas;

ii) Indústrias Criativas - Artes, Patrimônio, Mídia e Criações Funcionais, individualmente, segundo a ótica das Entidades Representativas das Empresas da Economia Criativa de Fortaleza de cada indústria criativa.

3.2.4.1. Indicadores Estratégicos

Para identificação dos indicadores estratégicos da Economia Criativa de Fortaleza, foram utilizados dados secundários, obtidos mediante abordagem quantitativa.

3.2.4.2. Análise do Ambiente Externo

A análise do ambiente externo acontece em quatro passos, conforme segue.



a) Passo 01

Brainstorming para relacionar, separadamente, os fatores externos, para cada Indústria, de acordo com as orientações.

i) Oportunidades (O+): identificar os PRINCIPAIS fatores externos que impactam POSITIVAMENTE nos negócios/atividades das empresas fortalezenses de cada setor criativo (limitados aos 05 ou até 08 mais importantes).

ii) Ameaças (A-): identificar os PRINCIPAIS fatores externos que impactam NEGATIVAMENTE nos negócios/atividades das empresas fortalezenses de cada setor criativo (limitados aos 05 ou até 08 mais importantes).

b) Passo 02

Para cada um dos fatores de Oportunidade e Ameaças, separadamente, atribuiu-se um peso de hierarquização/importância (1 a 10) relativo ao impacto do fator na Fortaleza Criativa, de modo a refletir o impacto que o fator exerce no sucesso atual e futuro das empresas do setor criativo em discussão.

c) Passo 03

i) Para cada um dos fatores de Oportunidade e Ameaças, separadamente, foi solicitado que os participantes atribuíssem nota quanto à capacidade atual de resposta da Fortaleza Criativa ao fator, significando o julgamento sobre até que ponto as empresas do setor criativo em discussão estão lidando atualmente com cada fator externo, de acordo com a classificação: 1 - Ruim, 2 - Abaixo da média, 3 - Média, 4 - Acima da média e 5 - Excepcional.

ii) Os participantes comentaram o motivo para a escolha do fator e como seu peso e sua classificação foram estimados, ou seja, apontaram a razão/justificativa da seleção, e nota atribuída a cada fator selecionado.

iii) Para cada fator, apontar até 03 iniciativas estratégicas vislumbradas para as empresas do setor criativo em discussão, objetivando aproveitar as oportunidades ou minimizar as ameaças.

d) Passo 04

i) O coordenador da oficina aglutinou os fatores dos grupos, apurou os valores por meio do consenso dos pesos de importância e capacidade de resposta e juntou as iniciativas estratégicas, considerando as três mais apontadas.

ii) O coordenador da oficina fez a classificação ponderada, cujo resultado indica quanto das empresas do setor criativo em discussão estão respondendo bem aos fatores atuais e esperados em seu ambiente externo.

3.2.4.3. Análise do Ambiente Interno

A análise do ambiente interno compreendeu também 04 passos. O primeiro passo segue como apresentado abaixo:

a) Passo 01

Brainstorming para relacionar, separadamente, os fatores internos, conforme as seguintes orientações.

i) Fragilidades (PFo): identificar as PRINCIPAIS fragilidades encontradas nas empresas fortalezenses de cada setor criativo que as impedem de aproveitar as oportunidades e minimizar as ameaças externas. (limitadas a 05 ou até 08 mais importantes)

ii) Virtudes (PFe): identificar as PRINCIPAIS virtudes encontradas nas empresas fortalezenses de cada setor criativo que a estas auxiliam no aproveitamento das oportunidades e minimização das ameaças externas. (limitadas a 05 ou até 08 mais importantes)

b) Os passos de 02 a 04 da análise do ambiente interno seguiram a mesma metodologia utilizada na análise externa.

3.2.4.4. Identificação dos Fatores Estratégicos

Nesta fase, foram elaborados os Fatores Estratégicos para cada Indústria Criativa, reunidos com suporte nas maiores pontuações, obtidas na análise das oportunidades, ameaças, pontos fortes e fracos.



Os pontos fortes e fracos das empresas do Núcleo Criativo foram objeto de apreciação pelas Instituições Construtoras de Políticas Públicas, bem como os pontos fortes e fracos das Instituições Construtoras de Políticas Públicas foram alvo de análise pelas Entidades Representativas das Empresas da Economia Criativa de Fortaleza.

A identificação das Estratégias Funcionais e da Cadeia de Valor ocorreu em uma mesma oficina, porém em momentos distintos, iniciando-se pela identificação das estratégias funcionais de cada um dos setores (Artes, Patrimônio, Mídia e Criações Funcionais).

3.2.4.5. Identificação das Estratégias Funcionais

A dinâmica das oficinas para identificação das estratégias funcionais aconteceu com as entidades representativas dos setores criativos de Fortaleza de acordo com a seguinte abordagem:

- a) apresentação dos conceitos para nivelamento entre os participantes;
- b) organização dos participantes em grupos;
- c) apresentação das questões a seguir, relativas às estratégias funcionais.
 - i) Quais são as formas utilizadas para conquistar e reter o cliente (público-alvo) dos produtos e serviços das empresas do setor criativo de?
 - ii) Como são criados produtos e serviços para o mercado? De que forma as empresas do setor garantem o pleno sucesso de sua implementação?
 - iii) De que maneira as empresas desenvolvem as operações internas para entregar a quantidade demandada de produtos/serviços, na qualidade, no tempo e custo exigidos?
 - iv) Quais são as formas utilizadas pelas empresas do setor para obter as fontes de recursos financeiros? Como fazem o melhor uso deles e os controlam para garantir a saúde financeira da empresa?
 - v) De que modo os talentos humanos são desenvolvidos e retidos pelas empresas do setor?



3.2.4.6. Identificação da Cadeia de Valor

A dinâmica das oficinas para identificação da cadeia de valor ocorreu como segue:

- a) apresentação dos conceitos para nivelamento entre os participantes;
- b) divisão dos participantes em grupos;
- c) apresentação das questões a seguir, relativas à cadeia de valor.
 - i) Quais são as atividades relevantes a que se dedicam as empresas do setor criativo de?
 - ii) Dessas atividades relevantes, quais são atividades meio (finalísticas) e de suporte?
 - iii) O que se apresenta crítico na realização de cada uma dessas atividades no setor criativo de ...?
 - iv) Quais as entidades (empresas/agentes) que realizam (participam em) cada uma dessas atividades relevantes no setor criativo de?
 - v) Quais informações são necessárias à tomada de decisão em cada uma dessas atividades do setor criativo de?

3.3. SELEÇÃO DOS SUBSETORES CRIATIVOS POTENCIALIZADORES

Para a consecução desta etapa, adotou-se o grupo focal, sob a forma de oficinas, sendo inicialmente compartilhado com os participantes o resultado do questionário aplicado na etapa de apresentação do projeto. A seguir, considerando os resultados do diagnóstico estratégico, foram demonstradas sugestões de fatores de atratividade.

Dando sequência a esta fase, os trabalhos foram divididos em 02 momentos, a saber:

- a) Momento 01

Nesta passagem, o objetivo foi captar dos participantes a indicação dos fatores de atratividade considerados por estes, adotando-se, para tanto, formato semelhante às oficinas realizadas em outras etapas do trabalho:

i) organização dos participantes em grupos;

ii) cada grupo escolheu os 10 fatores de atratividade (que tornam a indústria interessante/atrativa) para “Artes & Patrimônio” e “Mídia & Criações Funcionais”, separadamente, computando a pontuação na Folha de Trabalho “Identificação e Seleção dos Fatores de Atratividade”;

iii) cada grupo atribuiu os pesos (1 a 10) para os fatores identificados para “Artes & Patrimônio” e “Mídia & Criações Funcionais”, em separado, computando-os na Folha de Trabalho mencionada;

iv) o Coordenador anotou os resultados dos pesos atribuídos pelos participantes em uma planilha e selecionou os 05 fatores que obtiveram as maiores notas, considerando-se as médias dos grupos; e

v) o Coordenador anotou os resultados em uma planilha.

b) Momento 02

Na segunda ocasião, o objetivo foi levar os participantes a hierarquizarem os fatores de atividade anteriormente identificados, de acordo com a seguinte metodologia:

i) foi distribuída a Folha de Trabalho “Avaliação dos fatores por subsetor”, para cada participante;

ii) cada participante atribuiu, para cada subsetor e fator estratégico, em cada Grupo de Indústria Criativa, o grau (1 a 5) de presença/existência do fator no subsetor;

iii) foi feita a apresentação do diagnóstico estratégico; e

iv) foi iniciado o preenchimento individual da Folha de Trabalho – “Avaliação dos fatores por subsetor”, para cada participante, após orientação do Coordenador.

Com os resultados da hierarquização dos fatores de atratividade e do grau de presença do fator no subsetor, foram gerados os resultados, obtidos pela maior soma do produto do peso do “fator X” pelo grau de existência desse mesmo “fator X”.

3.4. OBJETIVOS E METAS ESTRATÉGICOS

Considerando as dimensões conceituais da definição de Economia Criativa da UNCTAD/ONU (Geração de renda, Geração de empregos, Inclusão social, Desenvolvimento humano, Diversidade cultural e Exportação de ganhos) e os principais resultados do Diagnóstico estratégico, foram conduzidas oficinas com as Instituições Construtoras de Políticas Públicas, para cada grupo estratégico de indústria “Artes & Patrimônio” e “Mídia e Criações Funcionais”, estabelecendo-se os objetivos estratégicos, segundo o modelo Balanced Scorecard (BSC), bem como o respectivo Mapa Estratégico.

A elaboração foi implementada da seguinte forma:

- a) apresentação dos conceitos para nivelamento entre os participantes;
- b) organização dos participantes em grupos de trabalho, cada um com duas dimensões da Economia Criativa;
- c) elaboração das declarações, indicadores de medida, unidade de medida, marco de referência, e metas 2015 – 2018; e
- d) elaboração do Mapa Estratégico, com amparo no conjunto dos objetivos constituídos.

3.5. ESCOLHA DAS ESTRATÉGIAS PARA AS INDÚSTRIAS CRIATIVAS

Com suporte nos produtos Identidade Organizacional, Diagnóstico Estratégico e Objetivos e Mapa Estratégicos foram formuladas as estratégias, para cada grupo de indústria, por meio de oficinas com as Instituições Construtoras de Políticas Públicas.

Apoiado no modelo SWOT, segue o processo adotado nas seguintes sub-etapas:

- a) apresentação dos produtos elaborados, quais sejam: Identidade Organizacional, Diagnóstico Estratégico e Objetivos e Mapa Estratégicos;
- b) divisão dos participantes em dois grupos: “Artes & Patrimônio” e “Mídia & Criações Funcionais”;

c) nivelamento conceitual sobre estratégia e ferramenta SWOT, bem como explicação sobre a metodologia de construção das estratégias com o uso dessa ferramenta;

d) geração de brainstorming das estratégias em cada grupo;

e) aglutinação das estratégias; e

f) montagem da matriz SWOT para cada grupo de indústria: “Artes & Patrimônio” e “Mídia & Criações Funcionais”.

3.6. PAINEL DE ALINHAMENTO

Apoiadas no modelo do Balanced Scorecard (BSC), as oficinas foram conduzidas com as Instituições Construtoras de Políticas Públicas para identificar, com apoio nos Objetivos Estratégicos e seus Indicadores de Resultados (outcomes), os Fatores Críticos de Sucesso (FCS), seus respectivos Indicadores Direcionadores (drivers) e Metas.

Cada composição de indústria, “Artes & Patrimônio” e “Mídia & Criações Funcionais” experimentou o seguinte processo:

a) nivelamento conceitual de drivers, outcomes, FCS, metas e planos (limitados a três por objetivo estratégico);

b) organização dos participantes em grupos;

c) divisão das 06 (seis) dimensões dos objetivos em partes iguais aos grupos formados;

d) cada grupo ficou responsável por constituir os FCS, drives, metas e projetos/ações, para cada um dos objetivos, em cada uma das dimensões respectivas, com base nos questionamentos ora expressos.

i) Quais são as atividades críticas a serem focadas para alcançar o objetivo?

ii) O que é fundamental para alcançar o objetivo? (Escolher no máximo 02 FCS).

iii) Que indicador de medida traduz o alcance dessas atividades

(drivers)? (Indicar para cada FCS -> um indicador).

iv) Quais as metas associadas para serem alcançadas?

v) Quais projetos/ações são necessários no alcance do indicador? (Gerar até 03 projetos/ações impactantes/significativos).

e) Os resultados foram computados no arquivo Painel de Alinhamento;

f) Ao final, os resultados foram apresentados em reunião plenária.

3.7. PLANO DE PROJETOS/AÇÕES

Apoiado no modelo dos 5W2H, o objetivo dessa etapa foi identificar as rotinas de um projeto ou unidade de produção. Para cada um dos Fatores Críticos de Sucesso (FCS) e seus respectivos drivers, foram identificados e posteriormente priorizados, pelas Instituições Construtoras de Políticas Públicas, por meio de oficinas, os projetos/ações para “Artes & Patrimônio” e “Mídia & Criações Funcionais”.

O desenvolvimento se deu em obediência ao seguinte processo:

a) resgate dos produtos até então construídos;

b) apresentação dos Painéis de Alinhamento elaborados;

c) exposição da questão - Quais projetos, planos e/ou ações devem ser implementados para atingir as metas estabelecidas e alcançar os objetivos fixados para “Mídia & Criações Funcionais” e “Artes & Patrimônio” ?

d) priorização dos projetos nas Folhas de Trabalho;

e) detalhamento dos projetos/ações, obedecendo a estrutura na sequência indicada.

i) Nome do projeto;

ii) Prioridade;

iii) Nome fantasia;

iv) Responsável pelo projeto;

v) Custo final (R\$) do projeto; e

vi) Detalhamento - indicando o que será feito (etapa), quem fará, em que prazo, como será feito, qual o custo envolvido.

4. RESULTADOS

Esta seção exibe os resultados do trabalho realizado de acordo com a metodologia explanada na seção anterior. Portanto, sintetiza o esforço para identificação e estabelecimento dos direcionadores estratégicos para a construção da Agenda da Economia Criativa em Fortaleza para o período de 2015 a 2018.

Foi utilizado o modelo da UNCTAD/ONU(2010) com pequenas inserções baseadas nos modelos da FIRJAN (2012) e da FUNDAP (2011) para delimitar o contorno do que seria considerado como Economia Criativa, os quais apoiaram os estudos quantitativos desde a base RAIS/MTE (2010 a 2014) até a definição dos agentes que participaram das etapas seguintes.

Duas grandes áreas foram identificadas: o Núcleo Criativo e as Atividades Relacionadas. Dessa forma, foram definidos os participantes do processo, considerando a matriz de indústrias, setores, subsetores e atividades criativas, da Matriz de Agentes da Economia Criativa de Fortaleza, conforme síntese no Quadro 04.

Quadro 04 – Agentes da Economia Criativa de Fortaleza.

INSTITUIÇÕES CONSTRUTORAS DE POLÍTICAS PÚBLICAS	ENTIDADES REPRESENTATIVAS DOS SETORES CRIATIVOS
Secretarias (Estadual e municipal)	Institutos
Instituições legislativas (Municipal e Estadual)	Associações
IES – Instituições de Ensino Superior	Sindicatos
Institutos Públicos	Grupos de Estudo
Sistema S	Centrais e Centros
Empresas/Órgãos Públicas	Câmaras Setoriais
Redes Diversas	Instituições de Ensino Superior
	Museus, Bibliotecas e Teatros

Fonte: Elaborado pelo autor (2014).

A Tabela 08 apresenta o quantitativo da participação dos agentes selecionados (Instituições Construtoras de Políticas Públicas e Entidades Representativas dos Setores Criativos), na elaboração da Agenda Estratégica para a Economia Criativa de Fortaleza.

Tabela 08 – Agentes participantes do processo

Qtd.	Participantes	Convidados		Presentes				Ausentes			
		Pessoas	Instituições	Pessoas	Instituições	Pessoas	Instituições	Pessoas	Instituições		
1	Instituições Construtoras de Políticas Públicas	66	27	48	72,7%	23	85,2%	18	27,3%	4	14,8%
2	Criações Funcionais	28	21	14	50,0%	10	47,6%	14	50,0%	11	52,4%
3	Mídias	23	14	8	34,8%	4	28,6%	15	65,2%	10	71,4%
4	Artes	21	18	12	57,1%	9	50,0%	9	42,9%	9	50,0%
5	Patrimônio	26	19	6	23,1%	5	26,3%	20	76,9%	14	73,7%
TOTAL		164	99	88	53,7%	51	51,5%	76	46,3%	48	48,5%

Fonte: Elaborado pelo autor (2014).

Destacam-se na Tabela 08, dentre outros, os representantes dos governos municipal e estadual (Fortaleza e Ceará), representantes das associações de classes, empresários da Economia Criativa e representantes de universidades. Nesse processo, de acordo com a Tabela 08, foram identificadas 99 instituições e convidados 164 representantes dessas instituições. Na análise preliminar, constatou-se que 88 instituições enviaram, pelo menos, 06 representantes, os quais, em conjunto, analisaram a Economia Criativa de Fortaleza. Foi preservado o anonimato dos participantes.

4.1. A IDENTIDADE DA FORTALEZA CRIATIVA

Segundo os participantes, a singularidade da Economia Criativa para o Município de Fortaleza busca expressar a forma como a cidade tenciona ser conduzida, ou seja, como as partes interessadas devem ser tratadas, considerando o que valorizam e acreditam, bem como o seu estado futuro. Com a fusão das duas identidades formadas pelas Instituições Construtoras de Políticas Públicas e Entidades Representativas das Empresas da Economia Criativa de Fortaleza, foi possível elaborar uma única identidade, de forma que expressasse os anseios e percepções dos participantes.

Nesse contexto, a Identidade (missão, visão, valores e crenças) da Fortaleza Criativa foi definida pelos grupos participantes e, uma vez consensualizadas as

identidades apontadas pelos dois grupos, foi definida apenas uma identidade para a cidade de Fortaleza Criativa, conforme segue.

a) Missão: “Promover o desenvolvimento social, econômico e cultural sustentáveis de Fortaleza por meio da Economia Criativa, reduzindo desigualdades sociais e territoriais.”

b) Visão: “Ser reconhecida como uma das cidades mais criativas do nordeste brasileiro.”

c) Valores e Crenças: A constituição da Fortaleza Criativa deve ser pauta da segundo os seguintes princípios e valores:

i) sustentabilidade socioambiental - ética e responsabilidade com as pessoas e o meio ambiente;

ii) valorização de identidade local - ênfase nas iniciativas que representam agentes e cultura local;

iii) comprometimento com a criatividade - dar amplo suporte a todas as fases das atividades criativas, com eficiência;

iv) espírito empreendedor - ter uma atitude criativa, inovadora e comprometida com resultados; e

v) senso coletivo - agir com responsabilidade social, econômica e ambiental (cooperativismo).

4.2. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO E FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

O diagnóstico estratégico pretendeu captar e manter atualizado o conhecimento sobre os ambientes interno e externo, visando monitorar as variáveis que afetam as suas performances. Baseando-se neste diagnóstico estratégico, a Fortaleza Criativa poderá antecipar-se às mudanças e preparar-se para agir quando necessário.

Os resultados desta etapa ensejaram a formação de dois grupos estratégicos de indústrias, em função de suas características homogêneas, quais sejam “Mídias & Criações Funcionais” e “Artes & Patrimônio”, com arrimo nos quais as etapas seguintes foram desenvolvidas. Igualmente, serviram para compreender e reforçar mutuamente, em profundidade, os resultados da abordagem qualitativa. As informações estão

pormenorizadas de acordo com os achados que norteiam o direcionamento estratégico.

4.2.1. OPORTUNIDADES E AMEAÇAS DA FORTALEZA CRIATIVA E INDÚSTRIAS CRIATIVAS

Neste tópico buscou-se conhecer as principais oportunidades e ameaças, bem como a capacidade de respostas percebidas pelos representantes das Instituições Construtoras de Políticas Públicas em uma visão conjunta da cidade de Fortaleza para o ambiente da Economia Criativa.

As principais oportunidades percebidas e as respectivas capacidades de resposta constam no Quadro 05. Vale lembrar que a nota atribuída quanto a capacidade de resposta varia de 1 a 5, sendo 1-Ruim, 2- Abaixo da Média, 3- Média, 4- Acima da Média, 5- Excepcional.

Quadro 05 – Principais oportunidades para a Cidade de Fortaleza Criativa, segundo a percepção das Instituições Construtoras de Políticas Públicas.

Fator externo	Peso médio (1 a 10)	Capacidade atual de resposta da Fortaleza Criativa (1-ruim a 5-excepcional)
Incentivo do Governo Federal por meio da Secretaria Nacional de Economia Criativa	8,67	2,67
Cinturão digital do Estado do Ceará	8,67	3,33
Aprimoramento da infraestrutura local	8,67	2,33
Possibilidade de instalação de mais empresas (centros de treinamentos)	8,33	2,33
Novos polos econômicos e culturais	8,33	2,33
Tendência mundial de expansão do setor de economia criativa	8,00	3,00
Aumento do fluxo de turismo	8,00	3,00
E-commerce e Tecnobussines	7,67	2,67
Resultado ponderado		2,71

Fonte: Oficinas conduzidas com as Instituições Construtoras de Políticas Públicas (2014).

O quadro acima aponta o fator externo “Cinturão Digital do Estado do Ceará” como um dos maiores pesos médios de 8,67 e como maior capacidade atual de resposta da Fortaleza Criativa com nota de 3,33 situando-se na média.

Por sua vez, as ameaças vislumbradas constam no Quadro 06, bem como a capacidade de resposta da Fortaleza Criativa a tais forças externas restritivas.

Quadro 06 – Principais ameaças para a Cidade de Fortaleza Criativa, segundo a percepção das Instituições Construtoras de Políticas Públicas.

Fator externo	Peso médio (1 a 10)	Capacidade atual de resposta da Fortaleza Criativa (1-ruim a 5-excepcional)
Percepção externa negativa em relação à imagem de Fortaleza (violência, criminalidade)	9,33	1,67
Desenvolvimento humano e físico de outras cidades	8,00	2,67
Descontinuidade de políticas de governo para o setor	7,67	2,00
Entrada de pessoas sem qualificação em Fortaleza	7,00	3,33
Inflação	5,67	2,33
Resultado ponderado		2,36

Fonte: Oficinas conduzidas com as Instituições Construtoras de Políticas Públicas (2014).

No quadro 6 o destaque do fator externo de ameaças foi a “Percepção Externa Negativa em Relação à imagem de Fortaleza (violência, criminalidade)” no qual obteve peso médio de 9,33 e, como capacidade atual de resposta da Fortaleza Criativa 1,67 situando-se em uma classificação ruim.

Com relação às oportunidades e ameaças percebidas pelo grupo das Entidades Representativas das Empresas da Economia Criativa de Fortaleza, desagregadas por indústrias estão postas nos Quadros 07 e 08.

Quadro 07 – Oportunidades e ameaças às empresas da Indústria de Artes & Patrimônio.

OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
• Democratização dos meios de produção e acesso à informação no campo das artes	• Cidade violenta/insegurança
• Abertura de cursos técnicos, cursos de graduação e pós-graduação no setor de artes	• Carência de políticas públicas direcionadas ao setor criativo
• Existência de diversos grupos musicais (Efervescência)	• Falta de legislação específica
• Calendário de Eventos Culturais (Bienal, Festivals, Celebrações...)	• Falta de preservação do patrimônio
• Crescimento do turismo cultural	• Falta de interesse do poder público e privado no Patrimônio
• Crescimento do colecionismo nas artes visuais	• Descontinuidade das políticas públicas para o setor

Fonte: Oficinas conduzidas com as Entidades Representativas das Empresas da Economia Criativa de Fortaleza (2014).

Quadro 08 – Oportunidades e ameaças às empresas da Indústria de Mídia & Criações Funcionais.

OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
• Facilidade das informações (receber e produzir conteúdo)	• Pirataria/invasão produtos chineses e paraguaios
• Avanço do ensino superior (maior oferta de curso, acesso mais amplo)	• Falta de incentivo (dificuldade de financiamento)
• Globalização dos mercados (exportação e importação)	• Regulação em função da exposição
• Diversidade cultural (variedades de meios culturais)	• Simplificação dos processos de produção (eliminar negócios e serviço)
• Estruturação do setor criativo com o reconhecimento como ocupação	• Intervenção do governo
• Polo de TI	
• Crescimento do mercado (MPE)	

Fonte: Oficinas conduzidas com as Entidades Representativas das Empresas da Economia Criativa de Fortaleza (2014).

4.2.2. PONTOS FORTES E FRACOS DA FORTALEZA CRIATIVA E INDÚSTRIAS CRIATIVAS

As principais virtudes (pontos fortes) atuais de Fortaleza, que ajudam o aproveitamento das oportunidades e a minimização das ameaças para sua dinamização como cidade criativa, constam no Quadro 09. Por sua vez, as principais fragilidades atuais de Fortaleza, que impedem o aproveitamento das oportunidades e a minimização das ameaças para sua dinamização na qualidade de cidade criativa são demonstradas no Quadro 10.

Quadro 09 – Pontos fortes da Fortaleza Criativa.

Fator Interno	Peso médio (1 a 10)	Capacidade atual de resposta da Fortaleza Criativa (1-ruim a 5-excepcional)
Diversidade cultural	8,67	3,33
Recursos naturais	8,67	3,67
Empreendedorismo e criatividade	8,50	3,00
Receptividade da população	8,00	3,00
Polos comerciais descentralizados (humor, gastronomia, moda, comércio em si)	7,33	3,67
Rede de equipamentos que favorecem o mercado criativo	7,00	3,00
Estabilidade da economia local	6,67	3,33
Resultado ponderado		3,25

Fonte: Oficinas conduzidas com as Instituições Construtoras de Políticas Públicas (2014).

Como consta no Quadro 09, um dos fatores internos, citado como ponto forte pelos representantes das Instituições Construtoras de Políticas Públicas registrando maior peso médio foi os Recursos Naturais cuja capacidade de resposta obteve pontuação de 3,67 classificado na média.

Quadro 10 – Pontos fracos da Fortaleza Criativa.

Fator Externo	Peso médio (1 a 10)	Capacidade atual de resposta da Fortaleza Criativa (1-ruim a 5-excepcional)
Insegurança pública	9,33	1,67
Baixo nível de educação formal e técnica da população	8,33	2,67
Alta concentração de renda	8,33	2,00
Marcos legais incipientes	8,00	2,00
Acentuada visão de competição dos setores produtivos	7,67	2,33
Dificuldade de articulação associativista	7,33	2,33
Infraestrutura inadequada para fomentar a economia criativa	7,33	3,33
Resultado ponderado		2,31

Fonte: Oficinas conduzidas com as Instituições Construtoras de Políticas Públicas (2014).

Fazendo referência aos pontos fracos, o fator externo com maior peso médio foi a Insegurança Pública com um peso de 9,33 e uma capacidade de resposta da Fortaleza Criativa classificada como ruim com um valor de 1,67.

Em relação às entidades representativas das empresas da Economia Criativa de Fortaleza, os Quadros 11 e 12 sintetizam os principais resultados dos pontos fortes e fracos para as indústrias de Artes & Patrimônio e Mídia & Criações Funcionais.

Quadro 11 – Pontos fortes e fracos das empresas da Indústria de Artes & Patrimônio.

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
• Diversidade de artistas e profissionais da cultura	• Ausência de conhecimento jurídico nas ARTES
• Resistência de diversos grupos tradicionais	• Falta de mão de obra especializada nas ARTES
• Capilaridade do setor	• Falta de articulação coletiva na maioria dos segmentos
• Diversidade de produção artística	• Dependência financeira do Poder Público
• Grande existência de bens culturais e patrimoniais a serem mais bem utilizados	• Dificuldade de mobilidade da produção local (levar para outros mercados)
• Existência de uma cadeia econômica real e ativa	• Não acreditar nas possibilidades de geração de renda
• Busca pela qualificação e formação	

Fonte: Oficinas conduzidas com as Entidades Representativas das Empresas da Economia Criativa de Fortaleza (2014).

Quadro 12 – Pontos fortes e fracos das empresas da Indústria de Mídia & Criações Funcionais.

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
• Criatividade/inação	• Falta de conhecimento (mão de obra pouco qualificada)
• Acessibilidade e publicidade (facilidade de acesso ao público)	• Tendência à emigração (da mão de obra)
• Baixos custos de produção	• Baixa autoestima
• Produto diferenciado	• Falta de recursos para investimento (necessidade de investimento constante)
• Tecnologia acessível	• Resistência às mudanças
• Capacidade de estabelecer parcerias	• Falta de maturidade na gestão
	• Baixa estruturação do setor (parque tecnológico)
	• Baixa qualificação da mão de obra

Fonte: Oficinas conduzidas com as Entidades Representativas das Empresas da Economia Criativa de Fortaleza (2014).

De forma sintética, os resultados encontrados, nessa etapa, mostram que:

a) destaca-se a Indústria da Mídia como a que apresenta, no conjunto, maior capacidade de resposta do setor às oportunidades vislumbradas, às virtudes e às fragilidades que a indústria demonstra, posicionando-se acima da média;

b) a indústria do Patrimônio, em segundo lugar, destaca-se pela sua capacidade de resposta acima da média em três fatores do ambiente - oportunidades, virtudes e fragilidades;

c) a indústria de Criações Funcionais, em terceiro lugar, denota capacidades de resposta acima da média, nos fatores ameaças externas e virtudes de sua indústria;

d) a indústria de Artes é a que possui menor capacidade de resposta às ameaças, ao aproveitamento de suas virtudes e fragilidades, notadamente quanto à resposta às ameaças externas;

e) a cidade de Fortaleza, na qualidade de economia criativa, só exibe capacidade de resposta acima da média às virtudes que apresenta;

f) a indústria de Artes requer a maior atenção por expressar menor capacidade de resposta aos fatores estratégicos conjugados: cidade violenta/insegurança (Ameaça) e carência de políticas públicas (A) direcionada ao setor criativo;

g) a indústria de Criações Funcionais, por sua vez, expressa os fatores estratégicos amadorismo no atendimento (F) , falta de maturidade da gestão (Fragilidade) e estruturação do setor criativo em curso (Oportunidade) , como exigindo maior capacidade de resposta dessa indústria;

h) a indústria de Patrimônio, ligeiramente acima da média, requer, por seu turno, maior capacidade de resposta à falta de preservação do patrimônio (A) e à falta de interesse do Poder Público (A);

i) mais bem posicionado, e acima da média, a indústria de Mídia clama por maior resposta aos fatores estratégicos pirataria (A) e falta de incentivo - dificuldade de financiamento (A);

j) a Fortaleza Criativa salienta a maior atenção, por denotar menor capacidade de resposta aos fatores estratégicos conjugados: Imagem externa de Fortaleza negativa (A) e insegurança pública (F).

Quando os agentes atuantes na Economia Criativa avaliam um ao outro (pontos fortes e fracos de cada um), os resultados são mostrados nos Quadros 13 e 14.

Quadro 13 – Pontos fortes e fracos das Empresas dos Setores Criativos - Visão das Instituições Construtoras de Políticas Públicas.

PONTOS FORTES			PONTOS FRACOS		
DESCRIÇÃO	PESO (1 A 10)	CAPACIDADE ATUAL DE RESPOSTA DAS EMPRESAS (1 – RUIM A 5 – EXCEPCIONAL)	DESCRIÇÃO	PESO (1 A 10)	CAPACIDADE ATUAL DE RESPOSTA DAS EMPRESAS (1 – RUIM A 5 – EXCEPCIONAL)
CRIATIVIDADE, POTENCIAL E TALENTO	9,50	3,50	DIFICULDADE DE AGREGAR VALOR AO PRODUTO E/OU SERVIÇO	8,50	2,50
CRENÇA NA ATIVIDADE QUE EXERCE	8,25	4,00	BAIXA QUALIFICAÇÃO (EM COMPETÊNCIAS ESPECÍFICAS E NO CONHECIMENTO DOS SETORES DA CADEIA E MERCADO)	8,50	3,00
INICIATIVA	8,00	3,50	DIFICULDADE DE INCORPORAR UMA VISÃO DE NEGÓCIO	8,50	2,50
CAPACIDADE DE ARTICULAÇÃO NA CADEIA PRODUTIVA E SOCIAL	8,00	3,75	BAIXA DE INTEGRAÇÃO ENTRE OS SEGMENTOS	7,75	2,75
CAPACIDADE DE SE ADAPTAR (FLEXIBILIDADE)	7,75	3,50	DESISTITUCIONALIZAÇÃO/INFORMALIDADE	7,25	3,25
BUSCA DE QUALIFICAÇÃO DE SERVIÇOS/PRODUTOS	6,75	2,25	DESCONHECIMENTO DE ENTIDADES DE APOIO	6,50	3,00
	MÉDIA PONDERADA	3,45	AUTOSUFICIÊNCIA (FALTA DE VISÃO)	6,25	3,25
				MÉDIA PONDERADA	2,87

Fonte: Oficinas conduzidas com as Instituições Construtoras de Políticas Públicas da Economia Criativa de Fortaleza (2014).

Quadro 14 – Pontos fortes e fracos das Instituições Construtoras de Políticas Públicas/ Visão das Entidades Representativas da Economia Criativa.

PONTOS FORTES			PONTOS FRACOS		
DESCRIÇÃO	PESO (1 A 10)	CAPACIDADE ATUAL DE RESPOSTA DAS EMPRESAS (1 – RUIM A 5 – EXCEPCIONAL)	DESCRIÇÃO	PESO (1 A 10)	CAPACIDADE ATUAL DE RESPOSTA DAS EMPRESAS (1 – RUIM A 5 – EXCEPCIONAL)
LEI ROUANET E EDITAIS (GOVERNO FEDERAL)	7,67	2,67	AUSÊNCIA DE UMA POLÍTICA PÚBLICA DE ESTADO	9,33	2,67
LEI DE INCENTIVO À INFORMÁTICA (GOVERNO FEDERAL)	7,67	4,33	POUCA VALORIZAÇÃO DO PROFISSIONAL LOCAL	9,00	3,33
PARCERIA EM EVENTOS (CARNAVAL, SÃO JOÃO ETC.)	7,33	3,33	DIRECIONAMENTO DE RECURSOS FINANCEIROS COM CRITÉRIOS SUBJETIVOS	9,00	2,33
INCENTIVO AOS ESCRITORES E ILUSTRADORES – PROGRAMA PAIC (GOVERNO ESTADUAL)	7,33	3,67	MÁ DISTRIBUIÇÃO DOS RECURSOS FINANCEIROS E HUMANOS	8,33	3,00
RECURSOS FINANCEIROS	7,00	1,67	POUCA EFETIVAÇÃO DOS RECURSOS ORÇADOS	8,00	3,67
ESTRUTURA FÍSICA, ESPAÇOS	6,67	2,67	FALTA DE INVESTIMENTO	7,50	3,00
QUADRO FUNCIONAL CAPACITADO	5,67	2,33	DISTRIBUIÇÃO DOS RECURSOS FINANCEIROS POR DEMANDA DOS SEGMENTOS	6,00	2,00
	MÉDIA PONDERADA	2,99	BARREIRA À CRIATIVIDADE (MODELO DE EDITAIS)	5,33	2,67
				MÉDIA PONDERADA	2,79

Fonte: Oficinas conduzidas com as Entidades Representativas das Empresas da Economia Criativa de Fortaleza (2014).

Em síntese, constatou-se que:

- as Instituições Construtoras de Políticas Públicas demonstram capacidade de resposta abaixo da média tanto para suas virtudes (pontos fortes) quanto para suas fragilidades (pontos fracos);
- as Entidades Representativas vêm sabendo aproveitar-se de seus pontos fortes, porém respondem abaixo da média para suas fragilidades (pontos fracos);
- no conjunto, constatou-se que a rede de Instituições Públicas que elaboram as políticas públicas para a Economia Criativa necessita trabalhar mais fortemente suas capacidades de resposta às suas virtudes e fragilidades, pelo fato de constituírem a força propulsora do dinamismo da Economia Criativa. A atuação integrada entre as Instituições Públicas e com as Entidades Representativas constitui um desafio.

4.2.3. FATORES ESTRATÉGICOS DA FORTALEZA CRIATIVA E INDÚSTRIAS CRIATIVAS

Assim, para a Fortaleza Criativa, os fatores estratégicos que requerem monitoramento constam no Quadro 15, com destaque para a percepção externa negativa em relação à imagem de Fortaleza para a questão da insegurança pública.

Quadro 15 – Fatores estratégicos que requerem monitoramento.

Fator estratégico	Natureza	Peso (1 a 10)	Capacidade de resposta da Fortaleza Criativa (1 a 5)
Percepção externa negativa em relação à imagem de Fortaleza (violência, criminalidade)	A	9,33	1,67
Insegurança pública	F	9,33	1,67
Incentivo do Governo Federal por meio da Secretaria Nacional de Economia Criativa	O	8,67	2,67
Cinturão digital do Estado do Ceará	O	8,67	3,33
Aprimoramento da infraestrutura local	O	8,67	2,33
Diversidade cultural	V	8,67	3,33
Recursos naturais	V	8,67	3,67
Empreendedorismo e criatividade	V	8,50	3,00
Baixo nível de educação formal e técnica da população	F	8,33	2,67
Desenvolvimento humano e físico de outras cidades	A	8,00	2,67
Resultado ponderado			2,68

Fonte: Oficinas conduzidas com os agentes da Economia Criativa de Fortaleza (2014).

Para as empresas das indústrias criativas, os Quadros 16 e 17 sintetizam os fatores estratégicos que requerem monitoramento por parte dos agentes atuantes da Economia Criativa de Fortaleza.

Quadro 16 – Síntese dos fatores estratégicos das indústrias de Artes & Patrimônio.

Indústria	Fator estratégico	Natureza	Peso (1 a 10)	Capacidade de resposta da Fortaleza Criativa (1 a 5)
ARTES	Percepção externa negativa em relação à imagem de Fortaleza (violência, criminalidade)	A	9,33	1,67
	Insegurança pública	F	9,33	1,67
	Incentivo do Governo Federal por meio da Secretaria Nacional de Economia Criativa	O	8,67	2,67
	Cinturão digital do Estado do Ceará	O	8,67	3,33
	Aprimoramento da infraestrutura local	O	8,67	2,33
	Diversidade cultural	V	8,67	3,33
	Recursos naturais	V	8,67	3,67
	Empreendedorismo e criatividade	V	8,50	3,00

Indústria	Fator estratégico	Natureza	Peso (1 a 10)	Capacidade de resposta da Fortaleza Criativa (1 a 5)
ARTES	Baixo nível de educação formal e técnica da população	F	8,33	2,67
	Desenvolvimento humano e físico de outras cidades	A	8,00	2,67
	Resultado ponderado			2,68
PATRIMÔNIO	Falta de preservação do patrimônio	A	10,00	2,00
	Falta de interesse do Poder público e privado	A	10,00	2,50
	Diversidade de produção artística	V	10,00	4,50
	Calendário de eventos culturais (bienal, festivais, celebrações...)	O	9,50	4,00
	Descontinuidade das políticas públicas para o setor	A	9,50	2,50
	Grande existência de bens culturais e patrimoniais a serem mais bem utilizados	V	9,50	3,50
	Existência de uma cadeia econômica real e ativa	V	9,50	2,50
	Falta de articulação coletiva na maioria dos segmentos	F	9,50	2,50
	Crescimento do turismo cultural	O	9,00	3,00
	Crescimento do colecionismo nas artes visuais	O	9,00	4,50
	Dependência financeira do Poder público	F	8,50	2,50
	Resultado ponderado			3,09

Fonte: Oficinas conduzidas com os agentes da Economia Criativa de Fortaleza (2014).

Quadro 17 – Síntese dos fatores estratégicos das indústrias de Mídia & Criações Funcionais.

Indústria	Fator estratégico	Natureza	Peso (1 a 10)	Capacidade de resposta da Fortaleza Criativa (1 a 5)
MÍDIA	Pirataria	A	9,67	3,00
	Facilidade das informações (receber e produzir conteúdo)	O	9,33	3,67
	Falta de conhecimento (mão de obra pouco qualificada)	F	9,00	3,50
	Criatividade	V	8,75	4,75
	Avanço do ensino superior (maior oferta de curso, acesso mais amplo)	O	8,67	3,67
	Falta de incentivo (dificuldade de financiamento)	A	8,67	2,33
	Tendência à emigração (da mão de obra)	F	8,50	3,25
	Baixa autoestima	F	8,50	3,50
	Acessibilidade e publicidade (facilidade de acesso ao público)	V	8,25	4,25
	Baixos custos de produção	V	8,25	4,00
Resultado ponderado			3,58	
CRIAÇÕES FUNCIONAIS	Amadorismo no atendimento	F	10,00	3,00
	Falta de maturidade na gestão	F	10,00	3,00
	Acesso à qualificação	O	9,50	3,50
	Estruturação do setor criativo com o reconhecimento como ocupação	O	9,50	2,50
	Polo de TI	O	9,00	3,00

Indústria	Fator estratégico	Natureza	Peso (1 a 10)	Capacidade de resposta da Fortaleza Criativa (1 a 5)
CRIAÇÕES FUNCIONAIS	Crescimento do Mercado (MPE)	O	9,00	3,00
	Intervenção do Governo	A	9,00	2,50
	Produto diferenciado	V	9,00	3,00
	Tecnologia acessível	V	9,00	2,00
	Baixa estruturação do setor (parque tecnológico)	F	9,00	2,00
	Resultado ponderado			

Fonte: Oficinas conduzidas com os agentes da Economia Criativa de Fortaleza (2014).

4.2.4. CADEIA DE VALOR, FORÇAS ATUANTES NA INDÚSTRIA E ESTRATÉGIAS FUNCIONAIS

O Quadro 18 evidencia as principais dimensões e aspectos característicos do conjunto de atividades a que se dedicam as empresas pertencentes às Indústrias Criativas, extraídos das oficinas do diagnóstico estratégico.

Quadro 18 – Cadeia de Valor da Economia Criativa de Fortaleza.

DIMENSÃO	ASPECTOS CARACTERÍSTICOS
Atividades relevantes a que se dedicam.	Criação, produção e distribuição; criação mais crítica (risco de fracasso por conta da ideia não fazer dinheiro).
Atividades-meio e de suporte	Não evidenciado.
Aspectos críticos na realização das atividades	Estilo, qualidade agentes, fluxo contínuo de demanda, conhecimento do cliente/mercado (<i>input</i> para criação), estudo de viabilidade/retorno projeto, talento e profissionalização da mão de obra, relacionamento na cadeia.
Atores externos participantes da cadeia	Órgãos reguladores (ANCINE), órgãos estimuladores (Câmara Setorial / ADECE), órgãos formadores de mão de obra (Faculdades / Universidades, Vila das Artes, Cucas, Canal 15, Sebrae), associações representativas, órgãos financiadores, órgãos criadores de políticas públicas (secretarias).
Informações necessárias à tomada de decisão	Contexto do enredo, critérios de avaliação usados pelas comissões avaliadoras, informações oriundas de pesquisas de mercado (notadamente necessidades dos clientes), estudos de viabilidade/retorno projeto.

Fonte: Oficinas de diagnóstico estratégico (2014).

Por sua vez, o Quadro 19 traz as dimensões e aspectos característicos, segundo as Forças de Porter (1989), evidenciadas no contexto da atuação das empresas, restringindo ou potencializando a performance das indústrias criativas.

Quadro 19 – Forças de Porter (1989).

DIMENSÃO	ASPECTOS CARACTERÍSTICOS
Novos entrantes	Pirataria, baixo ritmo de surgimento de empresas; empresas de outros setores: não evidenciado.
Rivalidade entre as empresas da economia criativa	Negócios não autossustentáveis; poucas empresas estruturadas, forte presença de empresas individuais, valor agregado dos produtos/serviço maior em Mídia/Criações funcionais, baixa agressividade de marketing, fragmentação na representação dos interesses das empresas (muitas entidades representativas), notadamente em setores de baixo valor agregado.
Substitutos	Internet (livros digitais), Shows x CD (modelo de produzir CD esgotado).
Poder de barganha dos clientes	Demanda fragmentada/pulverizada, baseada no turista para produtos de Artes & Patrimônio.
Poder de barganha dos fornecedores	Interferências políticas, dependência da existência de editais lançados pelas secretarias, parcerias entre entidades representativas e órgãos do Governo.

Fonte: Oficinas de diagnóstico estratégico (2014).

Como resultado dessas evidências, comprovou-se que, quanto às estratégias funcionais, atualmente são utilizadas pelas empresas da Economia Criativa de Fortaleza as táticas delineadas na sequência.

a) Conquista e retenção de clientes

i. ARTES: uso de práticas tradicionais, não evidenciado uso de plataformas digitais.

ii. PATRIMÔNIO: uso de plataforma digital, práticas de reuniões/encontros como forma de captura informação, editais como veículos de comunicação, aposta na qualidade do produto.

iii. CRIAÇÕES FUNCIONAIS: formas amadoras, reatividade, visitas, editais como veículos de comunicação.

iv. MÍDIA: uso de meios tradicionais; a cadeia é fator determinante na conquista.

b) Criação de produtos/serviços

i. ARTES: não evidenciado, estando as que surgem ligadas a questões culturais.

ii. PATRIMÔNIO: estimulada pelos órgãos públicos do setor e de demanda espontânea; uso de rede de reuniões/encontros.



iii. CRIAÇÕES FUNCIONAIS: com base na busca do nicho, intuitiva, reatividade ao cliente, alguns fazem diagnóstico da demanda.

iv. MÍDIA: edital como força para geração de ideias, atuação de órgãos públicos do setor; processo vem de livros, ideias ou resgate de fatos da vida real.

c) Gestão das operações internas

i. ARTES: não evidenciada forma estruturada.

ii. PATRIMÔNIO: existência de mecanismos próprios da gestão das operações.

iii. CRIAÇÕES FUNCIONAIS: em grandes empresas, uso da filosofia da gestão de projetos; nas pequenas, improviso do gestor.

iv. MÍDIA: edital visto como impositor de controle de todo ciclo.

d) Fontes de recursos

i. ARTES: dependência mais de shows.

ii. PATRIMÔNIO: governos, convênios, associados.

iii. CRIAÇÕES FUNCIONAIS: financiamentos, editais conquistados.

iv. MÍDIA: Governo, leis de incentivos.

e) Desenvolvimento e retenção dos talentos

i. ARTES: não evidenciados; lei da sobrevivência.

ii. PATRIMÔNIO: iniciativas dos governos na formação.

iii. CRIAÇÕES FUNCIONAIS: progressão funcional, migração verificada de talentos.

iv. MÍDIA: instituições públicas de formação, migração verificada de talentos.



4.2.5. FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO PARA A ECONOMIA CRIATIVA DE FORTALEZA

Considerando o conjunto do diagnóstico, oriundo da abordagem quantitativa e qualitativa, pode-se compreender como fatores críticos de sucesso para a alavancagem da Economia Criativa em Fortaleza os que possuem:

- a) Proteção dos ativos criativos, com distribuição espacial balanceada nos bairros, segundo suas vocações.
- b) Retenção de talentos humanos nos espaços criativos locais.
- c) Disponibilidade de infraestrutura moderna de tecnologia de informação e comunicação (produção e mobilidade da informação).
- d) Modelos de incentivos governamentais e de financiamentos sustentáveis, notadamente em negócios criativos frágeis, pela sua natureza intrínseca.
- e) Educação formal e técnica de alto nível, de forma intensa e contínua e espacialmente distribuída.
- f) Existência de contínuo espírito de criação e inovação em produtos/serviços e processos criativos.
- g) Mobilidade humana: condições de segurança e infraestrutura física para produção e circulação dos produtos da Economia Criativa.
- h) Gestão profissionalizada garante a sustentabilidade do negócio - empresariamento do negócio criativo.
- i) Atuação integrada e articulada intra e inter instituições, inclusive representativamente mais forte por setor econômico.
- j) Contínua visibilidade dos ativos, produtos e serviços criativos, mantendo fluxo de demanda ao longo do ano.
- k) Valorização dos ativos, produtos e serviços criativos pela população local, além dos turistas nacionais e internacionais.
- l) Existência de negócio criativo formal.

m) Integração das cadeias, ativos, produtos e serviços criativos de Fortaleza às cidades em seu entorno, buscando sinergia.

4.3. SELEÇÃO DOS SUBSETORES POTENCIALIZADORES

Para a seleção dos subsetores, foram considerados os fatores de atratividade constantes no Quadro 20.

Quadro 20 – Fatores de Atratividade das Indústrias Artes & Patrimônio e Mídia & Criações Funcionais.

ARTES & PATRIMÔNIO		MÍDIA & CRIAÇÕES FUNCIONAIS	
Fator de atratividade	Peso	Fator de atratividade	Peso
Geração de empregos formais	5	Tamanho da massa de remuneração gerada	5
Inclusão social	4	Avanço tecnológico para inovação de produtos e serviços, processo...	4
Nível de investimentos de infraestrutura requeridos para o subsetor	3	Existência de incentivos governamentais	3
Existência de incentivos governamentais	2	Impacto positivo na imagem da cidade de Fortaleza	2
Importância estratégica cultural/histórica para Fortaleza	1	Financiamento facilitado junto aos bancos	1

Fonte: Oficinas de diagnósticos (2014).

Nesse sentido, considerando a existência de cada fator no subsetor, os setores que merecem atenções prioritárias estão no Quadro 21.

Quadro 21 – Seleção dos subsetores criativos potencializadores - Hierarquia dos subsetores atrativos, segundo a pontuação ponderada.

ARTES & PATRIMÔNIO			MÍDIA & CRIAÇÕES FUNCIONAIS		
INDÚSTRIA	SUBSETOR	PONTUAÇÃO PONDERADA	INDÚSTRIA	SUBSETOR	PONTUAÇÃO PONDERADA
ARTES	TEATRO	35,33	CRIAÇÕES FUNCIONAIS	PESQUISA & DESENVOLVIMENTO	37,33
ARTES	MÚSICA	33,00	CRIAÇÕES FUNCIONAIS	MODA	36,80
ARTES	DANÇA	31,40	CRIAÇÕES FUNCIONAIS	SOFTWARE	35,27
ARTES	CIRCO	27,27	CRIAÇÕES FUNCIONAIS	PUBLICIDADE & PROPAGANDA	34,80
ARTES	FOTOGRAFIA	27,13	CRIAÇÕES FUNCIONAIS	JOGOS ELETRÔNICOS	33,87
ARTES	PINTURA	24,60	CRIAÇÕES FUNCIONAIS	GASTRONOMIA CRIATIVA	33,40
ARTES	TEXTOS DE FICÇÃO E NÃO FICÇÃO	21,20	CRIAÇÕES FUNCIONAIS	CONTEÚDO DIGITAL	33,33
ARTES	ESCULTURA	21,07	CRIAÇÕES FUNCIONAIS	CULTURAL & RECREATIVO	32,20

ARTES & PATRIMÔNIO			MÍDIA & CRIAÇÕES FUNCIONAIS		
INDÚSTRIA	SUBSETOR	PONTUAÇÃO PONDERADA	INDÚSTRIA	SUBSETOR	PONTUAÇÃO PONDERADA
PATRIMÔNIO	GASTRONOMIA TRADICIONAL	39,40	CRIAÇÕES FUNCIONAIS	ARQUITETURA	31,00
PATRIMÔNIO	CINEMAS	34,60	CRIAÇÕES FUNCIONAIS	INTERIORES	27,60
PATRIMÔNIO	MUSEUS	34,53	CRIAÇÕES FUNCIONAIS	JOALHERIA	26,33
PATRIMÔNIO	BIBLIOTECAS	34,07	MÍDIA	TELECOMUNICAÇÕES	37,67
PATRIMÔNIO	ARTESANATO	32,93	MÍDIA	FILME & VÍDEO	33,27
PATRIMÔNIO	PARQUES & RESERVAS	29,60	MÍDIA	RÁDIO & TV	32,67
PATRIMÔNIO	JARDINS BOTÂNICOS & ZOOLOGICOS	28,87	MÍDIA	LIVROS	27,53
PATRIMÔNIO	LOJAS DE DISCOS	23,73	MÍDIA	JORNAIS	27,07
PATRIMÔNIO	BANCAS DE JORNAIS E REVISTAS	20,87	MÍDIA	AGÊNCIAS DE NOTÍCIAS	26,93
			MÍDIA	REVISTAS	26,00
			MÍDIA	CADASTROS, LISTAS E OUTROS	22,67

Fonte: Oficinas de diagnósticos (2014).

Durante a realização da oficina, os representantes das Instituições Construtoras de Políticas sugeriram a inclusão dos subsetores Gastronomia Tradicional e Gastronomia Criativa para o processo de priorização, os quais não estavam na matriz inicial de subsetores definida (Quadro 02).

4.4. DIRECIONADORES ESTRATÉGICOS: OBJETIVOS E METAS

Considerando a Identidade da Fortaleza Criativa e o diagnóstico estratégico, os objetivos estratégicos da Fortaleza Criativa para 2005 a 2018 estão expressos nos Quadros 22 e 23, de acordo com a agregação das indústrias Artes & Patrimônio e Mídia & Criações Funcionais.

Quadro 22 – Objetivos estratégicos das indústrias de Artes & Patrimônio.

Dimensão	Declaração	Indicador de medida	Unidade medida	Marco de referência – Ano 2014	Metas			
					2015	2016	2017	2018
Geração de renda	Ampliar a renda mínima dos setores tradicionais (ninguém ganhar menos de 1 salário mínimo)	Taxa de crescimento	SM	2014				1 sm
	Aumentar a remuneração média dos setores	Taxa de crescimento	%	2014				1,6 sm
Criação de Empregos	Elevar o número de empregos formais	Número de formalizações	Qtde	-	240	250	275	300
	Ampliar a oferta de estágios com a perspectiva empregatícia na área	Número de estágio ofertados no setor	Qtde	-	300	400	500	600

Dimensão	Declaração	Indicador de medida	Unidade medida	Marco de referência – Ano 2014	Metas			
					2015	2016	2017	2018
Inclusão social	Aumentar as oportunidades de inserção no mercado de trabalho	Qtde de pessoas que estavam sem renda e que foram incluídas neste setor	Qtde	-	150	250	450	600
	Elaborar as políticas públicas para os segmentos de maior vulnerabilidade	Qtde	Qtde	Política clara e definida (marco regulatório)	1			
Desenvolvimento Humano	Aumentar a qualificação dos atores das cadeias dos setores relacionados	Número de atores qualificados	Qtde	-	1000	1100	1200	1400
	Incrementar a política de capacitação	Qtde	Qtde	Política clara e definida (marco regulatório)	1			
Diversidade Cultural	Ampliar o número de pessoas envolvidas nas atividades diárias impactantes na manutenção da nossa memória cultural e criativa	Percentual de crescimento	%	Referência 2013	8%	12%	16%	20%
	Ampliar o número de editais voltados para cultura local	Número de editais voltados para a cultura local		Base 2014 (7 editais secultfor) Crescimento de 50%	8	9	10	12
Exportação de Ganhos	Intensificar as políticas de incentivo à exportação	Qtde	Qtde	Política clara e definida (marco regulatório)	1			
	Ampliar as consultorias / curadorias para aperfeiçoamento da técnica para melhoria da qualidade do produto (curadoria e capacitação)	Número de consultorias / curadorias	Qtde	-	20	25	30	35

Fonte: Oficinas conduzidas com os agentes da Economia Criativa de Fortaleza (2014).

Quadro 23 – Objetivos estratégicos das indústrias de Mídia & Criações Funcionais.

Dimensão	Declaração	Indicador de medida	Unidade medida	Marco de referência – Ano 2014	Metas			
					2015	2016	2017	2018
Geração de renda	Criar fundos setoriais de investimento no setor	Qtde	Qtde	Criar em cada ano	1	1	1	1
	Criar políticas de crédito para subsidiar a compra de equipamentos para a área (Uma para cada setor)	Qtde	Qtde	Criar em cada ano	1	1	1	1
Criação de Empregos	Elevar o número de empregos formais na cadeia produtiva	%	%	2014	5%	10%	15%	20%
	Captar empresas nacionais e internacionais para a indústria criativa	Qtde	Qtde	Captar por ano	1	1	2	2
Inclusão social	Criar políticas públicas de incentivo à criatividade e inovação	Qtde	Qtde	Política clara e definida (marco regulatório)	1			
	Qualificar e inserir profissionais	1. Qtde Pessoas Qualificadas 2. % Percentual de Pessoas Inseridas	Qtde por ano %		1000 10%	1100 15%	1200 15%	1400 15%

Dimensão	Declaração	Indicador de medida	Unidade medida	Marco de referência – Ano 2014	Metas			
					2015	2016	2017	2018
Desenvolvimento Humano	Elevar o número de negócios formalizados oriundos do processo empreendedor	Qtde negócios formalizados	Qtde	% do Número de Pessoas Qualificadas (ver item anterior)	20 %	20 %	20 %	20 %
	Criar programas de capacitação técnica e tecnológica (cursos, oficinas, workshops)	Qtde Programas Criados	Qtde	Qtde Programas por ano	1	1	1	1
Diversidade Cultural	Criar parcerias entre governos, universidades e setor produtivo	Número de agendas construídas (pauta de atividades)	Qtde	Número de agendas realizadas por ano no mínimo	10	10	10	10
	Criar eventos para apresentação de novos produtos e serviços inovadores e criativos	Número de eventos por ano	Qtde		1	1	1	1
Exportação de Ganhos	Ampliar as políticas de incentivo à exportação no setor	Qtde	Qtde	Política clara e definida (marco regulatório)	1			
	Realizar estudos de mercado para absorver os produtos locais	Qtde	Qtde	O mínimo por ano	1	1	1	1

Fonte: Oficinas conduzidas com os agentes da Economia Criativa de Fortaleza (2014).

4.4.1. MAPAS ESTRATÉGICOS DAS INDÚSTRIAS CRIATIVAS

A descrição dos contornos da estratégia da Fortaleza Criativa, por meio dos objetivos estratégicos relacionados entre si e distribuídos nos efeitos gerados pela Economia Criativa (geração de renda, a criação de empregos, a exportação de ganhos – receita de produtos e serviços criativos para o Exterior, inclusão social, diversidade cultural e desenvolvimento humano), estão representados pelas Figuras 14 e 15.

Seguem mapas estratégicos para as indústrias de Artes, Patrimônio, Mídia e Criações Funcionais, obtidos a partir de Oficinas conduzidas com os agentes da Economia Criativa de Fortaleza.

Figura 14 – Mapa estratégico para as indústrias de Artes & Patrimônio.



Fonte: Oficinas conduzidas com os agentes da Economia Criativa de Fortaleza (2014).

Figura 15– Mapa estratégico para as indústrias de Mídia & Criações Funcionais.



Fonte: Oficinas conduzidas com os agentes da Economia Criativa de Fortaleza (2014).

4.5. ESTRATÉGIAS PARA AS INDÚSTRIAS CRIATIVAS

Considerando-se os ambientes externos e internos (Modelo SWOT), foram definidas as seguintes estratégias vistas como as mais adequadas para alcançar os objetivos estratégicos de cada agregação de indústrias criativas e, assim, realizar a visão de futuro da Fortaleza Criativa.

4.5.1. ESTRATÉGIAS PARA ARTES & PATRIMÔNIO

- a) Ensejar a diversidade de artistas e profissionais da cultura para participar no calendário de eventos no Município.
- b) Criar espaços para fomentar a indústria da arte.
- c) Viabilizar o acesso às informações no campo das artes, com relação aos aspectos jurídicos e benefícios da formalização.
- d) Implementar programas culturais para a revitalização do Centro.
- e) Estimular a preservação do patrimônio cultural do Município pelos órgãos públicos e privados mediante parcerias.
- f) Criar programa de incentivos para o setor.
- g) Elaborar legislação específica de política pública para o setor.
- h) Viabilizar o financiamento do sistema municipal de cultura.

4.5.2. ESTRATÉGIAS PARA MÍDIA & CRIAÇÕES FUNCIONAIS

- a) Identificar as demandas de produtos diferenciados com vistas à inserção do mercado globalizado.
- b) Estabelecer parceria entre instituições de ensino e órgão públicos, visando à difusão da diversidade cultural.
- c) Implementar uma agência com a devida competência para coordenar dentro do Município as políticas de desenvolvimento econômico.
- d) Diversificar cursos de qualificação com mão de obra especializada para evitar a migração de recursos humanos.

- e) Ampliar políticas de capacitação e consultorias.
- f) Incentivar a criação de linhas de crédito acessíveis para facilitar a formalização de micro e pequenas empresas.
- g) Ampliar parcerias com instituições financeira focadas no financiamento dos programas oriundos das políticas públicas.
- h) Promover eventos de sensibilização para os empreendedores.
- i) Apoiar as cadeias informais com o objetivo de formalização.

4.6. PAINEL DE ALINHAMENTO

Os indicadores de esforço para monitorar no curto e médio prazo a estratégia (indicadores de verificação para cada item de controle-objetivos), permitindo antecipar o seu alcance e a correção de rumos, estão representados no painel de alinhamento, constantes nos Quadros 24 e 25, segundo as indústrias criativas consideradas.

Quadro 24 – Painel de alinhamento das indústrias Artes & Patrimônio.

Perspectiva	Objetivo estratégico	Indicadores Resultantes (Outcomes)	Fatores críticos de sucesso	Indicadores direcionados (Drivers)	Metas
Geração de renda	Ampliar a renda mínima dos setores tradicionais (ninguém ganhar menos de 1 salário mínimo)	Taxa de crescimento da renda mínima	Ampliar a produção	% de Crescimento da População	Aumentar em 25% a.a
			Ampliar a participação do setor no mercado	Aumento de % de participação no mercado	Ampliar em 25% a.a.
	Aumentar a remuneração média dos setores	Taxa de crescimento da remuneração média	Ampliar a produção	% de Crescimento da População	Aumentar em 25% a.a
			Ampliar a participação do setor no mercado	Aumento de % de participação no mercado	Ampliar em 25% a.a.
Criação de Empregos	Elevar o número de empregos formais	Número de formalizações	Realizar ações de incentivo à formalização de empreendedores	Qtde de ações realizadas	Realizar 10 ações por ano
			Realizar ações de incentivo para empresas formalizarem seus empregados	Qtde de ações realizadas	Realizar 5 ações por ano
	Ampliar a oferta de estágios com a perspectiva empregaticia na área	Número de estágio ofertados no setor	Ampliar as parcerias entre instituições de ensino e empresas do setor	Qtde de parcerias realizadas	Realizar 10 parcerias por ano
Inclusão social	Aumentar as oportunidades de inserção no mercado de trabalho	Qtde pessoas que estavam sem renda e que foram incluídas neste setor	Realizar cursos para qualificar a mão-de-obra do setor	Número de cursos realizados	24 cursos por ano

Perspectiva	Objetivo estratégico	Indicadores Resultantes (Outcomes)	Fatores críticos de sucesso	Indicadores direcionados (Drivers)	Metas
Inclusão social	Elaborar as políticas públicas para os segmentos de maior vulnerabilidade	Qtde	Elaborar projeto de política pública para os segmentos vulneráveis do setor	% Realização do projeto	1 projeto
			Realizar ações de sensibilização junto ao setor público e privado	Qtde ações de sensibilização	No mínimo 10 ações
Desenvolvimento Humano	Aumentar a qualificação dos atores das cadeias dos setores relacionados	Número de atores qualificados	Número de alunos frequentando os cursos	Qtde alunos frequentando	No mínimo 100 alunos frequentando por mês
	Incrementar a política de capacitação	Qtde	Ofertar cursos	Qtde cursos ofertados	25 cursos por ano
Diversidade Cultural	Ampliar o número de pessoas envolvidas nas atividades diárias impactantes na manutenção da nossa memória cultural e criativa	Percentual de crescimento	Pessoas atingidas por mês	% de Crescimento em relação ao ano anterior	Crescimento de 8% em relação ao mesmo mês do ano anterior
	Ampliar o número de editais voltados para a cultura local	Número de editais voltados para a cultura local	Ações para Captação de Recursos Financeiros	Número de ações realizadas	No mínimo 20 ações a.a.
Exportação de Ganhos	Intensificar as políticas de incentivo à exportação	Qtde	Aperfeiçoamento do Marco Regulatório	% de Realização aperfeiçoamento	Marco regulatório revisto
	Ampliar as consultorias / curadorias para aperfeiçoamento da técnica para melhoria da qualidade do produto (curadoria e capacitação)	Número de consultorias / curadorias	Aumentar a oferta de profissionais disponíveis para consultoria e curadoria	Número de profissionais disponíveis	40

Fonte: Oficinas conduzidas com os agentes da Economia Criativa de Fortaleza (2014).

Quadro 25 – Painel de alinhamento das indústrias Mídia & Criações Funcionais.

Perspectiva	Objetivo estratégico	Indicadores Resultantes (Outcomes)	Fatores críticos de sucesso	Indicadores direcionados (Drivers)	Metas
Geração de Renda	Criar fundos setoriais de investimento no setor	Qtde	Estabelecer parcerias	Qtde parceiros	No mínimo 9 parcerias
			Criar um marco legal	Marco legal criado	1
	Criar políticas de crédito para subsidiar a compra de equipamentos para a área (Uma para cada setor)	Qtde	Apresentar diagnóstico sobre crédito atualizado	Qtde diagnóstico realizado	1
Criação de Empregos	Elevar o número de negócios formais na cadeia produtiva	Qtde	Realizar ações para incentivar a formalização	Nº ações realizadas	1 por mês
	Captar empresas nacionais e internacionais para a indústria criativa	Qtde	Identificar os tipos de empresa a serem captadas	Setores identificados	No mínimo 12

Perspectiva	Objetivo estratégico	Indicadores Resultantes (Outcomes)	Fatores críticos de sucesso	Indicadores direcionados (Drivers)	Metas
Inclusão social	Aumentar as oportunidades de inserção no mercado de trabalho	Qtde pessoas que estavam sem renda e que foram incluídas neste setor	Realizar cursos para qualificar a mão-de-obra do setor	Número de cursos realizados	24 cursos por ano
	Elaborar as políticas públicas para os segmentos de maior vulnerabilidade	Qtde	Elaborar projeto de política pública para os segmentos vulneráveis do setor	% Realização do projeto	1 projeto
			Realizar ações de sensibilização junto ao setor público e privado	Qtde ações de sensibilização	No mínimo 10 ações
Desenvolvimento Humano	Aumentar a qualificação dos atores das cadeias dos setores relacionados	Número de atores qualificados	Número de alunos frequentando os cursos	Qtde alunos frequentando	No mínimo 100 alunos frequentando por mês
	Incrementar a política de capacitação	Qtde	Ofertar cursos	Qtde cursos ofertados	25 cursos por ano
Diversidade Cultural	Ampliar o número de pessoas envolvidas nas atividades diárias impactantes na manutenção da nossa memória cultural e criativa	Percentual de crescimento	Pessoas atingidas por mês	% de Crescimento em relação ao ano anterior	Crescimento de 8% em relação ao mesmo mês do ano anterior
	Ampliar o número de editais voltados para cultura local	Número de editais voltados para a cultura local	Ações para Captação de Recursos Financeiros	Número de ações realizadas	No mínimo 20 ações a.a.
Exportação de Ganhos	Intensificar as políticas de incentivo à exportação	Qtde	Aperfeiçoamento do Marco Regulatório	% de Realização aperfeiçoamento	Marco regulatório revisto
	Ampliar as consultorias / curadorias para aperfeiçoamento da técnica para melhoria da qualidade do produto (curadoria e capacitação)	Número de consultorias / curadorias	Aumentar a oferta de profissionais disponíveis para consultoria e curadoria	Número de profissionais disponíveis	40

Fonte: Oficinas conduzidas com os agentes da Economia Criativa de Fortaleza (2014).

4.7. PLANO DE PROJETOS/AÇÕES

Os projetos e/ou ações prioritários para serem implementados a fim de atingir as metas estabelecidas e alcançar os objetivos fixados para as indústrias de Arte & Patrimônio e Mídia & Criações Funcionais estão listados nos Quadros 26 e 27.

Quadro 26 – Relação dos Projetos/Ações da Indústria de Artes & Patrimônio

QTD.	DIMENSÃO	OBJETIVO	PROJETO	PRIORIDADE
1	GERAÇÃO DE RENDA	Ampliar a renda mínima dos setores tradicionais (ninguém ganhar menos de 1 salário-mínimo)	Projeto de demanda de mercado das cadeias produtivas do setor	10
2	GERAÇÃO DE RENDA	Ampliar a renda mínima dos setores tradicionais (ninguém ganhar menos de 1 salário-mínimo)	Buscar junto às agências de fomento linhas de crédito para a produção do setor	9
3	GERAÇÃO DE RENDA	Ampliar a renda mínima dos setores tradicionais (ninguém ganhar menos de 1 salário-mínimo)	Projeto de capacitação com vistas à inovação	8

QTD.	DIMENSÃO	OBJETIVO	PROJETO	PRIORIDADE
4	GERAÇÃO DE RENDA	Ampliar a renda mínima dos setores tradicionais (ninguém ganhar menos de 1 salário-mínimo)	Política de fomento ao setor (como meio de acesso ao mercado)	10
5	GERAÇÃO DE RENDA	Ampliar a renda mínima dos setores tradicionais (ninguém ganhar menos de 1 salário-mínimo)	Realizar rodadas de negócios para o setor	9
6	GERAÇÃO DE RENDA	Ampliar a renda mínima dos setores tradicionais (ninguém ganhar menos de 1 salário-mínimo)	Divulgação do setor em eventos e feiras	8
7	CRIAÇÃO DE EMPREGOS	Elevar o número de empregos formais	Mapear a cadeia produtiva informal por meio de pesquisas no Município	10
8	CRIAÇÃO DE EMPREGOS	Elevar o número de empregos formais	Projeto de orientação na formalização de empresas	9
9	CRIAÇÃO DE EMPREGOS	Elevar o número de empregos formais	Implantação de incubadoras de empresas	8
10	CRIAÇÃO DE EMPREGOS	Elevar o número de empregos formais	Fazer uma campanha de incentivo à formalização dos empregados	10
11	CRIAÇÃO DE EMPREGOS	Elevar o número de empregos formais	Parceria com a Superintendência Regional do Trabalho e Emprego do MTE	9
12	CRIAÇÃO DE EMPREGOS	Ampliar a oferta de estágios com a perspectiva empregatícia na área	Diagnosticar as demandas e ofertas das instituições envolvidas	10
13	CRIAÇÃO DE EMPREGOS	Ampliar a oferta de estágios com a perspectiva empregatícia na área	Realizar convênios com as instituições de ensino e empresas do setor	9
14	CRIAÇÃO DE EMPREGOS	Ampliar a oferta de estágios com a perspectiva empregatícia na área	Realizar eventos de sensibilização junto às instituições envolvidas	8
15	INCLUSÃO SOCIAL	Aumentar as oportunidades de inserção no mercado de trabalho	Identificar as demandas para a capacitação profissional	10
16	INCLUSÃO SOCIAL	Aumentar as oportunidades de inserção no mercado de trabalho	Elaborar um plano de capacitação profissional (educação continuada)	9
17	INCLUSÃO SOCIAL	Elaborar as políticas públicas para os segmentos de maior vulnerabilidade	Elaboração de políticas públicas para os segmentos vulneráveis do setor	10
18	INCLUSÃO SOCIAL	Elaborar as políticas públicas para os segmentos de maior vulnerabilidade	Realizar palestra e eventos	10
19	INCLUSÃO SOCIAL	Elaborar as políticas públicas para os segmentos de maior vulnerabilidade	Realizar reuniões técnicas	9
20	DESENVOLVIMENTO HUMANO	Aumentar a qualificação dos agentes das cadeias dos setores relacionados	Projeto de qualificação dos agentes das cadeias dos setores relacionados	10
21	DESENVOLVIMENTO HUMANO	Aumentar a qualificação dos agentes das cadeias dos setores relacionados	Ofertar cursos de qualificação dos agentes das cadeias dos setores relacionados	10
22	DESENVOLVIMENTO HUMANO	Incrementar a política de capacitação	Constituir comitê para a revisão do marco regulatório do Município de Fortaleza	10
23	DIVERSIDADE CULTURAL	Ampliar o número de pessoas envolvidas nas atividades diárias impactantes na manutenção da memória cultural e criativa da Cidade.	Difusão e sensibilização da importância da cultura e patrimônio local	10
24	DIVERSIDADE CULTURAL	Ampliar o número de pessoas envolvidas nas atividades	Estimular a realização de festivais artísticos e	9

QTD.	DIMENSÃO	OBJETIVO	PROJETO	PRIORIDADE
25	DIVERSIDADE CULTURAL	Ampliar o número de editais voltados para a cultura local	Prospectar recursos e parcerias com instituições governamentais e não governamentais	10
26	EXPORTAÇÃO DE GANHOS	Intensificar as políticas de incentivo à exportação	Constituir comitê para a revisão do marco regulatório do Município de Fortaleza	10
27	EXPORTAÇÃO DE GANHOS	Ampliar as consultorias/curadorias para aperfeiçoamento da técnica para melhoria da qualidade do produto (curadoria e capacitação)	Incremento da oferta de profissionais disponíveis para consultoria e curadoria	10

Fonte: Oficinas de elaboração e priorização dos projetos (2014).

Quadro 27 – Relação dos Projetos e ações da Indústria de Mídia & Criações Funcionais.

QTD.	DIMENSÃO	OBJETIVO	PROJETO	PRIORIDADE
1	GERAÇÃO DE RENDA	Criar fundos setoriais de investimento no setor	Realizar diagnósticos setoriais para identificar os tipos de investimentos necessários	10
2	GERAÇÃO DE RENDA	Criar fundos setoriais de investimento no setor	Realizar convênios com instituições financeiras (formalizar documento legal com instituições financeiras)	9
3	DESENVOLVIMENTO HUMANO	Criar fundos setoriais de investimento no setor	Constituir comitê para a elaboração do marco legal (Grupo de Trabalho)	9
4	GERAÇÃO DE RENDA	Criar fundos setoriais de investimento no setor	Projeto Criação de Marco Legal para o Setor Mídia & Criações Funcionais	10
5	GERAÇÃO DE RENDA	Criar políticas de crédito para subsidiar a compra de equipamentos para a área (uma para cada setor)	Criar comitê para a elaboração do diagnósticos	10
6	GERAÇÃO DE RENDA	Criar políticas de crédito para subsidiar a compra de equipamentos para a área (uma para cada setor)	Criar comitê para a elaboração da política de crédito	9
7	criação de empregos	Elevar o número de empregos formais na cadeia produtiva	Mapear a cadeia produtiva informal por meio de pesquisas no Município	10
8	criação de empregos	Elevar o número de empregos formais na cadeia produtiva	Elaborar projeto de orientação na formalização de empresas	9
9	criação de empregos	Elevar o número de empregos formais na cadeia produtiva	Implantação de incubadoras de empresas	8
10	criação de empregos	Elevar o número de empregos formais na cadeia produtiva	Buscar parcerias com instituições em busca da formalização	7
11	criação de empregos	Captar empresas nacionais e internacionais para a indústria criativa	Captação de empresas nacionais e internacionais de Mídia & Criações Funcionais	10
12	INCLUSÃO SOCIAL	Criar políticas públicas de incentivo a criatividade e inovação	Criação marco legal no nível municipal para incentivo à criatividade e à inovação no setor	10

QTD.	DIMENSÃO	OBJETIVO	PROJETO	PRIORIDADE
13	INCLUSÃO SOCIAL	Qualificar e inserir profissionais	Elaboração de programas / projetos de qualificação	10
14	DESENVOLVIMENTO HUMANO	Elevar o número de negócios formalizados oriundos do processo empreendedor	Realizar uma pesquisa para identificar negócios informais	10
15	DESENVOLVIMENTO HUMANO	Elevar o número de negócios formalizados oriundos do processo empreendedor	Estabelecer parcerias para incentivo aos processos de formalização	10
16	DESENVOLVIMENTO HUMANO	Elevar o número de negócios formalizados oriundos do processo empreendedor	Reforçar os meios de divulgação nos processos de formalização	9
17	DESENVOLVIMENTO HUMANO	Elevar o número de negócios formalizados oriundos do processo empreendedor	Realizar seminários e oficinas	8
18	DESENVOLVIMENTO HUMANO	Criar programas de capacitação técnica e tecnológica (Cursos, oficinas, <i>workshops</i>)	Matriz de necessidades de programas de capacitação técnica e tecnológica	8
19	DIVERSIDADE CULTURAL	Criar parcerias entre governo, universidade e setor produtivo	Criação de parcerias entre potenciais instituições do governo, universidades e setor produtivo	10
20	DIVERSIDADE CULTURAL	Criar eventos para a apresentação de novos produtos e serviços inovadores e criativos	Criação de parcerias potenciais para eventos de apresentação de novos produtos/serviços	10
21	DIVERSIDADE CULTURAL	Criar eventos para a apresentação de novos produtos e serviços inovadores e criativos	Elaborar reunião com possíveis parceiros para poder identificar temas em comum	10
22	EXPORTAÇÃO DE GANHO	Ampliar as políticas de incentivo à exportação no setor	Constituir comitê para revisão do marco regulatório do Município de Fortaleza para incentivo à exportação no setor	10
23	EXPORTAÇÃO DE GANHO	Realizar estudos de mercado para absorver os produtos locais	Estudos de mercados para absorção dos produtos locais de Mídia & Criações Funcionais	10
24	EXPORTAÇÃO DE GANHO	Realizar estudos de mercado para absorver os produtos locais	Captação de recursos para elaboração de estudos de mercado para absorção dos produtos locais para exportação	10

Fonte: Oficinas de elaboração e priorização dos projetos (2014).

4.7.1. ACOMPANHAMENTO E CONTROLE ESTRATÉGICOS

Para os projetos, o acompanhamento deve ser mensal, por agregação das indústrias e por dimensões da Economia Criativa. O acompanhamento dos objetivos estratégicos (outcomes) deve ser semestral, considerando que os indicadores dos objetivos estratégicos são em sua maioria disponibilizados anualmente.

No que se refere aos drivers e metas, indicadores dos fatores críticos de sucesso dos objetivos estratégicos, o acompanhamento deve ser realizado trimestralmente, com abordagem de análise crítica, identificando-se as causas de não alcance das metas por meio das ferramentas Diagrama de causa-e-efeito e 5W2H.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste trabalho foi desenvolver uma Agenda Estratégica para a Economia Criativa no Município de Fortaleza como estratégia de desenvolvimento sustentável e desejável com suporte nas contribuições de órgãos públicos, entidades privadas e de representantes da sociedade civil, de forma a permitir a manifestação democrática e a elaboração coletiva desta Agenda, que expressassem as opiniões, anseios e caminhos pretendidos e seguros a serem trilhados.

Com base no diagnóstico estratégico para identificação dos fatores críticos de sucesso, verificou-se que algumas indústrias se expressam mais dinâmicas (Criações Funcionais) e outras merecem a atenção das instituições públicas (Patrimônio e Artes), no sentido de resgatá-las e torná-las sustentáveis, menos dependentes de editais como fontes de recursos.

Com relação aos subsetores, a análise dos resultados do diagnóstico estratégico, apontou que os subsetores potencializadores para a economia criativa são na indústria de Artes e Patrimônio: Teatro e Gastronomia Tradicional e na indústria de Mídias e Criações Funcionais: Pesquisa & Desenvolvimento e Telecomunicações.

Após a definição das indústrias e dos subsetores, foram traçados os objetivos estratégicos que deverão ser alcançados até 2018, levando-se em consideração as seguintes dimensões: Geração de Renda; Criação de Empregos; Inclusão Social; Desenvolvimento Humano; Diversidade Cultural e Exportação de Ganhos.

Com vistas a alcançar os objetivos estratégicos listados acima e, assim, realizar a visão de futuro da Fortaleza Criativa as seguintes estratégias, dentre outras, foram citadas: criar programa de incentivos e elaborar legislação específica de política pública para o setor de Artes & Patrimônio e, para o de Mídias e Criações Funcionais, inserção no mercado globalizado e implementação de uma agência voltada para as políticas de desenvolvimento econômico.

Levando em consideração os fatores críticos de sucesso, indicadores ou direcionadores (drivers), objetivos e metas, observou-se a necessidade de se definir um marco legal para a Economia Criativa de Fortaleza, em particular, para as indústrias mais vulneráveis, conferindo-lhes melhores condições de crescimento e desenvolvimento. Com base nisso, foi elaborado um Plano de Ação tomando como base as dimensões citadas anteriormente.



Dentre os fatores críticos de sucesso identificados para a Economia Criativa de Fortaleza, destaquem-se: Proteção dos ativos criativos, com distribuição espacial balanceada nos bairros, segundo suas vocações; Retenção de talentos humanos nos espaços criativos locais; Modelos de incentivos governamentais e de financiamentos sustentáveis, notadamente em negócios criativos frágeis, pela sua natureza intrínseca; Gestão profissionalizada que garante sustentabilidade do negócio: empresariamento do negócio criativo; Atuação integrada e articulada intra e inter instituições, inclusive representativamente mais forte por setor econômico; Contínua visibilidade dos ativos, produtos e serviços criativos, mantendo fluxo de demanda ao longo do ano; e Integração das cadeias, ativos, produtos e serviços criativos de Fortaleza às cidades em seu entorno, buscando sinergia.

Nesse sentido, setores geradores de maiores níveis de vínculos e renda, bem como a sustentação dos que são eminentemente de natureza cultural, requerem maior investimento das instituições públicas, por meio de estratégias eficientes e coerentes ao diagnóstico evidenciado neste estudo. De forma comum, os agentes da cadeia da Economia Criativa de Fortaleza que participaram da formulação da Agenda Estratégica apontaram como estratégias comuns para as indústrias de Artes e Patrimônio elaborar legislação específica de política pública para o setor (marco regulatório) e viabilizar o financiamento do sistema municipal de cultura, e, para as indústrias de Mídia e Criações Funcionais, incentivar a criação de linhas de crédito acessíveis para facilitar a formalização de micro e pequenas empresas. Por sua vez, a formalização crescente nas diversas indústrias foi a estratégia comum apontada na elaboração da agenda estratégica.

Os resultados evidenciam que a Economia Criativa de Fortaleza se encontra fragmentada, com setores criativos em estágios diferenciados e com certa desarticulação conjunta, sem uma atuação estruturada e sistêmica, porém com grande potencial de crescimento e desenvolvimento, conforme é atestado pelos resultados quantitativos e qualitativos detalhados no presente relatório.

Nessa linha, as ações propostas para alterar o atual quadro da Economia Criativa de Fortaleza, devem ser realizadas sobre a necessidade de aprofundar a demanda dos setores; a compreensão da dinâmica de cadeia de valores dos setores criativos; a revisão do marco regulatório; o incentivo à formalização, capacitação técnica e tecnológica; a criação de incubadoras e aceleradoras de negócios criativos e a atuação por meio do desenvolvimento de parcerias.

Complementarmente, cabe a SDE iniciar a criação de um Sistema de Contas da Economia Criativa, no sentido de monitorar, por meio dos indicadores estratégicos constituídos neste trabalho, o crescimento e o desenvolvimento nas diversas dimensões da Economia Criativa.





Nesse sentido, Governos Municipal e Estadual (Fortaleza e Ceará), empreendedores criativos e a sociedade civil, enfim, os agentes da Economia Criativa de Fortaleza, devem canalizar esforços para promover o diálogo, a sinergia, a troca de experiências, estabelecendo alianças e redes de comunicação para remover os obstáculos e implementar os projetos e ações definidos neste trabalho.



REFERÊNCIAS

BARNEY, Jay B; HESTERLY, William. Administração Estratégica e vantagem competitiva: conceitos e casos. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

BENDASSOLLI, P.F.; WOOD JR, T.; KIRSCHBAUM, C.; CUNHA, M.P. Compreendendo as Indústrias Criativas. In: WOOD JR, T.; BENDASSOLLI, P.F.; KIRSCHBAUM, C.; CUNHA, M.P. Indústrias Criativas no Brasil. São Paulo: Atlas, 2009.

BOGDAN, R.; BIKLEN, S. Investigação qualitativa em educação. Porto: Porto Editora, 1994.

BRANDÃO, Helena H. Nagamine. Introdução à análise do discurso. 2. ed. rev., Campinas: Editora Unicamp, 2004.

BRASIL. Constituição Federal de 05 out. 1988. Constituição da República Federativa do Brasil. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm>. Acessos em: 2014.

_____. Decreto Federal nº 7.743, de 31 de maio de 2012. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2012/Decreto/D7743.htm>. Acessos em: 2014.

_____. Ministério da Cultura. Plano da Secretaria da Economia Criativa: Políticas, diretrizes e ações 2011 a 2014. Brasília, 2012.

BOGARDUS, E.S.. The group interview. Journal of Applied Sociology, 10, 1926.

BUAINAIN, A. M.; MENDES, C. I. C.; OLIVEIRA E SILVA, A. B.; CARVALHO, S. M.P. Indústria criativa: direitos do autor e acesso à cultura. Liinc em Revista. v. 7, n. 510-537p. Rio de Janeiro, 2011.

COSTA, P.; SEIXAS, J.; OLIVEIRA, A. R. Das Cidades Criativas à Criatividade Urbana? Espaço, Criatividade e Governança na Cidade Contemporânea. In: I Congresso de Desenvolvimento Regional de Cabo Verde. Cabo Verde, 2009.

COUTINHO, A. R.; KALLÁS, D. (Org). Gestão da Estratégia: Experiências e Lições de empresas brasileiras. Rio de Janeiro. Campus. 2005.

CRESWELL, John W.; CLARK, Vicki L. Plano. Pesquisa de Métodos Mistos: Série Métodos de Pesquisa. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2013.



DEMO, Pedro. Metodologia do conhecimento científico. 2. ed. , São Paulo: Atlas, 2000.

DENCKER, A. de F. M.; DA VIÁ, S. C. Pesquisa empírica em ciências humanas: com ênfase em comunicação. São Paulo: Futura, 2001.

FIRJAN. Mapeamento da Indústria Criativa no Brasil: Análise completa. 2012.

FLORIDA, Richard. A ascensão da classe criativa. Ed. 1. L&PM. Porto Alegre, 2011.

FONSECA, J. J. S. Metodologia da pesquisa científica. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

FUNDAP. Economia Criativa na cidade de São Paulo: Diagnóstico e Potencialidades. Coordenador do Projeto: Aurilio Sergio Costa Caiado. São Paulo: FUNDAP, 2011.

HARRISON, Jeffrey S. Administração Estratégica de recursos e capacidades. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HERRERO FILHO, Emílio. Balanced Scorecard e a gestão estratégica: uma abordagem prática. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

HITT, Michael A., IRELAND, R. Duane, HOSKISSON, Robert E. Administração Estratégica. São Paulo: Pioneira, 2002.

HOLDER-WEBB, Lori; COHEN, Jeffrey R.; NATH, Ieda; WOOD, David. The supply of corporate social responsibility disclosures among U.S. Firms. Journal of Business Ethics. v. 84. 2009. p. 497-527.

HUNGER, J. David; WHEELLEN, Thomas L. Gestão estratégica: princípios e práticas. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2002.

KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. Mapas Estratégicos: Balanced Score Card: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. 10 ed Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KAPLAN, R; NORTON, D. Mapas Estratégicos. Rio de Janeiro. Campus. 2004

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. Princípios de Marketing. 12 ed. Rio de





Janeiro: Prentice Hall Brasil, 2007.

LAZARSFELD, P.F.. Qualitative analysis: Historical and critical essays. Boston: Allyn & Bacon, 1972.

LUZIO, Fernando. Fazendo a estratégia acontecer: como criar e implementar as iniciativas da organização. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

MACHADO, A. F. Estudo 44: cidades criativas. Perspectivas dos investimentos sociais no Brasil. CEDEPLAR/FACE/UFMG. 2012.

MCCREADIE, Karen. A Arte da Guerra SUN TZU: uma interpretação em 52 ideias brilhantes: São Paulo: Globo, 2008.

MINAYO, M. C. de S. O desafio do conhecimento. 10. ed. São Paulo: HUCITEC, 2007.

MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H. Administração. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

MORGAN, D.. Focus group as qualitative research. Qualitative Research Methods Series. 16. London: Sage Publications, 1997.

OLIVEIRA, Djalma de P. R. Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologias e Práticas. São Paulo: Atlas, 2004.

PINTO, Gabriel Bicharra Santini; AFONSO, Márcio Felipe de Araujo Lima. O mapeamento das Indústrias Criativas no Brasil. Revista de Design, Inovação e Gestão Estratégica. V. 4 (Edição Especial). 2013.

PORTER, Michael. Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior. 27. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

REIS, A. C. F. Cidades Criativas: da teoria à prática. São Paulo: Sesi, 2012.

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

RICHARDSON, Roberto Jarry. Pesquisa social: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1989.

RICHARDSON, Roberto Jarry et al. Pesquisa Social: métodos e técnicas. 3. ed. Rev. Amp., São Paulo: Atlas, 2008.





RODRIGUES, Jorge Nascimento; et al. 50 Gurus Para o Século XXI. Lisboa: Centro Atlântico, 2005.

SANTOS-DUISENBERG, E. Economia criativa: uma opção de desenvolvimento viável? In: REIS, A. C. F. (Coord.). Economia Criativa como estratégia de desenvolvimento: uma visão dos países em desenvolvimento. São Paulo: Itaú Cultural, 2008.

SANTOS, F. Lopes dos. Estratégia e Competitividade, 1990, pp. 25-53.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br>>. Acessos em: 2014.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Ferramenta 5W2H. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br>>. Acessos em: 2014.

SELEME, Robson; STADLER, Humberto. Controle da qualidade: as ferramentas essenciais. Curitiba: Ibpex, 2008.

SPRATT, C.; WALKER, R.; ROBINSON, B. Mixed research methods. Practitioner Research and Evaluation Skills Training in Open and Distance Learning. Commonwealth of Learning, 2004. Disponível em: <<http://www.col.org/SiteCollectionDocuments/A5.pdf>>. Acessos em: 2014.

TIFFANY, P.; PETERSON, S. D.. Planejamento Estratégico: o melhor roteiro para um planejamento estratégico eficaz. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. Introdução à pesquisa em ciências sociais. São Paulo: Atlas, 1994.

UNCTAD. Creative Economy: a Feasible Development Option. Creative Economy: Report 2010. United Nations, 2010. Relatório de Economia Criativa 2010 (Creative Economy Report 2010, the United Nations Conference on Trade and Development - UNCTAD). Economia Criativa: uma opção de desenvolvimento viável. Brasília: Secretaria da Economia Criativa/Minc.; São Paulo: Itaú Cultural, 2012. 424 p.

VASCONCELOS FILHO, Paulo de; PAGNONCELLI, Dernizo. Construindo estratégias para vencer: um método prático, objetivo e testado para o sucesso da sua empresa. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.





Prefeitura de Fortaleza

Secretaria Municipal do
Desenvolvimento Econômico



Secretaria de Desenvolvimento Econômico de Fortaleza



investidor@fortaleza.ce.gov.br



desenvolvimentoeconomico.fortaleza.ce.gov.br

Rua Tibúrcio Cavalcante, 1233, Aldeota • CEP 60125-045 • Fortaleza, Ceará, Brasil
Telefone: 85 3105-1573 • 1582, Fax: 85 3105-1519