

## CRIATIVIDADE E GESTÃO NA INDÚSTRIA CALÇADISTA

*Roberta Werner Rambo<sup>1</sup>*

*Cristiano Max Pereira Pinheiro<sup>2</sup>*

*Mauricio Barth<sup>3</sup>*

*Raquel Engelman Machado<sup>4</sup>*

**Resumo:** O setor calçadista mostra-se relevante e tradicional na economia brasileira. Por ser vinculado a moda, é fácil a vinculação da criatividade ao design e desenvolvimento do produto – o calçado. Todavia, a criatividade não está ligada apenas ao processo criativo de produtos, podendo ser encontrada em qualquer ideia nova e adequada à situação. Este estudo busca, portanto, verificar a relação entre a criatividade e a gestão de indústrias calçadistas. Para tanto, realizou-se uma revisão sistemática de literatura com seleção de artigos no Portal de Periódicos Capes. A busca, dadas as limitações e critérios de seleção, resultou em quatro títulos que foram analisados pelos autores. Os resultados indicam que a criatividade está relacionada à gestão de empresas calçadistas, principalmente no que tange ao desenvolvimento de novos produtos, o conhecimento da organização e o marketing. Pode-se identificar, ainda, forte relação da criatividade com a inovação nas empresas, sendo a criatividade, normalmente, antecessora da inovação.

**Palavras-chave:** Indústria calçadista; Criatividade; Gestão

## CREATIVITY AND MANAGEMENT IN THE FOOTWEAR INDUSTRY

**Abstract:** The footwear sector is relevant and traditional in the Brazilian economy. As it is connected to fashion sector, it is easy to link creativity to the design and development of the product, the footwear. However, creativity is not only related to the creative process of products, but it can also be found in any new idea that suits the situation. This study seeks to verify the relationship between creativity and management of footwear industries. Therefore, a systematic literature review was carried out with selection of articles in the Portal de Periódicos Capes. The search, given the limitations and selection criteria, resulted in four titles that were analyzed by the authors. The results indicate that creativity is related to the management of footwear companies, especially regarding the development of new products, knowledge of the organization and marketing. It is also possible to identify a strong relationship between creativity and innovation in companies, with creativity usually being a predecessor of innovation.

**Keywords:** Footwear industry; Creativity; Management

1 Mestra em Administração, especialista em Análise Estratégica de Custos e graduada em Comércio.

2 Doutor e mestre em Ciências da Comunicação, bacharel em Publicidade e Propaganda. Coordenador e professor no Programa de Pós-Graduação em Indústria Criativa da Universidade Feevale. E-mail: <0046003@feevale.br>.

3 Doutor em Diversidade Cultural, mestre em Indústria Criativa, especialista em Gestão de Marketing, bacharel em Publicidade e Propaganda. Professor na Universidade Feevale.

4 Doutora e mestra em Administração, especialista em Marketing Estratégico e graduada em Comunicação Social. Professora na Universidade Feevale.

## INTRODUÇÃO

O setor calçadista brasileiro é tradicional e possui relevância na indústria nacional, uma vez que o Brasil é o quarto maior produtor do mundo e possui um parque fabril com cerca de 5 mil empresas, que geram aproximadamente 247 mil postos diretos de trabalho (ABICALÇADOS, 2021). Ainda, segundo a Abicalçados, o calçado brasileiro é exportado para mais de 170 países, sendo que o principal comprador são os Estados Unidos, o que gerou o valor de 658,3 milhões de dólares em exportações em 2020.

Por se tratar de um setor vinculado à moda, entende-se que a criatividade é necessária para o desenvolvimento de produtos. A criatividade, entretanto, pode ser entendida como a formação de produtos ou conceitos inovadores e adequados ao que se pretende resolver (HENNESSEY; AMABILE, 2010), o que traz a ideia de que ela não está vinculada, apenas, ao desenvolvimento de produtos ou ao seu design. Lubart e Mouchiroud (2003) corroboram com essa ideia, uma vez que afirmam que a solução de problemas e adversidades envolve a utilização da criatividade através, justamente, do pensamento criativo.

A inovação é baseada em ideias que aperfeiçoam produtos, serviços ou processos de uma empresa (OCDE, 2006), sendo caracterizada pela criação, aplicação ou combinação de conhecimentos novos ou existentes (ABRUNHOSA; SÁ, 2008). Por ter a capacidade de potencializar a produtividade das organizações, conforme Abrunhosa e Sá (2008) e Ferraz, Kupfer e Haguener (1995), a inovação é de extrema importância para a competitividade empresarial.

Dada a amplitude da utilização da criatividade, e tendo em vista que se podem ter ideias inovadoras ou adequadas em quase todos os setores da economia e das organizações, este artigo busca, portanto, verificar a relação entre a criatividade e a gestão de indústrias calçadistas. Para alcançar tal objetivo, desenvolveu-se um estudo baseado no método de revisão sistemática da literatura. Foram, neste caso, selecionados artigos recentes no Portal de Periódicos Capes que tratam do objeto de estudo deste artigo.

Os resultados apontam que a criatividade está vinculada à administração de empresas calçadistas ao redor do mundo, sobretudo, no que tange a criação de novos produtos, o marketing e a inovação. Ainda, a falta de artigos brasileiros impossibilitou a ligação do tema com a realidade da indústria nacional.

Nesse sentido, este artigo está dividido em cinco partes, além desta introdução. Na seção seguinte, é apresentada a revisão da literatura, abordando os temas criatividade e inovação. Em seguida, foram apresentados os procedimentos metodológicos do estudo, seguidos da análise e discussão dos resultados. Por fim, sucedem-se as considerações finais.

## CRIATIVIDADE

A criatividade é definida, segundo Hennessey e Amabile (2010, p. 570, *livre tradução dos autores*), como “a geração de produtos ou ideias inovadoras e adequadas”. Mehta e Dahl (2018) complementam afirmando que a criatividade pode ser entendida como a habilidade de resolver problemas, essencial para que um resultado seja gerado, de maneira eficaz e original. Com o passar dos anos, as habilidades criativas têm sido cada vez mais valorizadas em um mundo voltado para a tecnologia e informação que está em rápida transformação (LUBART; MOUCHIROUD, 2003). A criatividade dos produtos é um estado finito e dependente da situação, enquanto a criatividade das pessoas é um traço de personalidade duradouro e estável (HENNESSEY; AMABILE, 2010).

A criatividade de indivíduos se baseia em recursos distintos, porém interligados: a inteligência, o conhecimento, os estilos cognitivos ou de pensamento, a personalidade, a motivação e o ambiente, sendo que recursos podem ser mais ou menos aguçados e compensados nos indivíduos (LUBART; MOUCHIROUD, 2003, STERNBERG, 2006). A inteligência é importante para ver os problemas de novas maneiras, reconhecer ideias que se deve perseguir e identificar o valor de tais ideias; o conhecimento visa reconhecer o que já existe, mas não pode fechar perspectivas sobre o assunto conhecido; os estilos cognitivos estão relacionados as escolhas das pessoas e organizações; a personalidade está listada porque pessoas criativas, normalmente, possuem atributos como a superação de obstáculos e a capacidade de assumir riscos, em maior ou menor intensidade; a motivação para a criatividade deve ser intrínseca, ou seja, própria do indivíduo; e, por fim, o ambiente é importante pois pode estimular ou comprimir o uso da criatividade (STERNBERG, 2006).

Todavia, conforme Lubart e Mouchiroud (2003), apenas possuir esses elementos pode não ser suficiente para ser criativo, uma vez que pessoas potencialmente criativas que não conseguem colocar seus recursos em ação durante a resolução de problemas, não produziram ideias criativas. Os autores ainda afirmam que a solução criativa está relacionada a problemas mal definidos, que envolvam pensamento divergente e convergente, nos quais a informação existente é reorganizada, reestruturada ou combinada (LUBART; MOUCHIROUD, 2003). A maior parte dos afazeres criativos desenvolvidos em organizações é realizado por duas ou mais pessoas em conjunto, o que gera melhores resultados (HENNESSEY; AMABILE, 2010). A criatividade nas organizações, tanto em equipes como individualmente, pode ser afetada de diversas maneiras, positiva e negativamente. As pressões no ambiente de trabalho, em geral, são agressivas à criatividade, enquanto o suporte, a organização, a criação de objetivos, a autonomia, tempo suficiente para execução das tarefas, *feedbacks* visando o desenvolvimento do colaborador e a sensação de segurança psicológica facilitam o processo criativo dentro da organização (LUBART; MOUCHIROUD, 2003).

Como a criatividade está vinculada ao conceito de novas ideias, é importante apresentar o conceito e as formas de inovação, conforme disposto na próxima seção.

## INOVAÇÃO

Ideias que geram mudanças nos processos, serviços ou produtos de uma empresa, aperfeiçoando a sua performance, podem ser consideradas inovadoras (OCDE, 2006). Conforme Abrunhosa e Sá (2008), a inovação pode ser caracterizada como a combinação de conhecimentos existentes ou a criação e aplicação de um novo conhecimento, a fim de melhorar a empresa que adota tal inovação. Essa melhoria pode ocorrer através do aperfeiçoamento de produtos ou processos, entrada em novos mercados ou aprimoramento da gestão (ABRUNHOSA; SÁ, 2008).

A inovação é fundamental para o desenvolvimento econômico e aumento da competitividade empresarial, uma vez que tem a capacidade de potencializar a produtividade das organizações (ABRUNHOSA; SÁ, 2008, FERRAZ; KUPFER; HAGUENAUER, 1995).

Podem ser resultados da inovação incorporada em uma empresa a “melhoria na qualidade dos produtos, ampliação ou manutenção da participação no mercado, permite abrir novos mercados, reduz custos e impactos ao meio ambiente, e ajuda no enquadramento a normas dos mercados interno e externo” (NEGRI; SALERNO; CASTRO, 2005, p. 43).

É possível verificar a incidência de inovação em produtos ou em processos: quando incorporada a

produtos, a inovação acrescenta características e gera melhorias em seu desempenho; quando incorporada a processos, verifica-se alteração de protocolos ou recursos, que mudam a forma de produção ou comercialização (OCDE, 2006).

A intensidade tecnológica de uma empresa não determina a sua capacidade inovativa, sendo o seu desempenho inovador baseado em outros fatores (ZAWISLAK; FRACASSO; TELLO-GAMARRA, 2018). Ainda que grande parte das empresas, de alguma maneira, incorporem inovações (ENGELMAN, 2014), o processo de implantação da inovação é particular em cada organização, pois este tende a ser diferente de acordo com as particularidades do negócio (SALERNO, *et al.*, 2015).

## MÉTODO

O método do presente artigo é considerado, quanto à sua natureza, uma pesquisa básica; quanto aos seus objetivos trata-se de uma pesquisa exploratória; do ponto de vista dos procedimentos técnicos, mostra-se uma pesquisa bibliográfica; e, do ponto de vista da abordagem do problema trata-se de uma pesquisa qualitativa (PRODANOV; FREITAS, 2013). Este estudo é baseado no método de revisão sistemática de literatura, “[...] uma metodologia que difere das revisões convencionais na medida em que visa ‘sintetizar a pesquisa de forma sistemática, transparente e reproduzível’” (TRANFIELD; DENYER; SMART, 2003, p. 207, *tradução dos autores*).

Para alcançar o objetivo desta pesquisa, que é verificar qual a relação entre a criatividade e a gestão de indústrias calçadistas, após a formação do referencial teórico, os autores partiram para a revisão sistemática. Para tal, foram realizadas buscas no Portal de Periódicos Capes com os seguintes parâmetros: artigos publicados em periódicos revisados por pares, datados dos últimos 2 anos, limitados ao tópico “*business*” e que contivessem no texto as palavras “*creativity*” e “*shoe*” ou “*creativity*” e “*footwear*”.

Foram também realizadas buscas nos mesmos parâmetros com os tópicos em língua portuguesa, sendo “*criatividade*” e “*sapato*” ou “*criatividade*” e “*calçado*”, mas não foram encontrados resultados. Por fim, realizou-se buscas nas bases de dados Scopus e Web of Science com os mesmos parâmetros, porém, limitando os termos a estarem presentes apenas no título, palavras-chave ou resumo, sendo que esta busca retornou apenas um artigo, também relacionado na busca no Portal de Periódicos Capes.

As buscas com as limitações relatadas resultaram em 49 artigos no total, sendo destes 44 artigos de livre acesso, conforme listado no Apêndice A. Dentre os artigos de livre acesso, os autores realizaram a leitura de todos os resumos para verificar quais estavam realmente vinculados ao objeto da presente pesquisa. Realizou-se, ainda, após a leitura dos resumos, a verificação de quantas vezes os termos de busca eram mencionados no texto, a fim de verificar se o artigo estava vinculado a presente pesquisa. Artigos em que os termos de busca só eram mencionados uma única vez, foram descartados. Tais filtros foram realizados dada a amplitude da pesquisa, uma vez que os termos foram buscados em qualquer parte do texto, pois buscas com filtro por assunto não relacionaram artigos.

Após este filtro, restaram cinco artigos para leitura completa e posterior análise, conforme apresenta o Quadro 1 a seguir.

Quadro 1 – Relação de artigos para leitura completa

<b>Autores</b>	<b>Ano</b>	<b>Periódico</b>	<b>Título</b>
KOPALLE, Praveen K.; KUMAR, V.; SUBRAMANIAM, Mohan.	2019	Journal of The Academy of Marketing Science	How legacy firms can embrace the digital ecosystem via digital customer orientation
HODGES, Nancy J.; LINK, Albert N.	2018	Small Business Economics	Innovation by design
KOENTJORO, Sugiarto; GUNAWAN, Sri.	2020	Journal of Open Innovation	Managing Knowledge, Dynamic Capabilities, Innovative Performance, and Creating Sustainable Competitive Advantage in Family Companies: a case study of a family company in Indonesia
BELL, Emma; VACHHANI, Sheena J.	2019	Organization Studies	Relational Encounters and Vital Materiality in the Practice of Craft Work
OBOLENSKA, Tatiana; SHATARSKA, Inna; SHEVTSOV, Yegor.	2019	Problems And Perspectives in Management	The use of the “Rational” system of global marketing communications in management of international enterprises

Fonte: os autores (2021)

Após leitura na íntegra dos cinco estudos, o artigo dos autores Bell e Vachhani (2019) foi descartado, uma vez que traz a criatividade vinculada apenas a produção artesanal do calçado, e não à sua administração. Portanto, os resultados e análise dos dados se baseiam nos seguintes títulos:

Quadro 2 – Relação de artigos para análise

<b>Autores</b>	<b>Ano</b>	<b>Periódico</b>	<b>Título</b>
KOPALLE, Praveen K.; KUMAR, V.; SUBRAMANIAM, Mohan.	2019	Journal of The Academy of Marketing Science	How legacy firms can embrace the digital ecosystem via digital customer orientation
HODGES, Nancy J.; LINK, Albert N.	2018	Small Business Economics	Innovation by design
KOENTJORO, Sugiarto; GUNAWAN, Sri.	2020	Journal of Open Innovation	Managing Knowledge, Dynamic Capabilities, Innovative Performance, and Creating Sustainable Competitive Advantage in Family Companies: a case study of a family company in Indonesia
OBOLENSKA, Tatiana; SHATARSKA, Inna; SHEVTSOV, Yegor.	2019	Problems And Perspectives in Management	The use of the “Rational” system of global marketing communications in management of international enterprises

Fonte: os autores (2021)

Na próxima seção, se encontram os resultados, com destaque para os pontos encontrados sobre criatividade nos textos citados no Quadro 2, e a análise dos dados realizada pelos autores.

## RESULTADOS E ANÁLISE

Pode-se considerar a criatividade como um pré-requisito para manter o fluxo da moda, principalmente no que diz respeito ao design e ao uso de novos materiais (HODGES; LINK, 2018). A indústria calçadista, sendo do setor de moda, ilustra bem o ciclo da criatividade, seguida do design e que gera inovação, enfatizando o papel do capital humano, do empreendedor e do seu espírito criativo (HODGES; LINK, 2018). Ainda conforme os autores, é necessário que o empresário seja perceptivo, alerta e criativo para compreender o mercado.

A criatividade é fundamental para que sejam desenvolvidas novas ideias, com tentativas baseadas em acerto e erro (HODGES; LINK, 2018). Mesmo que a maioria das ideias criativas não resultem em inovações no setor do calçado, é necessário que a criatividade e o processo criativo sejam gerenciados para que os custos relacionados a estes não sejam maiores do que os benefícios que retornam às organizações (HODGES; LINK, 2018). Neste caso, pode-se supor que caso aconteçam repetidos erros e, conseqüentemente, custos altos ou prejuízos a empresa, esta pode passar a reprimir a criatividade, afetando negativamente o comportamento criativo dos seus colaboradores (LUBART; MOUCHIROUD, 2003).

Para que empresas familiares desenvolvam novas ideias, se faz necessário o uso da criatividade, que abre caminho para a inovação e ajuda a enfrentar as incertezas (KOENTJORO; GUNAWAN, 2020). Ainda segundo os autores, o conhecimento, base para o desenvolvimento de capacidades dinâmicas de empresas calçadistas, com destaque para as empresas familiares, é essencial para que tais companhias se tornem mais criativas. Ao estender as redes de conhecimento, as empresas tendem a aumentar sua capacidade criativa e, por este motivo, a colaboração com outras empresas, a parceria com designers internacionais e a formação de *joint ventures* são recomendadas (HODGES; LINK, 2018, KOENTJORO; GUNAWAN, 2020). A ampliação da rede de conhecimento da organização vai ao encontro do apresentado por Lubart e Mouchiroud (2003) e Sternber (2006) sobre os recursos necessários à criatividade, no qual o conhecimento está inserido e precisa confluir com os demais para que a criatividade seja ativada.

A criatividade na produção, marketing e distribuição de produtos de moda é igualmente importante para a inovação nesse setor (HODGES; LINK, 2018). No que tange o marketing, algumas empresas têm cultivado uma orientação digital para os clientes, o que transparece que a empresa está disposta a assumir riscos e valoriza o empreendedorismo e a criatividade (KOPALLE; KUMAR; SUBRAMANIAM, 2019). Segundo Obolenska, Shatarska e Shevtsov (2019), as estratégias de marketing entre empresas podem diferir entre si, mas os princípios de criatividade e integridade das informações nas relações de marketing permanecem.

É possível perceber, ainda, que a criatividade está intimamente ligada ao processo de inovação nas indústrias. Na indústria da moda, a criatividade normalmente é um antecedente à inovação, que com o auxílio da tecnologia, se transforma em inovação em produtos ou processos (HODGES; LINK, 2018). O processo criativo auxilia as empresas, sobretudo as empresas familiares, a aperfeiçoar o seu desempenho inovador, através da produção de novos produtos e uso de novas tecnologias, que melhoram a qualidade e quantidade de produção e permitem melhor adaptação ao mercado (KOENTJORO; GUNAWAN, 2020). É notado, portanto, que inovações incorporadas às empresas geram melhoria na qualidade dos produtos

e aumentam a competitividade empresarial, corroborando com os benefícios da inovação descritos por Abrunhosa e Sá (2008), Ferraz, Kupfer e Haguenauer (1995) e Negri, Salerno e Castro (2015).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A importância da criatividade para o setor calçadista é indiscutível. Todavia, os estudos recentes sobre o assunto ainda estão focados na criatividade no processo de criação de novos produtos, design e uso de novos materiais. Dentre as pesquisas analisadas, pode-se perceber vínculos da criatividade com os produtos, com o conhecimento da organização, com o marketing e com a inovação em produtos e processos.

As ideias criativas surgem do capital humano da organização e para serem desenvolvidas muitas vezes ainda passam por tentativas baseadas em acerto e erro, o que pode custar mais caro do que o negócio terá de benefícios em troca. Fica claro, ainda, que a criatividade na indústria pode levar à inovação, principalmente quando aliada ao uso de novas tecnologias. A inovação aplicada às indústrias aumenta a competitividade empresarial e traz melhorias aos processos e produtos desta.

Pode-se considerar como limitação deste trabalho o período temporal de artigos analisados, 2 anos, resultando em apenas quatro pesquisas diretamente vinculadas ao objeto de estudo. Outro limitante foi a falta de artigos brasileiros na base de análise, o que não permitiu uma ligação direta do tema com a realidade da indústria nacional. Dentre as sugestões de pesquisas futuras está a ampliação do período temporal, para verificar se existem mais estudos que relacionam a criatividade e a indústria calçadista dentro da área de negócios. Outra sugestão é a realização de um estudo de caso em uma empresa brasileira para verificar como a criatividade está ligada à sua gestão.

## REFERÊNCIAS

- ABICALÇADOS - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DE CALÇADOS. **Quem Somos**. Disponível em: <<https://www.abicalcados.com.br/quem-somos>>. Acesso em: 21 ago. 2021.
- ABRUNHOSA, A.; SÁ, P. M. Are TQM principles supporting innovation in the Portuguese footwear industry? **Technovation**, v. 28, n. 4, p. 208-221, abr. 2008. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0166497207001083>>. Acesso em: 16 fev. 2021.
- BELL, E.; VACHHANI, S. J. Relational Encounters and Vital Materiality in the Practice of Craft Work. **Organization Studies**, v. 41, n. 5, p. 681-701, 27 jul. 2019. Disponível em: <<https://journals-sagepubcom.ez310.periodicos.capes.gov.br/doi/full/10.1177/0170840619866482>>. Acesso em: 03 ago. 2021.
- ENGELMAN, R. Influência do capital intelectual na capacidade absorptiva e na inovação. 2014. 123 f. **Tese** (Doutorado) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2014. Disponível em: <<https://lume.ufrgs.br/handle/10183/98329>>. Acesso em: 30 jan. 2021.
- FERRAZ, J. C.; KUPFER, D.; HAGUENAUER, L. **Made In Brazil**: desafios competitivos para a indústria. Rio de Janeiro: Campus, 1995. 386 p.
- HENNESSEY, B. A.; AMABILE, T. M. Creativity. **Annual Review Of Psychology**, v. 61, n. 1, p. 569-598, jan. 2010. Disponível em: <<https://www.annualreviews.org/doi/abs/10.1146/annurev.psych.093008.100416>>. Acesso em: 22 ago. 2021.

HODGES, N. J.; LINK, A. N. Innovation by design. **Small Business Economics**, v. 52, n. 2, p. 395-403, 10 set. 2018. Disponível em: <<https://link-springercom.ez310.periodicos.capes.gov.br/article/10.1007/s11187-018-0098-1>>. Acesso em: 03 ago. 2021.

KOENTJORO, S.; GUNAWAN, S. Managing Knowledge, Dynamic Capabilities, Innovative Performance, and Creating Sustainable Competitive Advantage in Family Companies: a case study of a family company in Indonesia. **Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity**, v. 6, n. 3, p. 90, 18 set. 2020. Disponível em: <<https://www.mdpi.com/2199-8531/6/3/90>>. Acesso em: 03 ago. 2021.

KOPALLE, P. K.; KUMAR, V.; SUBRAMANIAM, M. How legacy firms can embrace the digital ecosystem via digital customer orientation. **Journal of The Academy of Marketing Science**, v. 48, n. 1, p. 114-131, 20 nov. 2019. Disponível em: <<https://linkspringer-com.ez310.periodicos.capes.gov.br/article/10.1007/s11747-019-00694-2>>. Acesso em: 03 ago. 2021.

LUBART, T. I.; MOUCHIROUD, C. Creativity: a source of difficulty in problem solving. **The Psychology Of Problem Solving**, p. 127-148, 9 jun. 2003. Disponível em: <<https://www.cambridge.org/core/books/psychology-of-problem-solving/creativity-a-sourceof-difficulty-in-problem-solving/AE1731101B3380933DCF6FF4F95C699B>>. Acesso em: 22 ago. 2021.

MEHTA, R.; DAHL, D. W. Creativity: past, present, and future. **Consumer Psychology Review**, v. 2, n. 1, p. 30-49, 14 nov. 2018. Disponível em: <<https://myscp.onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/arcp.1044>>. Acesso em: 22 ago. 2021.

NEGRI, J. A. de.; SALERNO, M. S.; CASTRO, A. B. de. Inovações, padrões tecnológicos e desempenho das firmas industriais brasileiras. In: NEGRI, J. A. de.; SALERNO, M. S. (org.). **Inovações, padrões tecnológicos e desempenho das firmas industriais brasileiras**. Brasília: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, 2005. Cap. 1. p. 5-46.

OBOLENSKA, T.; SHATARSKA, I.; SHEVTSOV, Y. The use of the “Rational” system of global marketing communications in management of international enterprises. **Problems And Perspectives In Management**, v. 17, n. 3, p. 14-30, 17 jul. 2019. Disponível em: <<https://www.businessperspectives.org/journals/problems-and-perspectives-inmanagement/issue-326/the-use-of-the-rational-system-of-global-marketing-communicationsin-management-of-international-enterprises>>. Acesso em: 03 ago. 2021.

OCDE. **Manual de Oslo**: diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica. FINEP (Financiadora de Estudos e Projetos), 3. ed., 2006. Disponível em: <[http://www.finep.gov.br/images/a-finep/biblioteca/manual\\_de\\_oslo.pdf](http://www.finep.gov.br/images/a-finep/biblioteca/manual_de_oslo.pdf)>. Acesso em: 02 ago. 2021.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. de. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013. 277 p. Disponível em: <<https://feevale.br/institucional/editorafeevale/metodologia-do-trabalho-cientifico---2-edicao>>. Acesso em: 22 ago. 2021.

SALERNO, M. S.; *et al.* Innovation processes: which process for which project? **Technovation**, v. 35, p. 59-70, jan. 2015. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0166497214001072?via%3Dihub>>. Acesso em: 13 mar. 2021

STERNBERG, R. J. RETRACTED ARTICLE: the nature of creativity. **Creativity Research Journal**, v. 18, n. 1, p. 87-98, 2006. Disponível em: <[https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1207/s15326934crj1801\\_10](https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1207/s15326934crj1801_10)>. Acesso em: 22 ago. 2021.

TRANFIELD, D.; DENYER, D.; SMART, P. Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review. **British Journal Of Management**, v. 14, p. 207-222, 2003.

ZAWISLAK, P. A.; FRACASSO, E. M.; TELLO-GAMARRA, J. Technological intensity and innovation capability in industrial firms. **Innovation & Management Review**, v. 15, n. 2, p. 189-207, 16 abr. 2018. Disponível em: <<https://doi.org.ez310.periodicos.capes.gov.br/10.1108/INMR-04-2018-012>>. Acesso em: 14 mar. 2021.

## APÊNDICE A – Artigos resultantes das buscas no Portal de Periódicos Capes

TERMO DE BUSCA (Além de creativity)	AUTORES	TÍTULO	LIVRE ACESSO
<i>Footwear e Shoe</i>	Christodoulou, Ioannis; Langley, Paul A	<i>A gaming simulation approach to understanding blue ocean strategy development as a transition from traditional competitive strategy</i>	Sim
<i>Footwear</i>	Grah, Barbara; Perme, Ema; Colnar, Simon; Penger, Sandra Organizacija	<i>Age Management: What Can we Learn from High-End Luxury Fashion Designer with More than 50 Years of Working Experience?</i>	Sim
<i>Footwear e Shoe</i>	Gavronski, Iuri	<i>Ambidextrous supply chain managers in a slow clockspeed industry: evidence from a Brazilian adhesive manufacturer</i>	Sim
<i>Shoe</i>	Chylinski, Mathew; Heller, Jonas; Hilken, Tim; Keeling, Debbie Isobel; Mahr, Dominik; de Ruyter, Ko	<i>Augmented Reality Marketing: A Technology-Enabled Approach to Situated Customer Experience</i>	Não
<i>Shoe</i>	Thomsen, Bastian; Muurlink, Olav; Best, Talitha	<i>Backpack Bootstrapping: Social Entrepreneurship Education Through Experiential Learning</i>	Sim
<i>Shoe</i>	Mingione, Michela; Leoni, Luna	<i>Blurring B2C and B2B boundaries: corporate brand value co-creation in B2B2C markets</i>	Sim
<i>Shoe</i>	Cassidy, Tracy Diane	<i>Colour forecasting</i>	Sim
<i>Footwear</i>	Fernando Fantoni Bencke	<i>Community leadership and the Triple Helix model as determinants of the constitution of science parks</i>	Sim
<i>Footwear</i>	Claver-Cortés, Enrique; Marco-Lajara, Bartolomé; SevaLarrosa, Pedro; Ruiz-Fernández, Lorena	<i>Competitive advantage and industrial district</i>	Sim
<i>Shoe</i>	Oyedele, Adesegun; Hernandez, Monica D; Backes, Kayla	<i>Consumer Culture and Political Ideology Plots in Social Media Campaigns</i>	Não
<i>Footwear</i>	Ho, John; Pang, Christopher; Choy, Crisann	<i>Content marketing capability building: a conceptual framework</i>	Sim
<i>Shoe</i>	Mahmud, Appel; Ding, Donghong; Hasan, Md. Morshadul	<i>Corporate Social Responsibility: Business Responses to Coronavirus (COVID-19) Pandemic</i>	Sim
<i>Shoe</i>	an, Hyojung; Rojewski, Jay W; Kwak, Minho Cinamon, Rachel Gali (Editor); Hardin, Erin E (Editor); Flum, Hanoch (Editor)	<i>Development and Validation of the Subjective Occupational Aspiration Scale Using a Rasch Model Approach H</i>	Sim

TERMO DE BUSCA (Além de creativity)	AUTORES	TÍTULO	LIVRE ACESSO
Shoe	Yeung, Edward; Shen, Winny	Diversity climate promises in ideological psychological contracts: racial differences in responses to breach and fulfilment	Sim
Shoe	Ashby, Mary; Riad, Sally; Davenport, Sally	Engaging With Paradox, Striving for Sustainability: Relating to Public Science and Commercial Research	Sim
Footwear	Zhu, Xiwei; Liu, Ye; He, Ming; Luo, Deming; Wu, Yiyun	Entrepreneurship and industrial clusters: evidence from China industrial census	Sim
Shoe	Chen, Jin; Wang, Luyao; Qu, Guannan	Explicating the business model from a knowledge-based view: nature, structure, imitability and competitive advantage erosion	Sim
Shoe	Cooke, Fang Lee; Xiao, Qijie; Xiao, Mengtian	Extending the frontier of research on (strategic) human resource management in China: a review of David Lepak and colleagues' influence and future research direction.	Sim
Footwear	Palencia-Lefler, Manuel	Film music in advertising: An intertextual approach	Sim
Footwear	Ramírez, Yolanda; Dieguez-Soto, Julio; Manzaneque, Montserrat	How does intellectual capital efficiency affect firm performance? The moderating role of family management	Sim
Shoe	Kopalle, Praveen K.; Kumar, V.; Subramaniam, Mohan	How legacy firms can embrace the digital ecosystem via digital customer orientation. (Conceptual/Theoretical Paper)(Report)	Sim
Shoe	Hodges, Nancy; Link, Albert	Innovation by design	Sim
Shoe	Cadenas, Germán A; Cantú, Elizabeth Angélica; Spence, Tameka; Ruth, Alissa	Integrating Critical Consciousness and Technology in Entrepreneurship Career Development With Diverse Community College Students	Sim
Shoe	Garrigos, Jose Alborn; de Miguel Molina, Maria	Integrating Customers and Suppliers in Retail Coinnovation: Mercadona, the Spanish grocery retailer, uses a coinnovation approach in which customers and suppliers collaborate to create new products. (Case study)	Não
Shoe	Mihara, Ryotaro	Involution: a perspective for understanding Japanese animation's domestic business in a global context	Não
Footwear	Adams, Pamela; Fontana, Roberto; Malerba, Franco	Linking vertically related industries: entry by employee spinouts across industry boundaries	Sim

TERMO DE BUSCA (Além de creativity)	AUTORES	TÍTULO	LIVRE ACESSO
Shoe	Magistretti, Stefano; Dell’Era, Claudio; Verganti, Roberto	Look for New Opportunities in Existing Technologies: Leveraging Temporal and Spatial Dimensions to Power Discovery: Finding new applications and new markets for existing technologies can lead companies to untapped revenue opportunities.(FEATURE ARTICLE)(Report)	Sim
Footwear	Pedroso, Elsa; Gomes, Carlos; Yasin, Mahmoud	Management accounting systems: an organizational competitive performance perspective	Sim
Footwear	Närvänen, Elina; Koivisto, Pauliina; Kuusela, Hannu	Managing consumption communities	Sim
<i>Footwear e Shoe</i>	Koentjoro, Sugiarto; Gunawan, Sri	Managing Knowledge, Dynamic Capabilities, Innovative Performance, and Creating Sustainable Competitive Advantage in Family Companies: A Case Study of a Family Company in Indonesia.(Report)	Sim
Footwear	Peñalba- Aguirrezabalaga, Carmela; Sáenz, Josune ; Ritala, Paavo	Marketing-specific intellectual capital: conceptualization, scale development and empirical illustration	Sim
Footwear	Chen, Yinfei; Chen, Injazz	Mixed sustainability motives, mixed results: the role of compliance and commitment in sustainable supply chain practices	Sim
Shoe	Rana, Md. Rafiqul Islam; Ha-Brookshire, Jung	New conceptual framework for fashion business ideation, negotiation, and implementation undergraduate curricula for sustainable development	Sim
Shoe	Eckhardt, Giana M; Bar- dhi, Fleura	New dynamics of social status and distinction	Sim
<i>Shoe</i>	Rocha, Ana Raquel Coelho; Campos, Roberta Dias; Casotti, Letícia Moreira; Nascimento, Thaysa Costa Do	<i>Producing beauty ‘the hard way’: involuntary proscription in a stigmatising context</i>	Sim
<i>Shoe</i>	Bell, Emma; Vachhani, Sheena J	<i>Relational Encounters and Vital Materiality in the Practice of Craft Work</i>	Sim
<i>Shoe</i>	Pandeli, Jenna; O’regan, Nicholas	<i>Risky Business? The Value of Employing Offenders and ExOffenders: An Interview With James Timpson, Chief Executive of Timpson</i>	Sim

TERMO DE BUSCA (Além de creativity)	AUTORES	TÍTULO	LIVRE ACESSO
Footwear	Gibson-Graham, J. K; Cameron, Jenny; Healy, Stephen; Mcneill, Joanne	<i>Roepke Lecture in Economic Geography Economic Geography, Manufacturing, and Ethical Action in the Anthropocene</i>	Sim
Shoe	Coker, Kesha K; Whalen, D. Joel	<i>Shining In the Classroom With Teaching Moments</i>	Não
Footwear e Shoe	Olabisi, Joy; Kwesiga, Eileen; Juma, Norma; Tang, Zhi	<i>Stakeholder Transformation Process: The Journey of na Indigenous Community</i>	Sim
Footwear	Silva Santos, Jane; Steil, Andrea; DelgadoHernández, David	<i>State of the organizational learning field in Latin America and the Caribbean</i>	Sim
Footwear	Jalilvand, Mohammad; Nasrolahi Vosta, Leila; Khalilakbar, Rashid; Khazaei Pool, Javad; Tabaeian, Reihaneh	<i>The Effects of Internal Marketing and Entrepreneurial Orientation on Innovation in Family Businesses</i>	Sim
Shoe	Cochoy, Franck; Hagberg, Johan; Kjellberg, Hans	<i>The ethno-graphy of prices: On the fingers of the invisible hand (1922-1947)</i>	Sim
Footwear	Vieira, Valter Afonso; Faia, Valter Da Silva; Gabler, Colin B; Cardoso, Rosinaldo Nunes	<i>The impact of intuition and deliberation on acquisition retention ambidexterity and sales performance: comparing the Dual- Process and Uni-Process Models</i>	Sim
Footwear	Bae, Sung; Han, Sangyun	<i>The impact of R&amp;D workforce diversity on firm's performance in internal and external R&amp;D</i>	Sim
Footwear (também relacionado na busca na Scopus)	Tatiana Obolenska; Inna Shatarska; Yegor Shevtsov	<i>The use of the "Rational" system of global marketing communications in management of international enterprises</i>	Sim
Footwear	Vlachos, Ilias; Selvie, Carolin	<i>Theorizing coordination, collaboration and integration in multi-sourcing triads (B3B triads)</i>	Sim
Shoe	Walker, Juanie N; Ghodasara, Heet J	<i>Transformational Development and Social Capital: Jaipur Rugs and Gram Vikas on Both Sides of the Threshold</i>	Sim
Shoe	Yue, Yumeng; Nguyen, Helena; Groth, Markus; Johnson, Anya; Frenkel, Stephen	<i>When Heroes and Villains Are Victims: How Different Withdrawal Strategies Moderate the Depleting Effects of Customer Incivility on Frontline Employees</i>	Sim