

**ASPECTOS IMPORTANTES DA CULTURA ORGANIZACIONAL NO VAREJO DE NICHOS – ESTUDO DE CASO REALIZADO EM UMA EMPRESA PIONEIRA NO BRASIL NO RAMO DE ARTESANATO**

**Alessandra Colla Soletti Tussi**

Universidade Presbiteriana Mackenzie (SP)

**Prof<sup>a</sup> Dra. Darcy Mitiko Mori Hanashiro**

Universidade Presbiteriana Mackenzie (SP)

**RESUMO**

O interesse pelo desenvolvimento de trabalhos manuais, principalmente tricô e crochê, tem aumentado nos últimos anos nos Estados Unidos (FISCHER, 2014), na Europa (NINA, 2012) e também no Brasil (CAMPOS, 2011; JORDÃO, 2012). Devido ao número cada vez maior de pessoas tricotando em cafés, surgiram os chamados “knit cafés” (ou cafés tricô), espaços que reúnem lojas de venda de lãs e linhas, escolas de artesanato e cafés. Populares nos Estados Unidos (JORDÃO, 2012) e na Europa (GUIDATO, 2010), no Brasil por enquanto só existe um knit café, a Novelaria, empresa fundada em 2011 em São Paulo. Apesar de todo o crescente interesse sobre o assunto, foi verificado que ainda não há nenhuma pesquisa no mundo sobre a cultura organizacional de um knit café. Com o objetivo de entender quais são os principais desafios desse novo nicho de mercado e quais os aspectos da cultura organizacional importantes para enfrentar esses desafios, esta pesquisa foi desenvolvida. Para tanto, foram realizadas observações não participante e um total de dezoito entrevistas semiestruturadas em profundidade com as sócias, atendentes, professoras e com alguns alunos da empresa. A cultura organizacional foi examinada à luz de Schein (2009) e o conteúdo das entrevistas foi analisado à luz de Bardin (2006). Foi concluído que os artefatos da empresa contribuem para o relaxamento e para o fomento da criatividade. Os principais desafios verificados foram a necessidade de atualização constante, de desmitificar a ideia de que o tricô e o crochê são artesanatos antiquados, de ensinar o consumidor sobre as vantagens das lãs de qualidade elevada e de conseguir com que as atendentes também se sintam estimuladas a aprender as técnicas ensinadas na empresa. Foi sugerida a implantação de políticas de promoção e/ou bonificação para incentivar o treinamento dos funcionários e a criação de uma comunidade de artesãos para que a empresa aumente sua fatia de mercado e consolide sua marca como sinônimo de knit café no Brasil.

**Palavras-Chave:** knit café, cultura organizacional, artesanato.

## 1 INTRODUÇÃO

O mercado de artesanato está em constante crescimento no Brasil. Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), em 2012 cerca de 8,5 milhões de brasileiros possuíam negócios relacionados com o artesanato e já movimentavam juntos, mais de R\$ 50 bilhões por ano (OLIVETTE, 2012). Em 2000, segundo o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), esse número não chegava a R\$ 30 bilhões por ano (KUAZAQUI, 2000).

O interesse pelo desenvolvimento de trabalhos manuais, principalmente tricô e crochê, tem aumentado nos últimos anos nos Estados Unidos (FISCHER, 2014), na Europa (NINA, 2012) e também no Brasil (CAMPOS, 2011; JORDÃO, 2012). Médicos da “Harvard Medical School” (Escola de Medicina de Harvard) comprovaram vários benefícios na prática do tricô e do crochê para a saúde. Entre elas: a diminuição do estresse, a melhora do sistema imunológico, redução da insônia e aprimoramento das funções cerebrais (SHEASBY, 2014). O movimento repetitivo, de fazer ponto após ponto, do tricô e do crochê também ativa a mesma região do cérebro acionada na meditação e na yoga, o que ajuda a reduzir os sintomas relacionados com o déficit de atenção, sobretudo em crianças (MARTIN, 2008). Tricô e crochê já fazem parte do currículo de várias escolas e são ensinados para crianças na Europa (SHADDOCK, 2013), Estados Unidos (RICHTEL, 2011) e até mesmo no Brasil (MICHAELIS, 2014).

Se antigamente a maior parte do público consumidor desse artesanato era formada por senhoras acima de 50 anos, agora são os jovens que mais estão comprando lã e aprendendo esses artesanatos. Pesquisa conduzida pela “Craft Yarn Council of America” revelou que as mulheres jovens (na faixa de 25 até 34 anos) são as que mais têm comprado fios no país. Tendência semelhante tem sido percebida no Brasil (CAMPOS, 2011).

Devido ao número cada vez maior de pessoas tricotando em cafés, inclusive celebridades de Hollywood (PONTUAL, 2011), surgiram os chamados “knit cafés” (ou cafés tricô), apontados inclusive como uma tendência de mercado pelo site de tendências “TrendHunter” (HINES, 2010). Os knit cafés são espaços que funcionam como cafeteria, loja de lãs e linhas e escola de artesanato (LEE, 2005) e já são populares nos Estados Unidos (JORDÃO, 2012) e na Europa (GUIDATO, 2010). Semelhante a um clube de tricô, esses espaços pretendem reunir quem gosta de tricotar, crocheter, fazer novas amizades e trocar experiências (PONTUAL, 2011). No Brasil, em 2011 foi inaugurada a “Novelaria”, primeiro e por enquanto ainda o único knit café do país.

Conforme o SEBRAE (2012), 48% das organizações brasileiras entram em falência depois de três anos. Conhecer a cultura organizacional é fundamental para a sobrevivência das empresas, Schein (2009) afirma que a cultura organizacional impacta a vida de todos na organização e que a performance das pessoas e das empresas não pode ser entendida sem considerar a cultura.

No entanto, mesmo com todo o crescente interesse pelos knit cafés, um levantamento na base de dados internacional “EBSCO”, utilizando as expressões “organizational culture” e “knit café”, não resultou nenhum artigo. Portanto, devido ao crescente interesse pelos knit cafés no mundo, a carência de pesquisas na área e sendo a cultura o pano de fundo dos elementos de um ecossistema empreendedor, afetando diretamente seu funcionamento e evolução, além do fato do artesanato ser uma atividade que possui função econômica

(CANCLINI, 1983), cultural (BARROSO, 2001) e social (CANCLINI, 1983; BARROSO, 2001), justifica-se a realização deste estudo.

O objetivo desta pesquisa é entender quais são os principais desafios desse novo nicho de mercado dos knit cafés e quais os aspectos da cultura organizacional que são importantes para enfrentar esses desafios. A unidade de análise da pesquisa é a Novelaria, primeiro e, por enquanto, único knit café do Brasil. A empresa está localizada na cidade de São Paulo e já conta com cinco professores e mais de cinquenta alunos frequentando aulas em dezesseis horários diferentes de segunda a sábado.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Esta seção está dividida em duas partes: na primeira são abordados aspectos referentes à cultura organizacional, incluindo a origem do conceito desse termo, os principais pesquisadores dessa área e quais os níveis em que a cultura organizacional se manifesta; e na segunda parte são apresentadas tendências e oportunidades no varejo de artesanato.

### **2.1 Cultura Organizacional**

A partir da década de 1980 começa a se desenvolver um grande interesse pelo estudo do tema cultura organizacional. Cultura está ligada à existência de um grupo de pessoas e, para Alvesson e Sveningsson (2008) é ela que proporciona base de sustentação para o comportamento do grupo. A cultura é a parte mais profunda e menos tangível e visível de um grupo. Ademais, uma vez desenvolvida, ela influencia aspectos que dizem respeito ao modo como uma organização lida com suas tarefas, resolve problemas e toma decisões. Pettigrew (1979) foi o primeiro pesquisador a criar o conceito de cultura organizacional, que ele definiu como “um sistema de significados pública e coletivamente aceitos por um dado grupo, em certo período de tempo” (p. 574).

Burrell e Morgan (1979) distinguiram entre quatro abordagens de organizações: funcionalista, radical estruturalista, interpretativa e radical humanista. Esses pesquisadores acreditam que na perspectiva funcionalista, de posse de dados sobre a organização, uma elite, geralmente os gerentes, podem exercer melhor controle sobre a empresa. Segundo Pépin (1998), nessa perspectiva destaca-se o trabalho do pesquisador Schein (1992). Para Schein (1992, p. 12) cultura pode ser definida como:

[...] um padrão de suposições básicas compartilhadas que foi aprendido por um grupo na resolução de seus problemas de integração interna e de adaptação externa, que funcionou bem o suficiente para ser considerado válido e, portanto, para ser ensinado a novos membros como a forma adequada de perceber, pensar e sentir em relação a tais problemas.

Outros pesquisadores, como Geertz (1973) e Weick (1995) também enfatizam o aspecto compartilhado da cultura. Schein (2009) afirma que a cultura, mediante as normas assumidas e compartilhadas pelo grupo, orienta e restringe o comportamento de todos os seus membros.

Esse pesquisador ressalta ainda que cultura é algo que deve ser aprendido. Para ele, a cultura é uma aprendizagem acumulada e compartilhada por um determinado grupo,

englobando os elementos emocionais, comportamentais e cognitivos dos seus membros. Ainda segundo Schein (2009), a cultura é formada de dois modos. A interação espontânea em um grupo desestruturado leva a normas e padrões de comportamento que se tornam a cultura desse grupo. Em grupos mais formais, um líder ou um fundador de um grupo, impõe suas visões, metas, crenças, valores e suposições pessoais sobre como as coisas devem ser. Se o comportamento resultante dessa imposição levar ao sucesso (o grupo realiza sua tarefa e os membros sentem-se bem com relação aos relacionamentos no grupo), as crenças e valores do fundador ou líder serão reforçados e compartilhados. Assim, agindo novamente sobre essas crenças e valores, se o grupo continuar a ser bem-sucedido, concluirá que já possui uma forma considerada correta de pensar, sentir e agir. Com o reforço contínuo, o grupo passará a tratar as crenças e valores compartilhados como suposições não negociáveis que, com a continuidade, se tornam parte da identidade do grupo.

Schein (2009) destaca que a criação da cultura organizacional é uma das principais funções da liderança de uma organização e que é resultante do aprendizado pela experiência comum de um grupo. Ainda de acordo com ele, “cultura implica que rituais, clima, valores e comportamentos vinculam-se em um todo coerente. Essa padronização ou interação é a essência do que entendemos por ‘cultura’” (p. 13-14).

Para entender uma cultura organizacional é preciso compreender os níveis de cultura, conforme salientado pelo próprio Schein (2009, p.23):

Parte da confusão em torno da definição do que cultura realmente é resulta de não diferenciar os níveis em que ela se manifesta. Esses níveis variam de manifestações abertas muito tangíveis que se podem ver e sentir, às suposições básicas, inconscientes e profundamente inseridas que defino como essência da cultura. Entre essas camadas estão várias crenças, valores, normas e regras de comportamento assumidos que os membros da cultura usam como meio de retratá-la a si e aos outros.

Para esse autor os níveis de cultura incluem os artefatos, que é o nível mais superficial da cultura e são fáceis de observar, porém difíceis de decifrar. Após os artefatos, em um nível menos superficial, há as crenças e os valores expostos, que são aquilo em que os integrantes da organização acreditam. O nível mais profundo da cultura corresponde às suposições básicas, que são ideias assumidas como verdadeiras, normalmente não são debatidas ou questionadas, refletem elementos profundos que operam no nível inconsciente dos membros do grupo e, portanto, são muito difíceis de mudar.

Os artefatos são todos os fenômenos que uma pessoa sente, vê ou ouve quando encontra um novo grupo cuja cultura não lhe é familiar. Por ex: a arquitetura do ambiente físico, as maneiras de se comunicar das pessoas do grupo, a linguagem, o estilo do vestuário, os rituais e os mitos e histórias contadas sobre a organização. Eles são fenômenos fáceis de observar, mas difíceis de decifrar, uma vez que para um novato em um grupo é difícil entender o significado que esses artefatos têm para o grupo e até que ponto eles refletem as suposições básicas prevalecentes. Schein (2009) afirma que é perigoso inferir pressupostos mais profundos sobre os artefatos, a menos que o observador tenha vivido no grupo por tempo suficiente, o que faria com que o significado dos artefatos gradualmente se tornasse claro. Caso o observador não tenha tido essa vivência, é preciso também analisar as crenças e os valores expostos.

O segundo nível da cultura, os valores, é discutido por diversos autores como Trompenaars (1994), Pépin (1998) e Schein (2009). Para Schein (2009) as crenças e valores são as estratégias, as filosofias e as metas das empresas. São normas, princípios, regras e valores éticos que guiam o comportamento de um grupo, os objetivos desse grupo e os meios usados para atingir esses objetivos. Ainda na década de 80, podem-se destacar os trabalhos de Peters e Waterman (1984), que elencaram os valores compartilhados como sendo o centro da cultura organizacional. Pascale e Athos (1981) também analisaram a questão dos valores e verificaram que as empresas consideradas excelentes possuíam valores centrais que mostravam de maneira clara quais eram os seus objetivos.

Já as suposições básicas dizem respeito às percepções, crenças, sentimentos e pensamentos inconscientes, assumidos como verdadeiros. A cultura pode ser vista como um conjunto de suposições básicas que define a que devemos prestar atenção, o que as coisas significam e como reagir emocionalmente ao que ocorre e que ações adotar em vários tipos de situação (SCHEIN, 2009). À medida que o pressuposto é crescentemente internalizado como verdade (“*taked for granted*”), ele sai do nível da consciência, se transformando em uma verdade inquestionável, suportada por conjuntos articulados de crenças, normas e regras de comportamento.

Segundo Schein (2009), as culturas iniciam-se com os líderes, são eles que irão impor seus valores e suposições para os membros de um grupo. A responsabilidade do líder, contudo, não finaliza nessa imposição. É fundamental que ele entenda profundamente o grupo que lidera e perceba os elementos funcionais e disfuncionais presentes na cultura desse grupo para que possa gerenciá-los da maneira mais eficaz e efetiva possível, administrando a evolução e a mudança, favorecendo a sobrevivência do grupo. Aliás, se os líderes não se tornarem conscientes das culturas em que estão inseridos, ao invés de gerenciarem essas culturas, eles serão por elas gerenciados. Para interpretar corretamente os artefatos e saber o quanto de crédito dar às crenças e valores expostos, é preciso primeiramente decifrar o padrão das suposições básicas, pois a essência da cultura de um grupo reside no padrão de suposições básicas assumidas como verdadeiras e compartilhadas pelo grupo. É preciso ainda, entender o processo de aprendizagem por meio do qual essas suposições básicas ocorrem.

É fundamental lembrar que a cultura surge de três fontes: das crenças, valores e suposições dos fundadores da empresa, das experiências de aprendizagem dos membros do grupo à medida que a organização se desenvolve das novas crenças, valores e suposições introduzidas por novos membros e líderes e, o mais importante, do impacto dos seus fundadores. Embora “a essência da cultura de um grupo seja seu padrão de suposições básicas, compartilhadas e assumidas como verdadeiras, ela se manifestará no nível dos artefatos observáveis e dos valores assumidos e compartilhados” (SCHEIN, 2009, p. 33). Diante dessa consideração, neste trabalho serão analisados os artefatos e os valores expostos da Novelaria.

## **2.2 Varejo relacionado com o artesanato: novas oportunidades e tendências**

As definições de varejo são várias, para Richtel (1954, p. 53) “varejo é o processo de compra de produtos em quantidade relativamente grande dos produtores atacadistas e outros fornecedores e posterior venda em quantidades menores ao consumidor final”. Já, de acordo com Spohn e Allen (1997), o varejo é uma atividade comercial responsável não só por providenciar produtos, mas também os serviços desejados pelos consumidores. Kotler (1993,

p. 602), porém, apresenta uma definição mais abrangente, conceituando varejo como “todas as atividades envolvidas na venda de bens ou serviços diretamente aos consumidores finais para uso pessoal”. Para esse autor, qualquer organização que utiliza esta forma de venda, seja ela fabricante, atacadista ou varejista, está praticando varejo. Ainda conforme ele, não importa onde os produtos são vendidos (loja, rua ou residência) ou a maneira pela qual eles são vendidos (venda pessoal, correio, telefone,  *vending machines*). Parente (2000) concorda com essa conceituação e ainda destaca a crescente importância das atividades varejistas realizadas pela internet. Devido à abrangência da conceituação, neste artigo será utilizada a definição de varejo de Kotler (1993) considerando também a internet como uma maneira pela qual as vendas podem ser realizadas (PARENTE, 2000).

Com relação ao artesanato, ele é um dos produtos que podem ser comercializados por varejistas. Segundo Digby (2007) a principal característica do trabalho artesanal é o fato de ser executado pelas mãos, com sensibilidade, cuidado e perícia. O primeiro programa de apoio do governo federal para o artesanato, o Programa Nacional do Desenvolvimento do Artesanato (PNDA), surgido em 1970, também frisava para fins de enquadramento, que o processo de produção do artesanato devesse ser predominantemente manual, não dispensando a criatividade e/ou habilidade pessoal na execução.

No Brasil o mercado de artesanato está em constante crescimento. Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), em 2012 cerca de 8,5 milhões de brasileiros possuíam negócios relacionados com o artesanato e já movimentavam juntos, mais de R\$ 50 bilhões por ano (OLIVETTE, 2012). De acordo com o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), em 2000 esse número era de aproximadamente R\$ 28 bilhões por ano, o que correspondia a 2,8% do Produto Interno Bruto (PIB) do país (KUAZAQUI, 2000).

Peter Fitzgerald, um dos Diretores de Vendas do Google no Reino Unido, afirma que em 2010 as buscas utilizando a palavra “knitting” aumentaram mais de 150% e utilizando a expressão “knitting for beginners” (tricô para iniciantes), mais de 250% (LEWIS, 2011). Em 2010, as vendas de novelos de lã de uma das principais fabricantes do mundo quase duplicaram e a procura por lãs de alta qualidade em um dos maiores armazéns de Londres aumentou 126% (LEWIS, 2011). Tricô e crochê também já fazem parte do currículo de várias escolas e são ensinados para crianças na Europa (SHADDOCK, 2013), Estados Unidos (RICHEL, 2011) e até mesmo no Brasil (MICHAELIS, 2014). O aprendizado e a prática dessas técnicas ajudam a desenvolver nas crianças o pensamento criativo e a concentração (RICHEL, 2011).

Nos Estados Unidos, segundo a “Craft Yarn Council of America” (Associação Comercial da Indústria de Fios da América), já há mais de 80 milhões de consumidores de fios para tricô e crochê no país. No Brasil não há nenhuma pesquisa sobre esse assunto, porém várias matérias em jornais e revistas já noticiaram a crescente popularidade desses tipos de artesanato (CAMPOS, 2011; JORDÃO, 2012). Uma pesquisa realizada no Google, sobre blogs de tricô que surgiram entre janeiro de 2000 e dezembro de 2005, resultou em 42 blogs especializados no assunto. Já entre janeiro de 2007 e dezembro de 2012 surgiram mais de 75 blogs sobre o tema. No “Elo 7”, primeiro e maior site de compra e venda de produtos artesanais do Brasil (MAYRINK, 2013) há 318 lojas especializadas em crochê e 39 em tricô.

Várias são as causas para o aumento do interesse pelo tricô e crochê, sobretudo entre as mulheres mais jovens. O surgimento de blogs, a possibilidade de inserção de aulas de tricô e crochê no formato de vídeos na internet (é mais fácil aprender a fazer tricô ou crochê assistindo a um vídeo do que lendo um livro), plataformas especializadas na comercialização

de artesanato na internet (como o Etsy nos Estados Unidos e o Elo 7, no Brasil), além do aparecimento de redes sociais como o Facebook e o Twitter e da criação do “Ravelry”, rede social específica para os interessados em tricô e crochê (LEWIS, 2011).

Outra causa é que devido à instabilidade da economia, adquirir um hobby ou passatempo é uma forma de entretenimento mais barata que viajar ou fazer compras (LEWIS, 2011). Além disso, o tricô e o crochê são considerados artesanatos “convenientemente”, isto é, podem ser levados para qualquer lugar. Dessa forma, é possível tricotar ou crochê dentro do ônibus, do metrô, e aproveitar o tempo também enquanto é preciso esperar em filas ou congestionamentos (SHEASBY, 2014).

As recentes aparições na mídia de celebridades tricotando, como por exemplo, Ryan Gosling, Russel Crowe, Madonna e as atrizes Uma Thurman, Sarah Jessica Parker, Julia Roberts, Kristin Davis e, no Brasil, Daniela Escobar (JORDÃO, 2012) também contribuem para aguçá-la curiosidade do público com relação a esse tipo de artesanato.

Ademais, médicos da “Harvard Medical School” (Escola de Medicina de Harvard) comprovaram vários benefícios na prática do tricô e do crochê para a saúde. Entre eles: a diminuição do estresse, a melhora no sistema imunológico, redução da insônia e aprimoramento das funções cerebrais (SHEASBY, 2014). O movimento repetitivo, de fazer ponto após ponto, do tricô e do crochê também ativa a mesma região do cérebro acionada na meditação e na yoga, o que ajuda a relaxar, prevenir a dor, a ansiedade, ataques de pânico e ainda pode auxiliar a reduzir os sintomas relacionados com o déficit de atenção, sobretudo em crianças (MARTIN, 2008).

Outra razão, segundo alguns estudiosos do assunto, é que a prática do tricô e do crochê representa um espírito de manufatura que está faltando nas vidas diárias, uma vez que o advento da era digital acarretou falta de autonomia na criação e execução de projetos. Artesanatos como o tricô e o crochê trazem de volta o orgulho de ser capaz de produzir fisicamente algo e de poder admirar uma obra criada e desenvolvida totalmente de acordo com a vontade individual. A possibilidade de criar roupas exclusivas e sob medida também é uma vantagem desse tipo de artesanato. Há ainda quem veja no ato de tricotar uma transgressão contra o consumismo desenfreado, o que lembra o movimento “faça você mesmo”, encampado pelos punks nos anos 1970 e 80 (CAMPOS, 2011).

Algumas mudanças têm sido observadas nesse mercado ao longo dos anos, uma delas é a faixa etária do público-alvo de tricô e crochê. Se antigamente a maior parte do público consumidor era formada por senhoras acima de 50 anos, agora são os jovens que mais estão comprando lã e aprendendo esses artesanatos. Pesquisa conduzida pela “Craft Yarn Council of America” revelou que as mulheres jovens (na faixa de 25 até 34 anos) são as que mais têm comprado fios no país. Ainda segundo a pesquisa, o número de mulheres nessa faixa etária que tricota aumentou 150% de 2002 até 2004 (LEE, 2005). Essa tendência também tem sido percebida no Brasil (CAMPOS, 2011).

As cores e os pontos mais utilizados atualmente pelas pessoas que desejam aprender esses tipos de artesanato também são muito diferentes dos usados antigamente. No lugar dos tons pastéis e pontos mais elaborados, a nova geração de alunos prefere cores mais escuras e quentes e lãs mais grossas, que permitem que o trabalho fique pronto rapidamente. De olho nessa mudança, o mercado de lãs e linhas passou a oferecer fios com novas cores, com maior espessura e novidades em efeitos especiais, como por exemplo: fios matizados, rendados e até mesmo com brilhos metálicos (CAMPOS, 2011). A criação de maratonas de tricô e crochê, novos congressos sobre o assunto e outros eventos como o dia internacional de tricotar em

público, além de concursos oferecendo prêmios consideráveis também são estratégias do mercado para manter o interesse do público por esses artesanatos (LEE, 2005).

Diante da presença cada vez maior de pessoas tricotando em cafés surgiu a ideia da criação dos “knit cafés”, apontada inclusive como uma tendência de mercado pelo site de tendências “TrendHunter” (HINES, 2010). Os chamados “knit cafés” ou “cafés tricô” são cafeterias onde também são vendidas lãs e linhas e ofertados cursos de tricô e crochê (LEE, 2005). Semelhante a um clube de tricô, esses espaços pretendem reunir quem gosta de tricotar, fazer novas amizades e trocar experiências (PONTUAL, 2011). Além de populares nos Estados Unidos (JORDÃO, 2012) e na Europa (GUIDATO, 2010), esses espaços também estão atraindo um público cada vez maior no Japão (KAT; SATOSHI, 2005) pelo fato de ser um local de aprendizado e, ao mesmo tempo, relaxar e fazer novas amizades. A atriz Julia Roberts, frequentemente vista em knit cafés, inclusive comprou para o cinema os direitos do best-seller “The friday night knitting club” (“O clube do tricô de sexta-feira à noite”), cuja história é sobre um grupo de amigas que se encontra para tricotar (PONTUAL, 2011).

No Brasil, em 2011 foi inaugurada a “Novelaria”, primeiro e por enquanto ainda o único knit café do país. Entender quais são os principais desafios desse novo nicho de mercado e quais os aspectos da cultura organizacional que são importantes para enfrentar esses desafios é o objetivo geral deste artigo. Para tanto, é necessário conhecer o histórico da empresa e analisar os artefatos e valores da organização.

### **3 CONSIDERAÇÕES METODOLÓGICAS**

A pesquisa apresentada neste trabalho é do tipo exploratório-descritivo. A pesquisa exploratória possibilita maior familiaridade entre o pesquisador e o tema pesquisado, quando o tema ainda é pouco conhecido ou explorado. Normalmente, esse tipo de pesquisa envolve levantamento bibliográfico e entrevistas. Este estudo é também uma pesquisa descritiva, pois visa descrever as características de um fenômeno, dando preferência para a utilização da abordagem qualitativa na coleta e análise dos dados (VERGARA, 2000).

Schein (2009) é enfático ao afirmar o papel fundamental dos líderes na criação e propagação da cultura. Por conta desse enfoque, para a coleta de dados visando o auxílio à análise dos valores da empresa, foram entrevistadas as duas sócias da Novelaria. Para auxiliar nessa fase da pesquisa, também foram entrevistadas as duas funcionárias, bem como quatro professoras, além de dez alunos, totalizando 18 entrevistas semiestruturadas em profundidade. Sendo as sócias entrevistadas representadas na pesquisa por E1 e E2, as funcionárias por E3 e E4, as professoras por E5, E6, E7 e E8 e os alunos por E9, E10, E11 e E12 (mulheres na faixa etária entre 25 e 34 anos), E13 (mulher com menos de 25 anos), E14, E15, E16, E17 (mulheres na faixa etária entre 35 e 50 anos) e E18 (mulher acima de 50 anos). Todos os alunos entrevistados possuíam ensino superior completo e, com exceção dos alunos E13, E15 e E16, residiam no bairro da Vila Madalena, considerado um bairro de classe média alta localizado na cidade de São Paulo.

Além de entrevistas semi-estruturadas, para coleta de dados foram utilizadas observações não participante, com o objetivo de observar os artefatos, comportamentos e as dinâmicas do dia a dia da organização. Segundo Marconi e Lakatos (2002), esse é o tipo de observação adequada para quando o observador deseja permanecer de fora do fenômeno a ser analisado,

reduzindo a interferência do pesquisador no observado. Essas observações foram realizadas na sede da empresa durante seis ocasiões, nos meses de maio e junho.

Foram analisados os artefatos e valores da organização, seguindo a perspectiva de cultura organizacional do pesquisador Schein (2009). A análise de conteúdo foi realizada à luz de Bardin (2006). Conforme essa pesquisadora, a análise de conteúdo consiste em “um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens” (p. 38). Devido às limitações de tempo para a pesquisa não foi possível analisar as suposições básicas da organização. Porém, Schein (2009) salienta que apesar da essência da cultura de um grupo ser seu padrão de suposições básicas compartilhadas e assumidas como verdadeiras, ela se manifestará no nível dos artefatos observáveis e das crenças e valores assumidos e compartilhados.

## **4 ESTUDO DE CASO – NOVELARIA KNIT CAFÉ**

### **4.1 Histórico da Novelaria**

Segundo as sócias Priscila Bueno e Lica Isak, em julho de 2011 a empresa foi inaugurada no bairro da Vila Madalena, zona oeste da cidade de São Paulo, com o objetivo de ser um lugar agradável para as pessoas poderem tricotar, tomar um café, aprender tricô, crochê e bordado, além de adquirirem lãs importadas da Argentina e do Uruguai e acessórios, como agulhas de tricô provenientes da Índia, produtos que diferem do que é convencional nas lojas do ramo. A ideia era idealizar um lugar de convivência e de troca, semelhante aos que elas haviam visitado na Califórnia. Embora Priscila fosse experiente com artesanato, principalmente bordado, e a sócia Lica tivesse experiência em varejo, as duas contrataram uma consultora de negócios e estudaram o mercado durante um ano antes da abertura da loja.

Foram visitados vários armazéns na cidade de São Paulo e as sócias verificaram que, em muitos deles, as aulas eram gratuitas, bastando o aluno adquirir na empresa os produtos necessários para a realização do artesanato que desejasse. Porém, os espaços eram limitados, em alguns locais visitados os móveis eram pouco confortáveis e havia barulho excessivo durante as aulas, além de elevado número de alunos em uma única turma, fatores que poderiam dificultar o processo de aprendizado. Em alguns dos armazéns visitados também havia poucas opções de datas e horários para as aulas. Ademais, os tipos de lã vendidas em todas as lojas eram praticamente as mesmas.

As sócias optaram então, por disponibilizar em seu knit café apenas lãs importadas de alta qualidade e uma ampla grade de cursos, contemplando dezesseis horários diferentes de segunda-feira a sábado. No estoque da loja há 32 tipos de lãs importadas da Argentina e do Uruguai, além de agulhas para crochê e tricô de madeiras nobres da Índia.

O número de alunos por turma é limitado a no máximo sete e, caso prefiram, os clientes ainda tem a opção de fazer aulas particulares. É necessário pagar pelas aulas, mas não é obrigatório adquirir os produtos da loja. Assim, os alunos podem realizar o artesanato desejado com os produtos que preferirem. Além do reduzido número de alunos por turma, o espaço para as aulas é bastante silencioso e confortável, com várias poltronas e sofás. Os alunos também têm a disposição revistas e livros importados para consulta durante as aulas. Segundo as sócias, mais que um local para aprender a tricotar, crocheter e bordar, o objetivo é proporcionar um clima aconchegante, para que as pessoas possam frequentar, trocar informações, relaxar, fazer novas amizades e lanchar, tudo sem pressa.

Além do café e da loja de lãs e acessórios para a realização de tricô, crochê, bordado e costura, há uma pequena livraria e um coletivo - pequena loja de artesanato, sendo que os alunos também podem colocar à venda as peças que desenvolveram. De acordo com as sócias, a localização escolhida foi o bairro da Vila Madalena porque, entre outras características, possui grande concentração de ateliês e centros de exposições artísticas.

Além das duas sócias, também trabalham na empresa duas funcionárias (responsáveis pelo atendimento na loja e no café) e cinco professoras. A venda de lãs e acessórios para artesanato já corresponde a 70% do faturamento do negócio. O público-alvo é composto principalmente por mulheres de várias faixas etárias, sendo que, segundo as sócias, o interesse das mulheres mais jovens por tricô e crochê tem aumentado consideravelmente. Tendência observada em outros países (LEE, 2005) além de no Brasil (CAMPOS, 2011). E não são apenas os adultos, mas também as crianças e os adolescentes que podem participar das aulas. Nos cursos regulares mais de cinquenta alunos já estão matriculados. Entretanto, o número total é maior, pois é possível fazer aulas avulsas.

Devido à procura pelos produtos, por parte de pessoas residentes em outros estados do país, que ligavam para a loja encomendando lãs, as sócias decidiram inaugurar recentemente um e-commerce. Um dos próximos passos é a venda das lãs também pelo atacado. As sócias salientaram em entrevista que ainda não identificaram no Brasil nenhum outro knit café, ou seja, nenhum outro concorrente que trabalhe com as frentes de venda de lãs e acessórios para artesanato, cursos e cafés.

#### **4.2 Artefatos da Novellaria e a relação com os desafios da empresa**

Com relação aos artefatos, foram observados a arquitetura do ambiente físico, incluindo a disposição dos móveis e a decoração dos espaços.

Na calçada, logo em frente à porta da loja, é possível perceber um poste de luz todo decorado com motivos em tricô, contrastando com o restante da paisagem. Além de chamar a atenção para a loja, esse artefato pode passar uma imagem de algo exclusivo, criativo, divertido e artesanal, que pode inclusive instigar a curiosidade e encorajar as pessoas a aprender a tricotar (RATAJSZCZAK, 2014). De fato, uma das alunas entrevistadas comentou que tinha visto muito essas intervenções urbanas, com postes de luz e árvores sendo cobertos com tricô, e isso a motivou a aprender a tricotar:

Vi, próximo da minha casa, um grupo de meninas mais ou menos da minha idade enfeitando o tronco de uma árvore com tricô. Achei tão lindo, tão diferente, tão colorido! Queria muito aprender a fazer também [...]. Achei a Novellaria na internet... Quando vim aqui pela primeira vez e vi o poste na calçada, tive certeza que seria mesmo muito legal aprender... Ninguém na minha família sabe tricotar (E13).

A loja também conta com uma vitrine semanalmente renovada, formada por coloridas peças de tricô e crochê. Dependendo da ocasião, as cores e peças podem ser diferentes. Por exemplo: na terceira semana do mês de maio, devido à proximidade com o Dia dos Namorados, peças em tons de vermelho e rosa já predominavam na vitrine. Uma das sócias comentou que é preciso sempre prestar atenção ao calendário e “atualizar a vitrine com bastante antecedência, pois como o tricô, o bordado e o crochê são artesanatos que demandam razoável tempo de execução, as pessoas podem querer antecipar a produção” (E1).

Logo na entrada da loja, há o chamado “Coletivo”, onde são expostas para a venda peças de tricô, bordado e crochê feitas pelas professoras e pelos alunos. Assim como pode acontecer com o poste na calçada da loja, essas peças em exposição também podem aguçar a curiosidade de um visitante para aprender um artesanato. A possibilidade de colocar a peça à venda também funciona como um atrativo para os alunos, segundo comentado pelas professoras. Três dos alunos entrevistados têm inclusive peças expostas no coletivo.

Próximo desse espaço há uma bicicleta toda coberta com tricô e crochê. De acordo com uma das sócias, ela remete a todas as possibilidades que os trabalhos manuais oferecem. Além das peças expostas no coletivo, há várias outras que enfeitam a loja, como por exemplo: tapetes feitos em tricô e crochê, almofadas de crochê, várias peças de roupas penduradas em cabides no teto próximo da área destinada aos cursos e até mesmo os bancos próximos dos sofás receberam capas feitas em tricô. Além de decorar o local, entrar em contato com todas essas diferentes ideias pode estimular a criatividade (ROFFE, 1999).

Além dessas peças, na decoração da loja predominam os tons pastéis (principalmente rosa e verde claro) que ajudam a trazer calma e serenidade (CREATIVE, 2013) auxiliando no efeito terapêutico proporcionado pela realização de um artesanato (MARTIN, 2008; SHEASBY, 2014). A área reservada para o café possui uma iluminação difusa e um sofá com almofadas, o que também propicia o relaxamento (PARREIRA, 2013).

As lãs vendidas na empresa são de alta qualidade e durabilidade, algumas são inclusive fios artesanais de pura lã com tingimentos naturais. Os produtos disponíveis no café, como chás importados e grãos de café, também seguem o conceito de exclusividade e elevada qualidade a exemplo das lãs vendidas. As cadeiras no espaço reservado ao café são de papelão, assim como as estantes do espaço da livraria (onde ficam os livros e revistas nacionais e importados disponíveis para a venda) remetendo a questão da sustentabilidade. Segundo uma das sócias, os novos clientes ficam admirados com as cadeiras e sempre elogiam a preocupação da empresa com o meio ambiente. Além disso, também não são utilizados copos descartáveis e outras embalagens de plástico no café. As professoras também são incentivadas a explicar aos alunos como reciclar peças de roupa antigas, bem como aproveitar melhor os fios. Ou seja, há uma coesão entre os artefatos e o comportamento. Para Schein (2009), “cultura implica que rituais, clima, valores e comportamentos vinculam-se em um todo coerente” (p. 13-14). O conceito do “faça você mesmo” também está intimamente ligado ao da sustentabilidade. Segundo Nunes (2010), o design que promove a autoprodução de objetos do dia-a-dia (o conceito do “faça você mesmo”) pode contribuir para a redução do consumo desmesurado que vemos atualmente, assim como para um desenvolvimento sustentável que tenha por base as reais necessidades das pessoas.

Na área destinada à exposição das lãs há uma grande estante com nichos abertos dentro dos quais há filas de meadas de lãs separadas por tipo e cor. Em cada nicho há uma etiqueta claramente visível e muito fácil de ler, contendo a especificação do tipo da lã, a espessura, o peso, o preço e o número de agulha adequado para trabalhar com aquele fio. Isso facilita a organização e agiliza o atendimento e a escolha de fios e cores por parte dos clientes. Ainda assim as atendentes da loja estão sempre disponíveis caso os clientes queiram alguma orientação ou até mesmo sugestão. Segundo as sócias, todas as atendentes são treinadas e sabem distinguir entre composições diferentes de fios, bem como que tipo de agulha utilizar e quais os trabalhos mais recomendados para fazer com cada uma das lãs vendidas na empresa. Além disso, de acordo com as sócias, é desejável que as atendentes saibam fazer trabalhos manuais, preferencialmente o tricô que é o artesanato mais procurado na loja.

As sócias afirmaram que um dos desafios do negócio é ter atendentes dispostas a aprender as técnicas ensinadas na loja. Elas também salientaram a procura por professores ou artesãos que possam ficar disponíveis o tempo todo na loja para tirar pequenas dúvidas de clientes, a exemplo do que acontece em alguns outros knit cafés (FIGUEIRA, 2013). Orientar o consumidor é fundamental para o bom resultado das vendas, em empresas como armarinhos ou outras que comercializam matéria-prima para artesanato (MACIEL, 2014). Sobretudo quando o material ainda é novo e pouco conhecido no país, como é o caso das lãs importadas vendidas na Novelaria. Segundo as sócias, educar os consumidores sobre os benefícios desses novos produtos e por que a elevada qualidade compensa o maior preço é outro desafio da empresa.

Na Novelaria os alunos sentam em sofás confortáveis durante as aulas, ainda há banquinhos para apoiar os pés e mesinhas onde os alunos podem pendurar materiais ou mesmo uma bebida ou comida que tenham adquirido no café. A ideia foi criar um ambiente aconchegante e que favorecesse a interação. A comunicação resultante dessa interação pode inclusive estimular a criatividade dos alunos (OBREGON et al., 1990) e a socialização pode contribuir para a criação de um senso de comunidade. Conforme as sócias, as atendentes e as professoras entrevistadas, um dos desafios da empresa é criar uma comunidade engajada em trabalhos manuais e que funcione como espaço para troca de informações sobre tendências e novos aprendizados.

Silva (2006) realizou um estudo que mostrou que para 88% dos artesãos, um espaço compartilhado de trabalho permitiu a aproximação das pessoas, contribuindo para a coesão do grupo, estimulando a convivência e combatendo a solidão, aspectos importantes para a criação de uma comunidade engajada. De acordo com Sriratanapapai (2010), a criação de uma comunidade de artesanato pode ajudar no estabelecimento de relacionamentos de longo prazo com os clientes, no aumento da lealdade desses para com a empresa e resultar em visitas mais frequentes a loja, além de contribuir para a criação de uma marca forte.

#### **4.3 Valores da Novelaria e a relação com os desafios da empresa**

Em conversas com as sócias foi verificado que a empresa valoriza muito a criatividade (segundo elas, um valor essencial para uma empresa que atua na área de artesanato), a clareza na comunicação (tanto entre os funcionários quanto entre eles e o consumidor), o bom atendimento e a atualização constante (outro fator, segundo as sócias, importantíssimo no setor do artesanato, cujas técnicas e matérias-primas estão constantemente evoluindo).

Vasconcellos e Hemsley (2002) salientam o papel da comunicação horizontal e diagonal nas formas organizacionais (estruturas) para criar condições propícias à manifestação da criatividade. Para eles, as práticas que encorajam os contatos entre as pessoas e as trocas de informações sem formalidades podem favorecer *insights* que são de grande relevância para o processo criativo. Uma cultura participativa e de não aversão aos riscos também pode contribuir para fomentar a criatividade no ambiente de trabalho. Durante as observações realizadas na Novelaria foi constatado um ambiente de abertura ao diálogo e estímulo para a participação. As funcionárias (tanto as atendentes quanto as professoras) têm liberdade para dar sugestões, negociar horários e há muito diálogo entre todos da equipe. Esse ambiente de abertura ao diálogo e às sugestões também foi observado entre as sócias, as professoras e atendentes e os clientes.

A clareza na comunicação foi notada entre os funcionários e o consumidor. Segundo as sócias, a transparência e a verdade também fazem parte da clareza na comunicação e jamais se deve prometer algo ao cliente que não possa ser cumprido ou então falar para o cliente algo que não seja verdade. Isso foi constatado em um atendimento: o cliente tinha gostado de uma determinada lã e queria comprá-la, antes, porém, pediu uma sugestão para a atendente, que explicou que aquela não era a lã mais indicada para o trabalho que ele pretendia realizar e sim outra, que inclusive era mais barata. Outro fato observado foi um cliente que queria fazer uma aula avulsa para desenvolver um trabalho que tinha visto em uma revista (porém, ele não tinha a receita e também não sabia que fio tinha sido utilizado na confecção da peça). A professora falou claramente que poderia tentar ajudá-lo na realização do trabalho, mas que não era garantido que ele sairia igual ao da revista e explicou os motivos para isso. Todos os alunos entrevistados também concordaram que a clareza na comunicação é um valor compartilhado na empresa e elogiaram essa característica, salientando que confiavam plenamente nas informações repassadas pelas sócias, atendentes e professoras. Até mesmo no site da empresa é possível verificar que as informações são claras (a localização e as formas de contato com a empresa, o cardápio servido no café, bem como toda a grade de horários dos cursos está disponível inclusive com a especificação dos tipos de aulas e respectivos preços).

O bom atendimento é outra preocupação das sócias. Uma delas comentou que por bom atendimento entendem que é a necessidade de orientar o cliente, com paciência (até porque a empresa está em um nicho novo de mercado e é preciso explicar as vantagens de utilizar lãs e acessórios de melhor qualidade) e simpatia, pois o knit café é um espaço para o cliente relaxar, seja no café ou nas aulas de artesanato. Quando perguntado aos alunos qual era o fator que eles julgavam ser o mais importante (bom atendimento, bom preço, boa localização ou boa variedade de itens) em um knit café, com exceção da entrevistada E18 (que elencou a boa variedade de itens), todos os outros alunos elegeram o bom atendimento como o mais importante.

A atualização constante (acompanhando as tendências em cores para a próxima estação, tanto no vestuário quanto na decoração, novas técnicas que estão surgindo, novas tecnologias em acessórios e novos tipos de fios) é fundamental segundo as sócias e as professoras. Uma delas, a E8, comentou que uma de suas alunas frequentemente perguntava sobre novidades na área. Ainda segundo as professoras, enquanto suas alunas mais velhas normalmente tricotam roupas para bebês e preferem fios claros, inovando nos pontos; as mais jovens tricotam principalmente acessórios (cachecóis, gorros e luvas), preferem cores quentes que contrastem com a roupa e pontos simples que permitam concluir um trabalho rapidamente. Técnicas para agilizar a execução do artesanato são bem-vindas. A professora E7 citou o sucesso que fez uma nova técnica para execução de um cachecol em menos de duas horas, que ela apresentou para suas alunas iniciantes. As sócias comentaram que têm notado uma tendência nas alunas de começaram a tricotar acessórios com fios mais baratos e espessos e com pontos mais simples, porém, assim que terminam os primeiros acessórios elas almejam produzir peças de maior complexidade (como blusas e casacos), utilizando pontos mais elaborados e com fios de melhor qualidade. As professoras confirmaram essa tendência notada pelas sócias.

A criação de uma comunidade de artesanato forte na empresa, formada pelas sócias, atendentes, professoras, alunas, clientes e seguidores da organização nas mídias sociais, pode auxiliar no compartilhamento de novidades, tendências, troca de receitas e até mesmo na

criação, em conjunto, de novas técnicas. Isso ajudaria a enfrentar o desafio da atualização constante. Os artefatos da empresa, que proporcionam um ambiente relaxante, aconchegante e que auxiliam a estimular a criatividade, além dos valores de clareza na comunicação e bom atendimento, podem ajudar a Novelaria na criação de uma comunidade de apaixonados por artesanato. Uma comunidade forte também auxiliaria a desmitificar a ideia de que o tricô e o crochê são artesanatos fora de moda e antiquados, o que segundo as sócias, é outro desafio da empresa. Além disso, o compartilhamento de informações na comunidade ajudaria a educar os consumidores sobre os benefícios das lãs de alta qualidade, mais um obstáculo enfrentado pelas sócias.

O desafio de conseguir que as atendentes também se sintam estimuladas a aprender as técnicas ensinadas na empresa, mesmo que pretendam trabalhar em outras áreas que não a do artesanato, pode ser superado criando políticas de promoção e/ou bonificação que incentivem o treinamento dos funcionários. Assim, uma atendente com um conhecimento intermediário de tricô poderia receber um pagamento extra para ministrar uma aula para alunos iniciantes em horários menos movimentados na loja enquanto também estaria recebendo seu salário como atendente. Ademais, a contratação de alunos mais experientes para ministrar cursos ou sanar dúvidas dos clientes, poderia ser incentivada na organização.

Não só a aplicação de novos e modernos materiais e técnicas nas aulas ministradas na empresa, mas também a divulgação dessas novidades, criando publicações próprias (apostilas, revistas eletrônicas) e cursos online (gravados em vídeo e disponibilizados na internet), possivelmente ajudariam a aumentar a comunidade da empresa e os lucros da organização, já que esses materiais poderiam ser facilmente vistos e, até mesmo, comprados via site da Novelaria na internet. Essas novas atividades também poderiam ser realizadas, mediante pagamento, em conjunto com os melhores alunos da empresa, com as atendentes, as professoras e até mesmo a comunidade de fãs da empresa nas mídias sociais. Essas iniciativas provavelmente ajudariam a aumentar a fatia de mercado da Novelaria, aproveitando a vantagem do líder (D'ANGELO, 2003) uma vez que a empresa é pioneira no Brasil no nicho dos knit cafés.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Esta pesquisa teve por objetivo entender quais são os principais desafios do novo nicho de mercado dos knit cafés e quais os aspectos da cultura organizacional que são importantes para enfrentar esses desafios. Foi verificado que o ambiente físico da empresa, composto por loja de artesanato, exposição de peças de tricô e crochê, livraria com livros e revistas nacionais e importados, ampla sala para aulas, espaço para café e para venda de lãs, linhas e acessórios para artesanato de elevada qualidade, é aconchegante e possui elementos que ajudam a relaxar e a fomentar a criatividade.

Os valores da empresa de criatividade, clareza na comunicação (tanto entre os funcionários quanto entre eles e o consumidor), bom atendimento e atualização constante, puderam ser verificados também em observações realizadas *in loco*. A Novelaria poderia aproveitar esses valores que são compartilhados na empresa para criar uma comunidade de artesanato, formada pelas sócias, atendentes, professoras, alunas, clientes e fãs da empresa nas mídias sociais. Isso poderia auxiliar no compartilhamento de novidades, tendências, troca de receitas e até mesmo na criação, em conjunto, de novas técnicas, o que ajudaria a enfrentar o

desafio da atualização constante. Uma comunidade forte também contribuiria para desmitificar a ideia de que o tricô e o crochê são artesanatos fora de moda e antiquados, o que segundo as sócias, é outro desafio da empresa. Além disso, o compartilhamento de informações na comunidade ajudaria a educar os consumidores sobre os benefícios das lãs de alta qualidade, também considerado um fator crítico para o sucesso e até mesmo continuidade do modelo de negócios da empresa.

O desafio de conseguir que as atendentes também se sintam estimuladas a aprender as técnicas ensinadas na empresa, mesmo que pretendam trabalhar em outras áreas que não a do artesanato, pode ser superado criando políticas de promoção e/ou bonificação que incentivem o treinamento dos funcionários. Além disso, a contratação de alunos por curtos períodos do dia ou em épocas de maior movimento poderia ser incentivada na organização. A criação de publicações próprias da Novelaria (apostilas, revistas eletrônicas) e cursos online (gravados em vídeo e disponibilizados na internet) possibilitariam aumentar a comunidade de clientes da empresa. A organização poderia, desse modo, aproveitar a vantagem do líder (D'ANGELO, 2003), uma vez que ela é pioneira no Brasil no nicho em que atua, para aumentar sua fatia de mercado e consolidar sua marca como sinônimo desse nicho no país, antes do surgimento de concorrentes nesse segmento de mercado.

## REFERÊNCIAS

ALVESSON, M.; SVENINGSSON, S. Organizational culture and change. In: Alvesson, M.; Sveningsson, S. **Changing Organizational Culture: Cultural Change work in progress**. Abingdon, Oxon: Routledge, 2008.

BURRELL, G.; MORGAN, G. **Sociological paradigms and organizational analysis**. London: Heinemann Educational Books, 1979.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2006.

BARROSO, E. **Artesanato e mercado**. Disponível em: <<http://bit.ly/29G4IFx>>. Acesso em: 08 jun. 2016.

CAMPOS, C. **Jovens paulistanas aderem a mania das lãs**. Disponível em: <<http://bit.ly/1rayZYB>>. Acesso em: 10 jun. 2016.

CANCLINI, N. G. **As culturas populares no capitalismo**. São Paulo: Brasiliense, 1983.

CREATIVE. **A psicologia das cores**. Disponível em: <<http://bit.ly/1nl6K9s>>. Acesso em: 10 jun. 2016.

D'ANGELO, A. C. **Vantagem ou Desvantagem? Pioneiros e seguidores no mercado de rádios para jovens de Porto Alegre**. Disponível em: <<http://bit.ly/1tg8lgu>>. Acesso em: 10 jun. 2016.

DIGBY, S. Export industries and handicraft production under the Sultans of Kashmir. **Indian**

**Economic and Social History Review**, v. 44, n. 4, p. 407-423, 2007.

FIGUEIRA, A. I. Big Knit Café. TrendAlert, 2013. Disponível em: <<http://trendalert.me/big-knit-cafe/>>. Acesso em: 19 jun. 2016.

FISCHER, N. **The craft of knitting is hitting a wave of popularity**. Disponível em: <<http://bit.ly/1yEswYi>>. Acesso em: 17 jun. 2016.

GEERTZ, C. **The interpretation of cultures: selected essays**. New York: Basic Books, 1973. 476 p.

GUIDATO, E. **Knit with style**. Disponível em: <<http://bit.ly/1ro6cl2>>. Acesso em: 08 jun. 2016.

HINES, M. **Bangkok's big knit cafe lets you knit a sweater on your coffee break**. Disponível em: <<http://bit.ly/1jZm9vO>>. Acesso em: 08 jun. 2016.

JORDÃO, C. **Tricô não é só para vovós**. Disponível em: <<http://bit.ly/1rxSOZ6>>. Acesso em: 10 jun. 2016.

KAT; SATOSHI. **Knit café**. Disponível em: <<http://bit.ly/1wGolbE>>. Acesso em: 04 jun. 2016.

KOTLER, P. **Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1993.

KUAZAQUI, E. **Marketing turístico e de hospitalidade**. São Paulo: Makron Books, 2000.

LEE, C. E. **Meanwhile: I'm hip, I'm young, I knit**. Disponível em: <<http://nyti.ms/1yEDE7E/>>. Acesso em: 17 jun. 2016.

LEWIS, P. **Pride in the wool: the rise of knitting**. The Guardian, 2011. Disponível em: <<http://bit.ly/1rodTHG>>. Acesso em: 02 jun. 2016.

MACIEL, D. **Armarinhos inovam e sobrevivem às grandes lojas de departamentos**. Disponível em: <<http://bit.ly/1nVrweP>>. Acesso em: 16 jun. 2016.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de Pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MARTIN, S. **The power of the relaxation response**. Disponível em: <<http://bit.ly/1tfU03y>>. Acesso em: 13 jun. 2016.

MAYRINK, M. **Minha seleção para uma festa estilosa Elo 7**. Disponível em: <<http://bit.ly/1mYYMle>>. Acesso em: 10 jun. 2016.

MICHAELIS. **Características do ensino fundamental Waldorf**. Disponível em: <<http://michaelis.org.br/site/ensino-fundamental/curriculo/>>. Acesso em: 17 jun. 2016.

NINA. **Europa tricotando**. Blogspot, 2012. Disponível em: <<http://bit.ly/1wG9huv>>. Acesso em: 15 jun. 2016.

NUNES, R. F. V. C. **Uma nova estratégia de design de produto virada para o “Faça você mesmo”**. Faculdade de Arquitectura. Lisboa, 2013. Disponível em: <<http://bit.ly/WodpVp>>. Acesso em: 18 jun. 2016.

OBREGON, R. F. A.; VANZIN, T; ULBRICHT, V. R. **A interação como elemento da criatividade**. Disponível em: <<http://bit.ly/1yEU4N9>>. Acesso em: 15 jun. 2016.

OLIVETTE, C. **Artesanato já movimenta R\$ 50 bilhões por ano no Brasil e envolve 8,5 milhões de pessoas**. Disponível em: <<http://bit.ly/1yExLHu>>. Acesso em: 10 jun. 2016.

PARENTE, J. **Varejo no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2000.

PARREIRA, D. **Suíte do visitante**. Disponível em: <<http://bit.ly/1qlKoH6>>. Acesso em: 14 jun. 2016.

PASCALE, R. T.; ATHOS, A. G. **The art japanese management: applications for American executives**. New York: Simon and Shuster, 1981.

PÉPIN, N. Cultura de empresa: nascimento, alcance e limites de um conceito. **Mosaico: Revista de Ciências Sociais**, v. 1, n. 1, p. 267-293, 1998.

PETERS, T.; WATERMAN, R. **In search of excellence: lessons from America's best-run companies**. New York: Times Warner, 1984.

PETTIGREW, Andrew M. On studying organizational cultures. **Administrative Science Quarterly**, v. 24, n. 4, p. 570-581, 1979.

PONTUAL, M. **Abre em São Paulo café para reunir tricoteiras**. Disponível em: <<http://abr.ai/Ugttqj>>. Acesso em: 17 jun. 2016.

RICHEL, M. **No Vale do Silício, uma escola sem tecnologia, com agulha de tricô**. Disponível em: <<http://bit.ly/1yEBS6p>>. Acesso em: 12 jun. 2016.

RATAJSZCZAK, M. **Yarn Bombing**. Disponível em: <<http://landarchs.com/yarn-bombing/>>. Acesso em: 06 jun. 2016.

ROFFE, I. Innovation and creativity in organisations. **Journal of European Industrial Training**, p. 224-237, 1999.

SEBRAE. **48% das empresas brasileiras fecham as portas depois de três anos**, 2012. Disponível em: <<http://bit.ly/29rOG8Y>>. Acesso em: 04 jun. 2016.

SHADDOCK, J. **Young People Boost Knitting Craze**. Disponível em: <<http://bit.ly/1plS8nd>>. Acesso em: 10 jun. 2016.

SHEASBY, B. **Knitting isn't just for grandma anymore**. Disponível em: <<http://bit.ly/UgOlhl>>. Acesso em: 17 jun. 2016.

SCHEIN, E. H. **Organization culture and leadership: a dynamic view**. San Francisco: Jossey Bass, 1992.

\_\_\_\_\_. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SILVA, M. H. **Por uma teorização das organizações de produção artesanal: habilidades produtivas nos caminhos singulares do Rio de Janeiro**. Tese de Doutorado. Fundação Getúlio Vargas, 2006.

SPOHN, R. F.; ALLEN, R. Y. **Retailing**. Reston: Prentice-Hall, 1977.

SRIRATANAPRAPAI, N. **Development of a new idea from the Medici Effect as an innovation for two entrepreneurs' business**. Disponível em: <<http://bit.ly/1nVuzDR>>. Acesso em: 01 jul. 2016.

TROMPENAARS, F. **Nas ondas da cultura: como entender a diversidade cultural nos negócios**. São Paulo: Educator, 1994.

VASCONCELLOS, E.; HEMSLEY, J. R. **Estrutura das Organizações**. 4 ed. São Paulo: Pioneira, 2002.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2000.

WEICK, K. E. **Sensemaking in organizations**. Thousand Oaks, CA: Sage, 1995.