

UNIVERSIDADE CESUMAR - UNICESUMAR  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DO  
CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

***MELHORES PRÁTICAS DE PROCESSOS E  
MERCADOLÓGICAS PARA ARTESANATO CULTURAL A  
PARTIR DA PRÁTICA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO  
BENCHMARKING.***

LETICIA GRAZIELE ROQUE

MARINGÁ

2021

LETICIA GRAZIELE ROQUE

***MELHORES PRÁTICAS DE PROCESSOS E  
MERCADOLÓGICAS PARA ARTESANATO CULTURAL A  
PARTIR DA PRÁTICA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO  
BENCHMARKING.***

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão do Conhecimento nas Organizações da Universidade Cesumar (Unicesumar) como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão do Conhecimento nas Organizações.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. *Cláudia Herrero Martins Menegassi.*

Coorientador: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. *Rejane Sartori.*

MARINGÁ  
2021

### **Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**

R786m Roque, Leticia Graziele.

Melhores práticas de processos e mercadológicas para artesanato cultural a partir da prática de gestão do conhecimento benchmarking / Leticia Graziele Roque. – Maringá-PR: UNICESUMAR, 2021.

100 f. : il. ; 30 cm.

Orientadora: Profa. Dra. Cláudia Herrero Martins Menegassi.

Coorientadora: Profa. Dra. Rejane Sartori.

Dissertação (mestrado) – Universidade Cesumar - UNICESUMAR, Programa de Pós-Graduação em Gestão do Conhecimento nas Organizações, Maringá, 2021.

1. Práticas de gestão do conhecimento. 2. Melhores práticas. 3. *Benchmarking*. 4. Artesanato cultural brasileiro. I. Título.

CDD – 658.4038

Roseni Soares – Bibliotecária – CRB 9/1796  
Biblioteca Central UniCesumar

Ficha catalográfica elaborada de acordo com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

LETICIA GRAZIELE ROQUE

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão do Conhecimento nas Organizações da Universidade Cesumar (Unicesumar) como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Gestão do Conhecimento nas Organizações. A Banca Examinadora foi composta pelos seguintes membros:

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. *Cláudia Herrero Martins Menegassi*.  
Centro Universitário de Maringá (Presidente)

---

Prof. Dr. *Regiane da Silva Macuch*  
Centro Universitário de Maringá

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. *Fabiane Cortez Verdu*  
Instituição de Origem do Membro Externo

Aprovada em: 22 de junho de 2021.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos os professores que fizeram parte do meu aprendizado, desde a alfabetização até hoje no mestrado, pois todos foram fonte de inspiração e espelhos para que eu pudesse acreditar que a educação realmente transforma futuros. Muito obrigada Colégio Municipal Francisca Alves Serqueira; Colégio Estadual Maria Carmella Neves de Souza; Colégio Platão e Universidade Unicesumar, por fazerem parte da minha construção acadêmica.

Agradeço imensamente ao meu marido Arthur Cantareli, por todo o suporte emocional, por sempre acreditar nos meus sonhos e ser meu maior incentivador. Agradeço também a toda a minha família, mas principalmente aos meus irmãos Daniela Cristina Roque e Marco Aurélio Roque por serem os melhores irmãos do mundo e por fazerem das minhas vitórias as suas vitórias também. Agradeço a todos os amigos que o mestrado me apresentou, mas em especial ao irmão de alma que a Unicesumar me presenteou, o Dênis Martins de Oliveirauam amigo com quem compartilho choros, tristezas, mas também conquistas, alegrias, vitórias, pois, juntos vivemos intensamente a experiência do mestrado.

Agradeço ao Dr. Ronaldo Murai Minholi, por ter sido um anjo na minha vida, quem com muita sabedoria e experiência nos trouxe paz e tranquilidade em um período de muitos medos e incertezas, realizando uma cirurgia de sucesso e deixando apenas marcas que simbolizam a vitória de mais uma luta vencida. Tenho também imensa gratidão pela minha orientadora Dr<sup>a</sup>. Cláudia Herrero Martins Menegassi, que me desafiava a cada nova escrita e apresentação, sendo ela a responsável por me fazer acreditar mais na minha competência.

Eu agradeço também a minha banca do PDM e defesa do mestrado, professor Arthur Gualberto Bacelar da Cruz Uripia, professora Regiane da silva Macuch e professora Fabiane Cortez Verdu, que com suas sugestões compartilhadas nas apresentações enriqueceram o resultado deste trabalho.

Por fim, agradeço do fundo da minha alma aos idealizadores dos projetos que analiso neste estudo, sendo eles: A Gente Transforma; Novos para Nós e Seda Justa, pois os projetos foram fontes de inspiração para esta pesquisa. A generosidade com a qual foram compartilhadas as experiências e *melhores práticas* dos respectivos projetos foi essencial para que este estudo fosse concluído.

## RESUMO

Esta pesquisa tem como objetivo elencar as *melhores práticas* exercidas por projetos relacionados ao artesanato cultural, em termos de processos e mercadológicos, a partir da metodologia de benchmarking. Para esta pesquisa foram escolhidos três projetos que trabalham com o artesanato cultural, sendo eles: A Gente Transforma, idealizado por Marcelo Rosenbaum e Adriana Benguela; Seda Justa, idealizado por João Berdu; e Novos Para Nós, idealizado pelo Renan Quevedo. Este estudo apresenta a estrutura metodológica do *Benchmarking*, fundamentando teoricamente todos os seus processos e fases, a fim de estruturar e possibilitar a identificação das *melhores práticas* exercidas pelos projetos escolhidos e, para isso, foram realizadas pesquisas bibliográficas, análise documental dos perfis das redes sociais dos projetos e mídias espontâneas que contemplavam informações sobre os projetos, além de entrevistas com os respectivos idealizadores do projeto. Por meios de todas as diferentes fontes de pesquisa e informações exploradas nesta pesquisa, foi possível elencar 28 *melhores práticas* exercidas por projetos relacionados ao artesanato cultural, em termos de processos e mercadológicos. Além do vasto elenco de *melhores práticas* nessa atividade descobertas nesta pesquisa relacionadas a toda a parte processual e mercadológica do artesanato cultural, concluiu-se também que o conceito de artesanato cultural necessita de uma nova abordagem, viabilizando o reconhecimento dos resultados dos produtos desenvolvidos, explorando o seu potencial estético para compor a decoração das casas brasileiras e comércios, bem como, valorizando suas histórias, origens, processos e cultura.

**Palavras-chave:** Práticas de Gestão do Conhecimento. *Melhores Práticas*. *Benchmarking*.  
Artesanato Cultural Brasileiro.

## ABSTRACT

This research aims to list the best practices carried out by projects related to cultural crafts, in procedural and marketing terms, based on the benchmarking methodology. Three projects that work with cultural crafts were chosen for this research, namely: A Gente Transforma, conceived by Marcelo Rosenbaum and Adriana Benguela; Seda Justa, designed by João Berdu; and Novos Para Nós, created by Renan Quevedo. This study presents the methodological structure of Benchmarking, theoretically supporting all its processes and phases, in order to structure and enable the identification of the best practices carried out by the chosen projects. projects and spontaneous media that included information about the projects, as well as interviews with the respective creators of the project. Through all the different sources of research and information explored in this research, it was possible to list 28 best practices carried out by projects related to cultural crafts, in procedural and marketing terms. In addition to the vast list of best practices in this activity discovered in this research related to the entire procedural and marketing part of cultural handicraft, it was also concluded that the concept of cultural handicraft needs a new approach, enabling the recognition of the results of the developed products, exploring its aesthetic potential to compose the decoration of Brazilian houses and businesses, as well as, valuing its history, origins, processes and culture.

**Key words:** Knowledge Management Practices. Best Practices. Benchmarking. Brazilian Cultural Crafts.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 -	Etapas do modelo de <i>benchmarking</i> .....	26
Figura 2 -	Fluxograma para um Estudo de Casos Múltiplos.....	49
Figura 3 -	Modelo de <i>benchmarking</i> das <i>melhores práticas</i> .....	56
Figura 4 -	Projeto realizado em parceria Instituto Kayapó Mekrãgnoti (KABU), Bandeira na Via Maroncellia.....	60



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 -	Tipos de <i>benchmarking</i> .....	21
Quadro 2 -	Classificação de benchmarking no que se refere ao que comparar.....	22
Quadro 3 -	Tipos de mídias usadas em 2019.....	42
Quadro 4 -	Práticas de processos executadas pelo projeto <i>A Gente Transforma</i> .....	60
Quadro 5 -	Práticas Mercadológicas executadas pelo projeto <i>A Gente Transforma</i> .....	62
Quadro 6 -	<i>Melhores práticas</i> de processos e mercadológicas executadas pelo projeto <i>A Gente Transforma</i> .....	65
Quadro 7 -	Práticas de processos executadas pelo projeto <i>Seda Justa</i> .....	68
Quadro 8 -	Práticas Mercadológicas executadas pelo projeto <i>Seda Justa</i> .....	70
Quadro 9 -	<i>Melhores práticas</i> de processos e mercadológicas executadas pelo projeto <i>Seda Justa</i> .....	72
Quadro 10 -	Práticas de processos executadas pelo projeto <i>Novos para Nós</i> .....	76
Quadro 11 -	Práticas Mercadológicas executadas pelo projeto <i>Novos para Nós</i> ..	78
Quadro 12 -	<i>Melhores práticas</i> de processos e mercadológicas executadas pelo projeto <i>Novos para Nós</i> .....	81
Quadro 13 -	<i>Melhores práticas</i> de processos e mercadológicas executadas pelos 3 (três) projetos analisados neste estudo.....	84

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

GC	Gestão do Conhecimento
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
PPGGCO	Programa de Pós-Graduação em Gestão do Conhecimento
SICAB	Sistema de Informações Cadastrais do Artesanato Brasileiro
MDIC	Ministério da Indústria, Comércio exterior e Serviços
PAB	Pesquisa Agropecuária Brasileira
MINC	Ministério da Cultura
UNCTAD	Conferência das Nações Unidas sobre o Comércio de Desenvolvimento
TICS	Tecnologias de Informação e Comunicação
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível
PMES	Polícia Militar do Estado do Espírito Santo
UEM	Universidade Estadual de Maringá
EMATER	Instituto Paranaense de Assistência de Extensão Rural
PROVOPAR	Programa de Voluntário Paranaense
COPRASEDA	Cooperativa de Produtores de Artesanato em Seda
(KABU)	Instituto Kayapó Mekrãgnoti
APEX	da Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>13</b>
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA.....	13
1.2	OBJETIVOS.....	14
<b>1.2.1</b>	<b>Objetivo Geral.....</b>	<b>14</b>
<b>1.2.2</b>	<b>Objetivos Específicos.....</b>	<b>14</b>
1.3	JUSTIFICATIVA.....	15
1.4	ADESÃO AO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES (PPGGCO).....	16
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>17</b>
2.1	BENCHMARKING COMO PRÁTICA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO...	17
2.2	DEFINIÇÕES DE BENCHMARKING.....	18
2.3	TIPOS DE BENCHMARKING.....	21
2.4	BENEFÍCIOS DO BENCHMARKING.....	23
2.5	MODELO DE BENCHMARKING.....	25
2.6	<i>MELHORES PRÁTICAS</i> .....	39
2.7	ARTESANATO CULTURAL.....	33
<b>2.7.1</b>	<b>Mercado Artesanal.....</b>	<b>36</b>
<b>2.7.2</b>	<b>Artesanato como Economia Criativa.....</b>	<b>37</b>
<b>2.7.3</b>	<b>Práticas mercadológicas.....</b>	<b>40</b>
<b>2.7.4</b>	<b>Práticas de processo.....</b>	<b>46</b>
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>48</b>
3.1	CLASSIFICAÇÃO DE PESQUISA.....	48
3.2	TÉCNICAS DE COLETAS DE DADOS.....	49
3.3	TÉCNICAS DE ANÁLISE DOS DADOS.....	50
3.4	METODOLOGIA <i>MELHORES PRÁTICAS</i> .....	53
3.5	ASPECTOS ÉTICOS DA PESQUISA.....	54
<b>4</b>	<b>RESULTADOS E DISCUSSÕES.....</b>	<b>56</b>
4.1	PROJETO A GENTE TRASNFORMA.....	56

4.2	PROJETO SEDA JUSTA.....	66
4.3	PROJETO NOVOS PARA NÓS.....	74
<b>5</b>	<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>84</b>
<b>6</b>	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>88</b>
<b>7</b>	<b>APÊNDICE 1.....</b>	<b>97</b>
<b>8</b>	<b>APÊNDICE 2.....</b>	<b>98</b>

## 1 INTRODUÇÃO

### 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

O artesanato no Brasil caracteriza-se pelo desenvolvimento de produtos extremamente diversificados, seja pela região onde é criado, pelo perfil daqueles que o produz e ou pelas matérias-primas e técnicas usadas para a sua produção. O artesanato pode ser considerado uma das expressões de identidade de uma determinada cultura (TEIXEIRA et al., 2011).

Existe uma diversidade estética muito rica no cenário do artesanato, além de diferentes contextos em sua produção, que vão desde peças valiosas provenientes de pedras preciosas ou sedas, até produtos provenientes do barro ou palha. O artesanato desenvolvido no Brasil é um processo comumente trabalhado em grupos, geralmente constituídos por membros da família ou amigos, possibilitando sua produção seriada (SANTOS et al., 2010; OLIVEIRA, 2014).

As motivações para o desenvolvimento do artesanato têm dois vieses principais, sendo um deles a possibilidade de fonte de renda motivada pela necessidade, e outro a sua representatividade cultural, por serem elementos artesanais que estão relacionados a uma determinada região, sendo por meio dela expressada a sua própria pluralidade, tornando assim sua forma de expressão singular (MESSIAS, 2020).

O artesanato representa uma das principais fontes de subsistência para comunidades tradicionais rurais (TEIXEIRA et al., 2011) e a inserção do artesanato no mercado, muitas vezes, pode ser uma tarefa desafiadora por diferentes razões, tais como a falta de conhecimento em administração, a dificuldade em precificar corretamente seus produtos, a falta de domínio em estratégias de marketing, o desconhecimento do potencial que suas técnicas, matérias-primas e representação cultural têm para a produção de produtos com apelo de *design* contemporâneo, dentre outras.

Apesar dessas questões relacionadas à inserção do artesanato no mercado, existem diferentes iniciativas de projetos organizados que seguem na missão de auxiliar e potencializar essas comunidades artesãs, tais como: *A Gente Transforma*, criado pelo *designer* Marcelo Rosenbaum e arquiteta Adriana Benguela; *Novos Para Nós*, fundado pelo publicitário Renan Quevedo; e *Seda Justa*, iniciado pelo engenheiro agrônomo João Berdu. As iniciativas apresentadas valorizam as comunidades impactadas de diferentes formas, proporcionando maior visibilidade, potencializando seus talentos manuais,

promovendo pagamentos justos pelos seus trabalhos, disseminando a cultura, fomentando economicamente a comunidade, dentre outros benefícios que serão abordados neste estudo.

Embora projetos como esses citados possibilitem a visibilidade das comunidades artesãs, valorizem seus produtos de artesanato cultural, oportunizem fonte de renda a partir do trabalho realizado e viabilizem instrumentos necessários para sua autonomia e inserção no mercado, apresentam metodologias criativas diferentes e não sistematizadas, o que dificulta o acesso das comunidades de artesanato cultural ao conhecimento necessário para alcançar resultados eficazes em termos de processos e de inserção mercadológica.

Ao considerar esse contexto e a necessidade de se conhecer o que existe de *melhores práticas* e a adequação delas em áreas peculiares como a de artesanato cultural, buscou-se na literatura uma prática de Gestão do Conhecimento (GC) denominada *benchmarking*. Essa prática, segundo Lopes (2002, p. 20), “significa contínuo processo de investigação; comparação com os melhores; descoberta das práticas superiores; adaptação criativa; ação de mudança; aprendizado e vantagem competitiva”.

Desse modo, essa prática de GC será um importante elemento de base para a identificação das *melhores práticas* nos projetos a serem analisados. Esta pesquisa se propõe, então, a responder o seguinte problema de pesquisa: quais as *melhores práticas* exercidas por projetos relacionados ao artesanato cultural, em termos de realização de processos e de inserção de mercado?

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo deste estudo é elencar as *melhores práticas* exercidas por projetos relacionados ao artesanato cultural, em termos de processos e de mercado, a partir da prática de gestão do conhecimento *benchmarking*.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- 1) Definir a prática de GC de *benchmarking* e *melhores práticas*.
- 2) Pesquisar modelos de *benchmarking*.
- 3) Elegger projetos de artesanato culturais bem sucedidos para realizar o *benchmarking* a respeito de suas práticas de processos e mercadológicas.

- 4) Realizar a adaptação do modelo de *benchmarking* nos projetos escolhidos.
- 5) Identificar as *melhores práticas* quanto aos processos de produção e à inserção dos produtos de artesanato cultural no mercado, na perspectiva dos idealizadores dos projetos eleitos.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

A proposta desta pesquisa se justifica pelo reconhecimento de que o tema abordado neste estudo – artesanato cultural – necessita de meios para alcançar maior sustentabilidade, autonomia e disseminação de uma forma organizada. As iniciativas referentes ao artesanato cultural frequentemente se deparam com barreiras para se estabelecer no mercado, assim como com dificuldades em traçar estratégias que possibilitem o desenvolvimento e comercialização de seus produtos.

Sendo assim, este estudo terá como base a prática de GC *benchmarking*, que se trata de uma análise processual continuada que objetiva a melhoria nas organizações através de inspirações e informações de *melhores práticas* (ZAGO, 2015). O uso do *benchmarking* possibilitará a análise das *melhores práticas* de três projetos selecionados (A Gente Transforma, Seda Justa e Nova Para Nós), que têm como missão potencializar o desenvolvimento e a comercialização do artesanato e disseminar essa arte. A escolha dos projetos *A gente Transforma*, *Seda Justa* e *Novos para Nós* foi motivada pela relevância social e cultural que esses projetos desenvolvem, tendo em vista que não há trabalhos científicos relacionados a análise de melhores prática de processos e mercadológicos relacionados ao artesanato cultural brasileiro.

Compreender como são desenvolvidas cada uma das metodologias aplicadas nos diferentes projetos possibilitará o conhecimento das *melhores práticas* exercidas por projetos relacionados ao artesanato cultural, em termos de processos e mercadológicos.

Além disso, esse trabalho preenche a lacuna de pesquisa relacionada a identificação de *melhores práticas* de processos e mercadológicos desempenhadas pelos projetos analisados nessa pesquisa. Em termos de contribuição teórica, se justifica por utilizar uma prática de Gestão do Conhecimento (*benchmarking*) como meio para o conhecimento de outra prática de Gestão do Conhecimento (*melhores práticas*), analisando três projetos diferentes que estão relacionados ao artesanato cultural brasileiro, contexto no qual estudos dessa natureza ainda não foram realizados, trazendo assim, a partir de seus resultados, uma

importante contribuição teórica tanto para o campo da GC e de *Benchmarking* aliada a análise das *melhores práticas*.

#### 1.4 ADERÊNCIA AO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES (PPGGCO)

Esta pesquisa foi desenvolvida por meio do Programa de Pós-Graduação em GC nas Organizações, e este estudo tem como referência a linha de pesquisa Organizações e Conhecimento, no qual esta linha de pesquisa tem como propósito, segundo Mestrado (2020) “investigar, estudar e desenvolver pesquisas para o desenvolvimento e a implantação de metodologias, políticas e soluções que auxiliem na identificação, organização, compartilhamento, difusão e aplicação do conhecimento nas organizações”.

A aderência desta pesquisa ao programa Pós-Graduação em GC nas Organizações, dá-se através do estudo de como uma prática de GC pode auxiliar no conhecimento das *melhores práticas* exercidas por projetos relacionados ao artesanato cultural, em termos de realização de processos e de inserção mercadológica, tendo em vista que o objetivo desta pesquisa é elencar as *melhores práticas* exercidas por projetos relacionados ao artesanato cultural, em termos de processos e mercadológicos, a partir da metodologia de *benchmarking*.



## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo de referencial teórico contempla primeiramente o *Benchmarking* no contexto da gestão do conhecimento. Em seguida as definições de *Benchmarking* a fim de contextualizar teoricamente os conceitos que esta ferramenta mercadológica apresenta a partir de diferentes autores, posterior a este tópico será apresentado os diferentes tipos de *Benchmarking* e seus objetivos. Após este tópico, será exposto o modelo de *Benchmarking* estruturado pelo autor Robert Camp e dando continuidade a estrutura teórica de *Benchmarking*, o próximo tópico apresenta o conceito e definição de *Melhores práticas*.

Após contextualizado teoricamente e estruturado o modelo de *Benchmarking*, também será apresentado o conceito de Artesanato Cultural e seu contexto histórico. Em seguida é contemplado o contexto do mercado artesanal brasileiro, abrangendo o contexto da economia criativa; processo mercadológico e demanda reprimida, sendo assim premissas essenciais para o objetivo de estudo desta pesquisa.

### 2.1 BENCHMARKING COMO PRÁTICA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

A Gestão do Conhecimento (GC) é uma abordagem sistemática que visa a ampla utilização da base de conhecimento da organização (DALKIR, 2011). Por meio dela é possível desenvolver as competências específicas e inovadoras de empresas, que desenvolvem e organizam diferentes tipos de conhecimento organizacional que resultam em novos processos, produtos, sistemas gerenciais, inteligência competitiva e liderança de mercado (TERRA, 2001, p. 82).

A GC é formada por modelos, ciclos e seus processos, práticas e ferramentas, onde por meio desses diferentes sistemas, é possível explicitar um conhecimento até então tácito. Ela consiste em uma estrutura organizada e sistematizada que mede, armazena e torna o conhecimento em um capital intelectual, potencializando a capacidade de resolução de problemas (CHENG, 2016). A Gestão do Conhecimento pode ser interpretada como um método contínua de estratégias desempenhadas nos sistemas organizacionais, onde seu objetivo é criar, representar, processar analisar, armazenar e distribuir conhecimento a fim de melhorar os processos e resultados (SAINI, 2013, p. 47).

No que se refere às práticas de Gestão do Conhecimento, Davenport e Prusak (1998) as classificam em seis grupos, sendo elas: 1) capturar e reciclar o conhecimento estruturado; 2) armazenar e compartilhar aprendizados adquiridos com a prática; 3)

reconhecer as fontes e redes de inteligência; 4) organizar conhecimentos fundamentais para melhorar o desempenho; 5) mensurar e monitorar o valor econômico do conhecimento; 6) Condensar e compartilhar conhecimento resultante de pesquisas externas.

Dentre as diferentes práticas de GC, as práticas que serão abordadas neste estudo são o *benchmarking* e *melhores práticas*.

## 2.2 DEFINIÇÕES DE BENCHMARKING

O propósito do *benchmarking* é descobrir como melhorar o desempenho continuamente, conhecendo, entendendo e adaptando aquilo que está sendo feito por outros. As análises de *benchmarking* essencialmente precisam focar em empresas com algum grau de semelhança, para que essas análises apresentem as *melhores práticas* ali desempenhadas (CAMP 2010). A análise de *benchmarking* objetiva realizar mudanças que proporcionem progressos em seus processos, produtos, gestão, significando melhores rendimentos. Além disso, há a intenção de alcançar um processo contínua na organização, seja ele incremental ou inovador (CNC, 2019).

O objeto dessas análises é a identificação de operações que sejam comparáveis em algum nível da organização, compreendendo onde são usados os melhores processos, métodos ou práticas. Nas investigações de *benchmarking*, de acordo com Camp (2010), “é necessário ter atenção e focar em empresas com algum grau de comparabilidade. As investigações também devem revelar as *melhores práticas* onde quer que elas existam, mesmo que sejam de empresas diferentes”. Segundo o autor,

Existem pelo menos quatro tipos de *benchmarking*: (1) *benchmarking* com operações internas, (2) *benchmarking* com concorrentes diretos externos, (3) *benchmarking* com as melhores operações funcionais externas ou os líderes de indústria, e (4) *benchmarking* de processos genéricos. Cada um tem benefícios e deficiências e, em certas condições, pode ser mais adequado um do que o outro (CAMP, 2010, p. 53).

De acordo Mazo (2003), os estudos de *benchmarking* tiveram início no final da década de 1970 com a empresa *Xerox Corporation*, que buscou conhecer as práticas empresariais japonesas. Foi original para o meio corporativo a ideia da Xerox de conhecer as *melhores práticas* de seus concorrentes e, a partir da constatação das empresas japonesas e a legitimação competitiva, iniciou-se os estudos sobre *benchmarking*, que

consiste em conhecer como melhorar o desempenho continuamente, conhecendo, entendendo e adaptando aquilo que está sendo feito por outras organizações.

Quando não havia o *benchmarking*, as mensurações de custos, definições de metas de gerência e verificação da satisfação do cliente quanto ao produto ou serviço eram definidas internamente a partir de procedimentos padrões e ou intuitivos. Quando se passou a implementar o *benchmarking* nas empresas, já na década de 1980, foram observadas algumas dificuldades no processo de decodificação de alguns procedimentos exercidos por alguns setores ou dificuldades na obtenção de informações para que ocorresse a análise das *melhores práticas*. Isso levou ao entendimento de que existem diferentes formas de fazer *benchmarking* e que todas elas têm seu escopo. O essencial é compreender que o *benchmarking* possibilita a revelação das *melhores práticas*, estejam elas onde estiverem (CAMP, 2010, p. 6). Geralmente ele é feito a partir da análise da liderança das organizações:

As empresas estão evoluindo para o aprendizado do que e de como fazem os líderes para alcançar essa posição. Crescentemente se aceita a ideia de que a análise de processos que estão implementados em organizações reconhecidas pela liderança em sua área de atividade, independentemente de qual seja, ofereça a oportunidade de compreender a excelência do processo e aprender lições a serem adaptadas à realidade específica do outro negócio ou atividade. Com esta percepção, a sistematização do processo de aprendizado pela comparação com os líderes vem se intensificando, consolidando uma eficiente ferramenta de gestão na busca da competitividade empresarial (MAZO, 2003, p. 23 e 24, grifos do autor).

Em uma perspectiva geral, o *benchmarking* é uma pesquisa que permite analisar e comparar os desempenhos das empresas. Esse processo visa identificar as *melhores práticas* e métodos gerenciais de outras empresas, a fim de auxiliar nos procedimentos a serem aperfeiçoados, permitindo, então, detectar quais as *melhores práticas* que levam a um melhor desempenho (CAMP, 2010, p. 6).

De acordo com Camp (2010, p.13), “o *benchmarking* é basicamente um processo de fixação de objetivos. Os marcos de referências, quando as *melhores práticas* são traduzidas em unidades operacionais de medidas, são uma projeção de um futuro estado ou ponto limite”. Os marcos de referências tendem a indicar o caminho a ser seguido a partir de um longo período de análises, ao invés de apenas definições de medidas operacionalmente qualificáveis que podem ser alcançadas rapidamente.

Há várias vantagens no estudo de *benchmarking*, pois ele pode mostrar a importância de se diminuir os custos, aumentar os níveis de satisfação do cliente ou melhorar os processos hierárquicos da organização. É necessário que haja o desejo de realmente aprender com os outros, além do esclarecimento de que as operações internas não necessariamente terão as soluções para todos os desafios a serem vencidos.

A prática de GC *benchmarking* auxilia na adequação de conceitos amplos sobre um determinado setor de empresa em que são referências de excelência, para a realidade de outra organização, que necessita melhorar determinadas atividades. O *benchmarking* é focado, segundo Oliveira (2016, p. 64) na estrutura organizacional e suas funções básicas são planejamento, organização, direção e controle.

Há diferentes autores que definiram *benchmarking*, tais como, Camp (2010), Carpinetti (2012), SILVA et al. (2009) e Toledo (2013). As definições feitas por eles não são definitivas, uma vez que também as empresas estão em constante adaptação e evolução. Toda organização tem suas metodologias de trabalho e propósitos, por isso o processo de *benchmarking* precisa ser individualizado.

Camp (2010) conceitua o *benchmarking* como um processo regular de avaliação de processos, produtos e serviços tendo como referência as empresas de maior prestígio empresarial. Para o autor Carpinetti (2012), *benchmarking* é a pesquisa pelas *melhores práticas* da indústria a fim de alcançar desempenhos superiores. O autor Silva et al. (2009), por sua vez, defende o conceito de que o *benchmarking* é uma técnica constante de mensuração dos processos praticados pelos líderes em seu setor. E Toledo (2013, p. 371) afirma que:

O *benchmarking* é um método para a medição da competitividade da organização. Ele é definido como um processo contínuo e sistemático de avaliação de companhias reconhecidas como líderes para identificar os processos que representem boas práticas com o estabelecimento de 14 objetivos racionais de desempenho dentro da organização.

Por meio das análises dos diferentes conceitos de *benchmarking* apresentados, é possível compreender que esta ferramenta, portanto, analisa, interpreta e adapta a sua realidade e necessidade de negócio e essas etapas devem ser realizadas continuamente, por isso, que para Camp (2010, p. 2), “o *benchmarking* é um processo positivo e pró-ativo de mudar as operações de modo estruturado para atingir a maximização da *performance* da empresa”.

O *benchmarking* tem como meta estabelecer novos objetivos de gerenciamento e legitimá-los por meio de comparações (FREITAS, 2014). Assim, a partir das diferentes

definições de *benchmarking* apresentadas neste estudo, é possível verificar o quanto que essa prática de GC permite que sejam realizadas comparações de procedimentos e técnicas entre as organizações, para então atingir maiores níveis de vantagens mercadológicas.

A partir da apresentação das diferentes definições de *benchmarking*, será adotada para este estudo a definição já apresentada de Camp (2010, p. 2) “o *benchmarking* é um processo positivo e pró-ativo de mudar as operações de modo estruturado para atingir a maximização da *performance* da empresa”, pois o autor descreve o *benchmarking* não só como uma análise competitiva, mas como uma prática de GC que possibilita conhecer novos processos, entrever novas possibilidades e desenvolver novas habilidades e essa concepção a respeito do tema vai ao encontro do objetivo deste estudo.

### 2.3 TIPOS DE BENCHMARKING

O *benchmarking* é um modelo que visa identificar as práticas, processos métodos gerenciais que possibilitam alcançar um ambiente mercadológico mais competitivo, sendo o *benchmarking* um indicador dos potenciais a serem desempenhados em um determinado setor ou empresa de um modo geral (CAMP, 2010).

De acordo com Camp (2010) existem diferentes tipos de *benchmarking*, onde cada um desses diferentes tipos de *benchmarking* visa alcançar um determinado objetivo competitivo. Segue no Quadro 1 os diferentes tipos de *benchmarking*.

**Quadro 1** – Tipos de *benchmarking*.

<b>Tipos de <i>Benchmarking</i></b>	
<b>Interno</b>	Uma das análises mais fáceis de <i>Benchmarking</i> é a pesquisa interna, afinal, as trocas de informações entre os setores é muito mais eficiente e sem obstáculos quanto às informações protegidas, bem como possibilita que essas informações trocadas sejam padronizadas, assim, facilitando a decodificação das informações e reconhecimento das <i>melhores práticas</i> . Em contrapartida, torna menos fácil a identificação de práticas inovadoras que expressem mudanças relevantes na organização.
<b>Competitivo</b>	Os concorrentes diretos são o foco nesse tipo de <i>Benchmarking</i> . O obstáculo desse processo é na obtenção de informações relevantes e inéditas, pois elas são exclusivas e fazem parte da vantagem competitiva do concorrente analisado. Todavia, os dados sobre a concorrência podem ser adquiridos a partir de estratégias alternativas, como por meio de publicações e associações empresariais e através de serviços de consultoria interna.
<b>Funcional</b>	Não é necessário realizar a análise apenas de concorrentes, diretos, afinal, esta análise pode ocorrer entre funções ou departamentos que as organizações tenham em comum, mesmo que o produto final produzido seja diferente entre elas. O que se deseja é a

	identificação das <i>melhores práticas</i> para a função escolhida para a análise; o benefício desse processo é a oportunidade de ter acesso a ideias criativas e inovadoras.
<b>Genérico</b>	O <i>Benchmarking</i> genérico possibilita expor as melhores das <i>melhores práticas</i> . Essa análise consiste em identificar potencial nas inovações e tecnologias praticadas e usadas pela organização analisada, para então adapta-las à realidade e necessidade da organização que está analisando. Essas <i>melhores práticas</i> identificadas e adotadas não necessariamente precisam ser de organizações do mesmo seguimento e ou mesmas funções, afinal, a maior característica do <i>Benchmarking</i> genérico é justamente a adaptação de tecnologias comprovadamente bem-sucedidas à sua realidade.

Fonte: adaptado de CAMP (2010, p. 53- 57).

O *benchmarking* interno permite uma análise das atividades já existentes na empresa, com isso, a obtenção de informações quanto aos processos praticados e os envolvidos nos mesmos torna-se muito mais eficiente e prática, ficando de fácil identificação quanto às práticas em vigência, além da identificação de problemas nos processos CAMP (2010).

O *benchmarking* competitivo, diferente do interno, busca observar, analisar e adaptar as *melhores práticas* dos principais concorrentes, sendo assim capaz de identificar possibilidades de melhorias em seus processos. Avaliar as vantagens e desvantagens das empresas que estão na mesma indústria de modo a comparar os processos que elas desempenham é uma prática que em algum momento precisará acontecer. De acordo com Camp (2010), esse processo é denominado de *benchmarking* competitivo.

O *benchmarking* funcional não se limita a aprender as *melhores práticas* somente a partir do seu concorrente direto, pois essa análise se estende à observação de *melhores práticas* também de empresas de outras áreas. Semelhante ao *benchmarking* funcional, o *benchmarking* genérico é focado em uma função específica que se deseja aprimorar. Ela consiste na análise das *melhores práticas* de outras empresas, focando na identificação dos inúmeros processos que possam ser adaptados CAMP (2010).

Esses diferentes tipos de *benchmarking*, de acordo com Andersen e Pettersen (1994 apud MAZO, 2003, p. 27-28) podem ser classificados também pelo aspecto *com o que comparar*. O Quadro 2 apresenta as características dessa classificação.

**Quadro 2** – Classificação de benchmarking no que se refere ao que comparar.

<b>Classificação: O que comparar?</b>	
	São comparados os níveis de desempenho de uma empresa com outras, podendo focar a empresa como um todo ou somente uma função ou departamento.

<b>Benchmarking de desempenho</b>	
<b>Benchmarking de processo</b>	São comparados os processos empresariais, processos esses que vão além do <i>benchmarking</i> de desempenho, pois busca entender a maneira pelo qual a tal empresa obteve melhor desempenho. Tem foco nas práticas, porém também mede a performance dos processos.
<b>Benchmarking Estratégico</b>	São confrontadas as semelhanças e diferenças das decisões estratégicas da empresa, como alocação de recursos, seleção de novos investimentos e desenvolvimento de mercado.
<b>Benchmarking de produto</b>	São comparados produtos. A chamada “engenharia reversa” é uma prática muito comum, que as empresas desmontam produtos concorrentes ou não, para identificar e absorver novas tecnologias ou materiais que possam ser adotados ou adaptados.

Fonte: adaptado de Andersen e Pettersen (1994 apud MAZO, 2003, p. 27-28).

Uma vez identificando os tipos de *benchmarking* e o que deverá ser comparado, é necessário identificar as melhores empresas para a realização das análises. As diferentes classificações de *benchmarking* podem fornecer informações de grande valor para as empresas, independentemente da sua área de atuação ou objetivos de aprimoramentos nos processos. Os objetivos do *benchmarking* são voltados a ampliar as possibilidades das organizações e proporcionar o desenvolvimento de práticas mais eficientes e competitivas.

Mediante as evidências da funcionalidade da prática de GC de *benchmarking*, recomenda-se que sejam feitas as adequações de acordo com cada organização, possibilitando conhecer as *melhores práticas*, processos do mercado e condições para correções de falhas (CAMP, 2010). Portanto, para executar o *benchmarking*, se faz necessário estudar os concorrentes ou empresas referência nos processos que se deseja aprimorar, para então organizar todas as informações pertinentes e estão criar as estratégias para se obter os resultados desejados, por meio das *melhores práticas* descobertas.

## 2.4 BENEFÍCIOS DO BENCHMARKING

Ao almejar melhores resultados nos processos de trabalho, empresários constantemente buscam mecanismos de contribuição para os objetivos traçados. Uma estratégia eficiente para contribuir no processo de atualização e crescimento organizacional é o *benchmarking*. Esse método possibilita fazer análises comparativas entre as organizações, que poderão ou não estar situadas no mesmo campo de atuação.

É importante destacar que o *benchmarking* estabelece uma troca honesta entre empresas, porém, ainda assim essa prática de GC só alcança o seu êxito se a empresa tiver criatividade e eficácia no momento de adaptação das *melhores práticas* a serem adotadas. Camp (2010, p. 7 -8) menciona cinco benefícios que o *benchmarking* pode proporcionar à empresa.

- 1) Possibilita que as *melhores práticas* de qualquer indústria sejam incorporadas de modo criativo aos processos da função analisada.
- 2) Pode proporcionar estímulo e motivação aos profissionais cuja criatividade é exigida para a execução e implementação das descobertas da investigação.
- 3) O *benchmarking* vence a forte relutância do pessoal de operações às mudanças(...).
- 4) O *benchmarking* também pode identificar, em outras indústrias, avanços tecnológicos que não seriam reconhecidos e, portanto, não aplicados na própria indústria; um exemplo é o código de barras, originalmente adotado e comprovado na indústria alimentícia. (...).
- 5) Os envolvidos no processo de *benchmarking* muitas vezes constataam que os contatos e interações decorrentes do *benchmarking* têm valor inestimável para o futuro crescimento profissional. Eles permitem que os indivíduos ampliem sua experiência, tornando-os mais úteis para a organização em futuras ambições (CAMP, 2010, p. 7 -8).

Tendo como base os benefícios que o *Benchmarking* pode proporcionar as empresas, o primeiro se refere a identificação das *melhores práticas* exercidas em outras empresas, no qual podem ser absorvidas em qualquer empresa, seja ela de pequeno, médio o grande porte, o mais relevante neste processo é conhecer a incorporar os processos de referência para que os processos da empresa que está analisando sejam aprimorados. Quanto ao segundo benefício, ele contempla o aspecto de motivação de equipe, tendo em vista que se faz necessário diálogos e trabalho em equipe para definir de modo criativo como será incorporado o novo processo aprendido, que visa melhorias às práticas já exercidas pela empresa. O terceiro benefício citado se refere a resistência de alguns colaboradores quanto a possíveis mudanças nos processos, porém, Camp (2010) afirma que quando essas mudanças propostas não foram criadas na sua própria indústria, a receptividade da solução apresentada é maior.

Quanto ao quarto benefício apresentado contempla um aspecto colaborativo, no qual uma empresa que analisa as *melhores práticas* de uma indústria também identifica melhorias e tecnologias não exploradas na própria indústria analisada, assim, por meio deste diálogo ambas as empresas são beneficiadas e tem seus processos aperfeiçoado. No último benefício citado por Camp (2010), ele contempla o crescimento profissional dos



profissionais envolvidos no processo de análise de *Benchmarking*, tendo em vista que esta experiência amplia o repertório organizacional e operacional dos profissionais, assim, possibilitando crescimento na própria empresa.

Tão importante quanto conhecer os passos fundamentais de *benchmarking*, é saber como aplicá-los a fim de alcançar os objetivos traçados, afinal, para que a organização tenha desempenho mercadológico, faz-se necessário não apenas focar nos pontos fortes, mas também minimizar os pontos fracos.

## 2.5 MODELO DE *BENCHMARKING*

Os sistemas de *benchmarking* são denominados modelo, processo e metodologia. Devido ao maior número de autores utilizarem a denominação *modelo*, neste estudo será adotado o termo *modelo de benchmarking*.

O modelo de *Benchmarking* permite a troca de informações com o objetivo de analisar as *melhores práticas*, para então, implementar melhorias (WILSON et al., 2015).

Segundo Camp (2010), há diferentes metodologias possíveis, sendo a maior parte delas desenvolvidas a partir do modelo inicial desenvolvido pela Xerox, posteriormente adequados à realidade e necessidade de cada organização. Sendo assim, não existe um modelo de *benchmarking* universalmente considerado como o melhor para todos os casos, pois sua estrutura poderá sofrer modificações ou complementações de acordo com cada caso.

Para este estudo, serão adotados os passos do modelo de *benchmarking* proposto pelo autor Robert C. Camp (2010). Sua estrutura de etapas organizadas possibilitará a esta pesquisa a análise dos projetos selecionados como referência de *melhores práticas*, sendo eles, o projeto *A Gente Transforma*, *Seda Justa* e *Novos Para Nós*. A utilização dessa prática de GC viabilizará o alcance do objetivo geral do presente trabalho.

Segundo o modelo de *benchmarking* proposto por Camp (2010), o processo metodológico de *benchmarking* consiste em cinco importantes etapas: planejamento, análise, integração, ação e maturidade. A Figura 1 apresenta o modelo metodológico de *benchmarking* apresentado por CAMP (2010, p. 16)

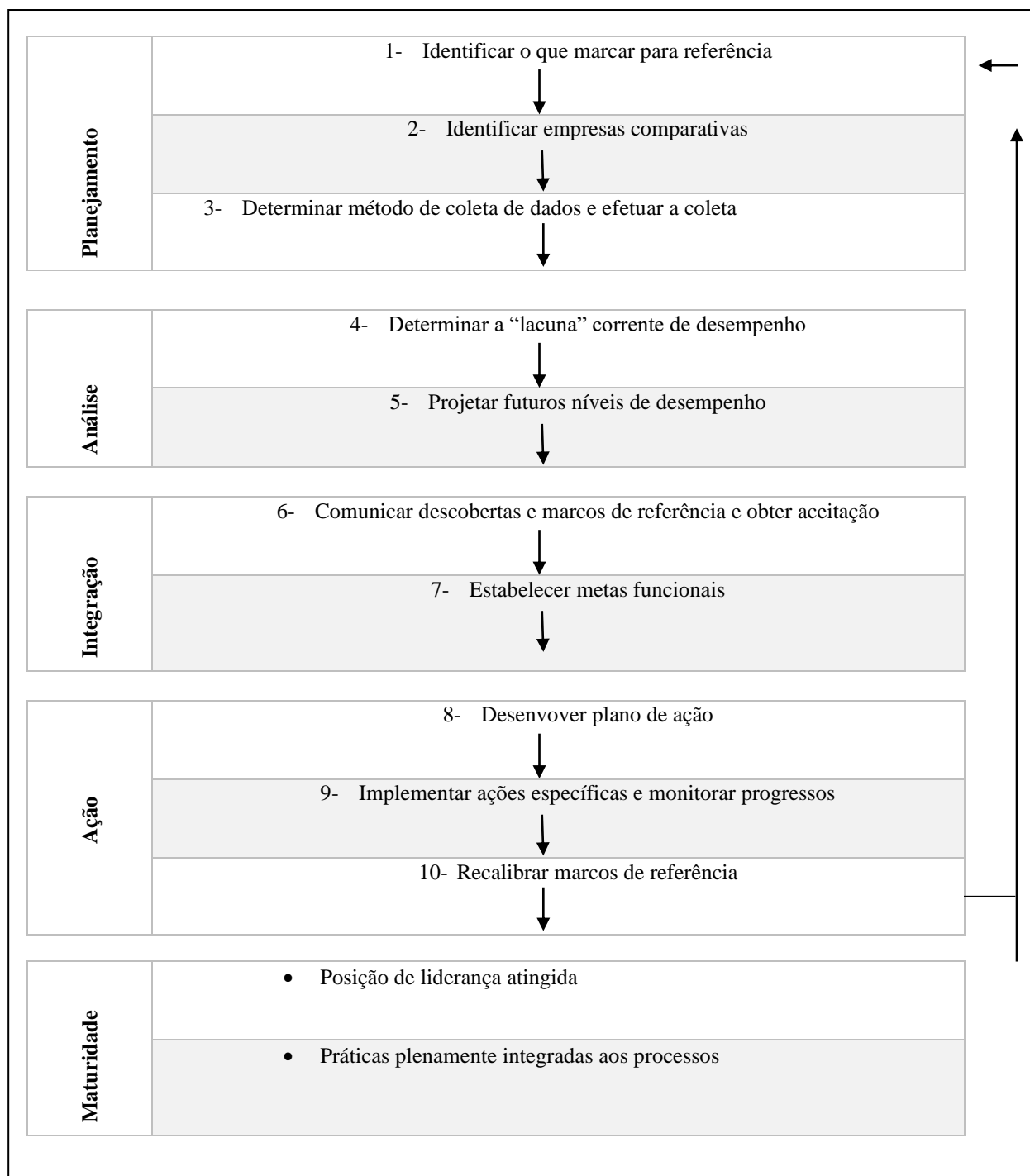


Figura 1 – Etapas do modelo de *benchmarking*

Fonte: adaptado de CAMP (2010, p. 16).

A prática de *benchmarking* pode ser um processo estruturado, assim como Camp (2010) apresenta (Figura 1). Esse modelo desenvolvido pelo autor tem como objetivo sistematizar as etapas a serem cumpridas na análise de *melhores práticas*.

A primeira etapa é a de Planejamento. Nessa etapa é necessário ter a clareza do que se pretende conhecer e melhorar, além de organização e método estabelecido para administrar a investigação, por isso, é necessário estabelecer com quem e o que irá ser comparado, além de como essas informações serão coletadas (ZAGO, 2015). É recomendável que seja feito um estudo prévio para então evoluir para um método organizado, que possibilite acessos a informações públicas pretendidas. O estudo pode iniciar a partir de questionário ou telefone antes da visita principal, que é realizada pessoalmente (ZAGO, 2015).

A técnica de abordagem à coleta de dados pode ser feita de várias maneiras, podendo ser categorizadas em grupos lógicos, como a progressão lógica, ou seja, do menor para o mais difícil, na condução e busca de informações originais e das informações internas para as públicas. As informações internas referem-se à análise de produtos, fontes na empresa e divisão dos custos de estudos combinatórios feitos em redes. Atenta-se à discussão comparativa de informações e ao permanente contato com as fontes para ganhar eficácia no processo de *benchmarking* ao longo do tempo. Desta forma, assegura-se a descoberta das fontes mais produtivas bem como das *melhores práticas* (ZAGO, 2015, p. 10-11).

De fato, o *benchmarking* tem como principal objetivo identificar as *melhores práticas*, a fim de que elas proporcionem direcionamentos para as empresas e potencialização de suas *performances*. Camp (2010) afirma que determinar alvos operacionais como referência nas *melhores práticas* exercidas é um importante passo para o sucesso de qualquer empresa.

Há informações para análise que podem ser obtidas por meio de artigos, jornais, bibliotecas, relatórios anuais, documentos eletrônicos e dados de associações profissionais e comerciais. Porém, as empresas não podem investir tempo e dinheiro para descobrir apenas informações que outras também já sabem (ZAGO, 2015). É necessário que estabeleçam meios para encontrar os conhecimentos necessários para serem adaptados e aplicados em seus próprios processos (LOPES, 2002).

A segunda etapa se refere à Análise dos Dados. Depois de delimitar com quem, o que e como as informações serão coletadas, faz-se necessário analisar as informações levantadas. Camp (2010) apresenta a relevância do cuidado no momento da compreensão das práticas correntes nos seus processos e após o estudo de *benchmarking* concluído, eleger as *melhores práticas* a serem adotadas para que os métodos atuais possam atingir a

excelência. Essas etapas possibilitam a análise dos processos correntes e das operações internas, revelando seus pontos positivos e negativos.

A terceira etapa refere-se à Integração. Segundo Zago (2015, p. 11), a integração é o “processo que fixa as metas operacionais das mudanças, envolve um planejamento para que as descobertas sejam incorporadas às novas práticas da operação”. Essa etapa implica em reconhecer os parceiros que fornecerão as informações necessárias para a pesquisa. No processo de *benchmarking*, estabelecer uma relação de integração e colaboração é essencial para o processo de aprendizagem.

A quarta etapa diz respeito à Ação. Conforme descrito por Camp (2010), as descobertas do *benchmarking* mostram a importância do desenvolvimento do plano de ação, medida necessária para colocar em prática as melhores ações obtidas na pesquisa. Os resultados das análises devem ser transformados em projetos de ação, mas sempre acompanhando sua evolução e qualidade genuína nos processos modificados, principalmente a adaptação dos colaboradores executores desses novos processos. Para acompanhar o progresso das novas práticas adotadas, o autor sugere a prática de *feedbacks* aos colaboradores e relatórios. Camp (2010, p. 17) complementa que “é necessário um mecanismo permanente de comunicação. Os progressos em direção aos pontos de referência devem ser reportados a todos os funcionários”.

A quinta etapa refere-se à Maturidade. A institucionalização contínua do *benchmarking* tenderá a fazer com que novas práticas absorvidas sejam cada vez mais internalizadas na organização. Zago (2015) afirma que as melhorias e as implicações que transcendem o processo do *benchmarking* encontram-se relacionadas diretamente com a gerência, que tem como missão tornar mais eficientes os processos da organização a partir das mudanças adotadas. É função da organização acompanhar o processo evolutivo dos resultados obtidos, bem como a análise e aplicação das descobertas feitas a partir da prática do *benchmarking*. O *benchmarking* possibilita um entendimento maior quanto aos custos, produtos e processos, no qual viabiliza uma maior vantagem competitiva.

O foco sobre os concorrentes diretos é um dos focos do *benchmarking*. Em sua mais completa aplicação, ele vai além da análise somente dos concorrentes e revela as *melhores práticas* onde quer que elas possam existir, em qualquer indústria. A investigação de práticas e tecnologias comprovadas através de um amplo espectro de indústrias é o que traz a competitividade suprema (CAMP, 2010, p. 27).

Diante do exposto, entende-se que uma liderança que expresse uma vantagem competitiva revela que os processos implementados tiveram bons desempenhos em todas as etapas no qual foram praticados. Para que o *benchmarking* tenha êxito, é necessário ter uma gerência preparada para as tomadas de decisões em prol das metas operacionais, bem como a disposição de aprender com outras pessoas. Camp (2010, p. 18) conceitua que “as operações internas não podem ter sempre a melhor resposta para todos os problemas. Eles (indústria) podem e devem aprender com os outros e precisam se medir constantemente em relação ao melhor na indústria”.

O propósito do *benchmarking* é compreender por completo as *melhores práticas* de outras organizações, com o objetivo de obter subsídios necessários para reestruturar as práticas atuais a fim de atingir tanto o melhor desempenho quanto menores custos (CHIAMULEIRA, 2018). O *benchmarking* é um modelo que tem como propósito viabilizar e sistematizar o acesso a importantes informações de processos, propiciando o desenvolvimento de estratégias que possibilitarão inúmeras vantagens para as organizações de diferentes setores.

## 2.6 MELHORES PRÁTICAS

O esforço para a identificação de *melhores práticas* nas organizações é um estímulo permanente, sendo elas atividades de produção tangível ou não. A busca pelo aprimoramento nos processos de produção é constante nas organizações que desejam se manter competitivas no mercado (CAMP, 2010)

A prática de GC denominada *melhores práticas* objetivas identificar, capturar e compartilhar as *melhores práticas* existentes nos diferentes processos organizacionais, ou seja, aprender processos alheios que são melhores que os vigentes na própria organização.

Para Batista (2006), as *melhores práticas* é uma prática validada que contribui no desempenho de tarefas ou resoluções de problemas. As *melhores práticas* identificadas nos processos analisados são documentadas por meio de manuais, bancos de dados ou diretrizes.

O ciclo operacional da gestão do conhecimento inicia-se com o processo de criação do conhecimento. Isso ocorre antes da execução do processo, quando as pessoas, com o objetivo de aprender antes com especialistas sobre como executar melhor processos de apoio e finalísticos, acessam informações e conhecimentos contidos nos padrões, nas *melhores práticas*, na memória organizacional, nas lições aprendidas e no banco de

conhecimentos, por meio de portais e *intranets* e também mediante a prática do *benchmarking* (BATISTA, 2006, p. 55).

Essa prática de GC viabiliza a compreensão de informações valiosas quanto às estratégias necessárias de serem adotadas pelas organizações, assim alcançando o nível ambicionado de maturidade, reconhecendo os pontos fortes e áreas que demandam aprimoramentos em seus processos (YOUNG et al., 2010). As *melhores práticas* possibilitam a descoberta de novos processos, assim, viabilizando adaptações ou modificações completas que resultará em mudanças internas mais eficientes e efetivas no cenário mercadológico.

Camp (2010, p. 28) conceitua que as *melhores práticas* se tratam de “um processo para descobrir um método melhor e não uma tentativa de reinventar a proverbial roda”. A atenção dada na identificação das *melhores práticas* objetiva identificar novas maneiras de se chegar a um resultado desejado ou necessário para a empresa que analisa, Camp (2010, p. 28) afirma que o *Benchmarking* “desenvolve efetivamente novas maneiras de se fazer negócios e contesta a miopia dos negócios-como-sempre”. A ferramenta *Benchmarking* *consiste* em uma estrutura organizada para facilitar o estudo de outras organizações, a fim de identificar e adotar as *melhores práticas* do processo ou dos processos a serem repensados e melhorados, assim, complementando as operações e incorporando novas ideias criativas e funcionais.

Para que a identificação das *melhores práticas* seja feita de modo eficiente, se faz necessário uma análise dos processos internos e identificar quais são os problemas a serem resolvidos, Camp (2010), esclarece que é fundamental a revisão interna dos processos, *benchmarking* sistematizado, inovação criativa aliado a critérios estabelecidos pela empresa, assim, resultando em melhores estratégias e processos mais eficazes.

A concentração na descoberta das *melhores práticas* da indústria através do *benchmarking* é a rota segura para o desempenho superior. A não concentração dos esforços de *benchmarking* exclusivamente na própria indústria amplia as possibilidades de um grande avanço nas práticas da empresa e da ampliação de tecnologias comprovadas, usadas pelos melhores entre os melhores (CAMP, 2010, P. 28).

As *melhores práticas* têm como meta analisar, identificar e comparar o desempenho entre as organizações no que se refere aos seus processos, sendo ela, uma busca organizada e planejada de um padrão processual no qual suas operações internas possam ser otimizadas.

Camp (2010, p. 8) afirma que as práticas “precisam ser continuamente monitoradas, para garantir a descoberta das melhores”, ou seja, se faz necessário um monitoramento e atualização contínua, para que os processos não fiquem desatualizados. As organizações que se utilizam da prática de *GC benchmarking*, a fim de identificar as *melhores práticas* de processos com regularidade, terão possibilidade de alcançar sucesso no alcance de desempenhos excedentes.

As possibilidades encontradas nas práticas internas são excelentes possibilidades para se propor mudanças, bem como a compreensão das *melhores práticas* empresariais auxilia na identificação do que precisa ser mudado. Sendo assim, a investigação e implementação das *melhores práticas* propiciam resultados bem-sucedidos (CAMP, 2010).

Por meio de *benchmarking*, é possível identificar e implementar as *melhores práticas*. O objetivo das *melhores práticas* é identificar às empresas mais fortes e seus processos, a fim de desenvolver planos estratégicos para a implementação das *melhores práticas* encontradas (CAMP, 2010).

Para viabilizar a avaliação das *melhores práticas* por meio de um estudo de *benchmarking* interno e/ou externo, se faz necessário inteirar-se quando às características que de fato tornam a prática avaliada uma prática de excelência. Portanto, faz parte do processo a identificação dos fatores que as tornam relevantes e bem-sucedidas, oportunizando a concentração em um conjunto amplo de pormenores relevantes (SILVA; et al., 2009).

Desse modo, o *benchmarking* possibilita o aprimoramento dos processos, desempenho organizacional, atualização das estratégias da organização, por meio da pesquisa de *melhores práticas* em empresas da mesma área ou não, mas que são consideradas de referência para o seu negócio. Assim, viabilizando evoluções nos processos e expressando melhores vantagens competitivas no mercado (CAMP, 2010).

A fim de conhecer as pesquisas já realizadas no âmbito da temática proposta nesta dissertação, foi realizado um levantamento nas bases: CAPES, Scholar e Scielo com as palavras-chaves “*knowledge management practices*” (Práticas de Gestão do Conhecimento) e “*best practices*” (*melhores práticas*). Nessa busca foi obtido o seguinte resultado: na base da Capes foram alcançados 36 resultados, sendo entre eles artigos, dissertações e teses; no Google Acadêmico foram alcançados 15.300 resultados, sendo entre eles artigos, dissertações e teses; na base Scielo foi alcançado apenas um resultado de artigo.

A partir da leitura desses materiais, foi realizada uma seleção tendo como critério a relação do conteúdo dos materiais com *melhores práticas*, assim, foram selecionados 19 materiais. Foram selecionados cinco desses materiais para serem apresentados seus objetivos e resultados da pesquisa. A escolha desses trabalhos foi motivada por dois aspectos: dois estudos apresentam uma análise de *melhores práticas* a fim de melhorar a qualidade de vida da sociedade – os estudos de Carvalho (2017) e Loizidou, Loizides e Orthodoxou (2014) – e os trabalhos de Silveira (2015), Echeverry, Trujillo e Galeano (2016) e Jaleel, Daim e Giadedi (2018) apresentaram resultados de *melhores práticas* voltadas a melhorar os processos organizacionais. Tanto assuntos sociais quanto organizacionais, são temas que vão ao encontro do objetivo deste estudo.

Silveira (2015) traçou como objetivo para a sua dissertação a análise das variáveis direcionadoras de *melhores práticas* em operações logísticas, buscando avaliar os operadores logísticos no Brasil. Os resultados obtidos nessa pesquisa foram apresentados em forma de *ranking* com escores de eficiência. Concluiu-se que o operador logístico que se sobressai como *benchmark* é o que reúne o melhor arranjo de variáveis que ajudam na sua eficiência. Possibilitou a análise das principais variáveis, onde se pôde constatar que elas induzem nas *melhores práticas* logísticas e que influenciam nos resultados competitivos dos operadores logísticos avaliados.

Carvalho (2017) dedicou-se em identificar e adaptar as *melhores práticas* de gerenciamento de projetos a serem aplicadas em projetos de inovação social na área da saúde. Seu estudo obteve como resultado a identificação das áreas em que os processos de gestão dos projetos de inovação social analisados necessitam de maior atenção dos administradores responsáveis. O reconhecimento dessas áreas possibilitou uma divisão entre o que constitui as boas práticas em elementos de competência, elementos organizacionais e elementos processuais e operacionais.

Loizidou, Loizides e Orthodoxou (2014) realizaram em seu artigo um estudo para identificar e avaliar as *melhores práticas* que podem efetivamente minimizar a quantidade de lixo marinho nos mares europeus. O novo método proposto aprimorou a participação de modo ativo de partes interessadas e especialistas, por meio da identificação das *melhores práticas*, usando: um modelo pré-determinado e estruturado; o conhecimento de outros tipos de práticas potenciais a serem implementadas; a corresponsabilidade promovida por meio da construção do conhecimento e a capacidade de usar novas ferramentas e conceitos para tomadas de decisão.



Echeverry, Trujillo e Galeano (2016) traçaram como objetivo de pesquisa a exposição da relação entre cultura organizacional e as *melhores práticas* para a GC nas pequenas e médias empresas (PMEs) na Colômbia, sendo essa a parte de um modelo de avaliação da GC que foi aplicado em 321 empresas. Esse estudo concluiu que a cultura organizacional tem um impacto positivo e significativo sobre *melhores práticas* de GC e isso se dá por causa dos esforços que gradualmente vêm sendo feitos por parte das organizações em reconhecer a importância da GC.

Jaleel, Daim e Giadedi (2018), em seus estudos, objetivaram identificar e validar as *melhores práticas* para capturar, organizar e compartilhar a gestão de projetos e também sugerir como melhorar as capacidades dos modelos de maturidade em gerenciamento de projetos, tornando-os capazes de avaliar a extensão em que uma organização está seguindo práticas de gestão do conhecimento-de-projetos. O resultado dessa pesquisa foi a identificação de oito *melhores práticas* importantes para os projetos. As *melhores práticas* identificadas apresentaram grande potencial para melhorar o gerenciamento de projetos e os recursos em três principais dimensões: capacidade de estimativa de cronograma, capacidade de determinação do escopo e determinação orçamentária.

A partir da análise desses estudos apresentados, é possível conhecer as diferentes possibilidades de estudo do *benchmarking* na identificação das *melhores práticas* nos diversos cenários das organizações.

## 2.7 ARTESANATO CULTURAL

Após a apresentação dos processos de *benchmarking*, nesta sessão será apresentado o tema Artesanato Cultural, a fim de conceitualizar sua realidade mercadológica e seus desafios. Para este estudo, o artesanato será abordado a partir da definição apresentada pela Unesco:

Produtos artesanais são aqueles confeccionados por artesãos, seja totalmente a mão, com o uso de ferramentas ou até mesmo por meios mecânicos [...], a natureza especial dos produtos artesanais deriva de suas características distintas, que podem ser utilitárias, estéticas, artísticas, criativas, de caráter cultural e simbólico e significativas do ponto de vista social. (UNESCO, 1997 apud BORGES, 2011, p. 21).

O artesanato é um modo de expressão popular, onde por meio dela os artesãos revelam sua história, cultura, crenças e traços específicos e estas características ficam ainda

mais evidentes, a partir das diferentes localizações geográficas em que eles são produzidos, clima, além dos materiais típicos e abundantes na região em questão.

Conforme apresentado por Durante (2017, p. 17), “existem artesanatos nos quais é possível identificar uma relação entre o fazer artesanal e a agricultura local. De certo modo, todas essas questões espelham-se na produção artesanal.” Logo, entende-se que os artesãos não expressam somente o que sentem e pensam individualmente, mas também são resultados do local em que vivem, o processo criativo reflete a percepção sobre as formas, as cores, os materiais e tudo mais que faz parte do seu cotidiano.

A cultura popular, segundo Iphan (1989), é o resultado de criações de uma comunidade cultural fundada na tradição, que se expressa por meio de grupos de indivíduos que atendem às necessidades e anseios da comunidade enquanto expressão de sua identidade cultural e social. As tradições e os valores geralmente são transmitidos por meio de conversas, imitações ou outras formas de expressão específicas das diferentes comunidades espalhadas pelo mundo. Suas formas compreendem, entre outras, as línguas, literatura, música, dança, jogos, mitologia, rituais, artesanato, arquitetura, entre outras artes (IPHAN, 1989).

O artesanato cultural não se restringe apenas à construção de produtos de modo manual. O artesanato é resultado de elementos da cultura, assim como a propriedade do conhecimento da técnica. É possível conhecer diferentes técnicas artesanais que colaboram para a diversidade cultural brasileira. Essa diversidade possui muitas particularidades, que compreendem a produção de objetos utilitários, estéticos e artísticos, sendo eles diretamente relacionados à cultura, práticas tradicionais, valores simbólicos, crenças religiosas e sociais (CONFERÊNCIA, 2010).

Historicamente falando, com a revolução industrial no século XVIII, o artesanato passou a ser visto como um trabalho de menor valor. Nesse novo contexto, houve o aumento do crescimento urbano e a implantação de novas tecnologias nos processos de produção, que, por consequência, fez com que o trabalho manual passasse a ser mecanizado (SENNETT, 2009). Existe uma ruptura na configuração da organização e do método artesanal, pois, anteriormente à Revolução Industrial, o artesão detinha todo o processo de produção de suas peças, mas com a industrialização, o trabalho manual não teve condições de competir mercadologicamente (SENNETT, 2009).

Nas cidades brasileiras consideradas patrimônios históricos, ou que possuem artefatos patrimonializados, o turismo é constante, mas, para atender o processo turístico e a eternização da cultura da região, faz-se necessário o resgate e a representação do passado

a partir das peças produzidas e comercializadas. O artesanato ou bem cultural anteriormente tinha valor simbólico e representativo somente para a sua comunidade, sem que houvesse intenções comerciais e lucrativas. No contexto contemporâneo, com a mediação dos gestores públicos e privados, estes perceberam o potencial de transformar o bem cultural em produtos que pudessem ser consumidos e comercializados (SILVA, 2011).

As manifestações culturais, a partir de produtos desenvolvidos por artesãos, passam a ser transformadas com o turismo, tal como indica Poulot (2008, p. 33):

Hoje nas sociedades de consumo e de cultura de massa, o uso do patrimônio, sua interpretação, e mesmo atualmente a sua simulação por dispositivos virtuais variados agem como o instrumento, muitas vezes decisivo, de um desenvolvimento local ou nacional, por causa da importância do turismo e das práticas comerciais do saber e do lazer (POULOT, 2008, p. 33).

A partir dessas informações sobre o artesanato cultural, fica nítida a importância de se aprofundar no assunto, bem como contribuir com as comunidades que desenvolvem artesanato cultural. A fim de que elas tenham conhecimento e ferramentas necessárias para suas criações autorais com a identidade brasileira, externalizando seus saberes e expressões culturais, a partir de peças que tenham *design*, que tenham valor de mercado justo e que auxiliem na perpetuação desses saberes ancestrais, proporcionando a essas comunidades condições de trabalho digno e valorizado (POULOT, 2008).

O artesanato no Brasil é resultado da produção de objetos extremamente diversificados, tais como sua origem, perfil dos que produzem e as diferentes matérias primas e técnicas com que são produzidos. Essa diversidade da produção é tão extensa em termos culturais que indica uma imensa riqueza ainda inexplorada, tendo potencial de ser transformada a partir do conhecimento (SILVA, 2011).

Acerca do tema “artesanato cultural” existem diversos estudos. Foi realizado um levantamento de conteúdos nas bases de dados da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes) e Scholar, com a utilização da palavra-chave “artesanato brasileiro”. Nessa busca foi obtido o seguinte resultado: na base da Capes se obteve um único resultado; no Scholar foram obtidos 1.040 resultados, sendo entre eles artigos, dissertações e teses.

Desses resultados, foram eleitos 15 trabalhos que vinham ao encontro da temática da presente pesquisa. Foram selecionados três desses materiais para serem apresentados os

objetivos e resultados da pesquisa. Os critérios de seleção dos artigos foram pautados nos conteúdos que se apresentaram condizentes ao objetivo deste estudo, desde a apresentação da pesquisa referente a um dos projetos eleitos como base para este estudo (A Gente Transforma), até os estudos de análises de *melhores práticas* no âmbito do artesanato contemporâneo e suas estratégias de marketing para a inserção no mercado.

Barbosa (2015) pesquisou o conceito de sustentabilidade cultural nos projetos desenvolvidos nas comunidades Várzea Queimada e São Remo. Nos dois projetos analisados, “*Mônica Nador + Jamac + Paço Comunidade*” e “*A gente transforma*”, foi possível identificar uma ação a partir do indivíduo para a coletividade. Por meio desses projetos houve o reconhecimento do trabalho dos artesãos e a promoção da sustentabilidade não só cultural, mas social e, em menor escala, econômica.

Fernandes (2016) realizou um estudo panorâmico das referências artesanais no *design* de mobiliário contemporâneo no Brasil. A partir dessa pesquisa, foi possível identificar a importância dos materiais, do aperfeiçoamento do fazer manual, do conhecimento e memória afetiva do *designer* com o artesanato, além da experimentação de técnicas projetuais que possibilitassem o desenvolvimento de peças de *design* tendo como recurso principal o saber artesanal.

Souza (1993) realizou em seu estudo uma análise quanto à aplicação do conceito de marketing para organizações não lucrativas, tendo como foco de estudo a utilização do Marketing *mix* em uma cooperativa de artesanato do Rio Grande do Norte. O resultado obtido foi de que os associados não estavam satisfeitos com os preços pagos por suas peças artesanais, bem como a conscientização de que os artesãos associados precisam participar mais ativamente nas decisões da cooperativa. Quanto à pesquisa de mercado, os resultados apresentaram a falta do uso das estratégias de Marketing e, por consequência, essa falta resultou no desconhecimento do mercado consumidor quanto ao seu comportamento, suas características, avaliação desse mercado consumidor em relação ao produto que comercializa e não identificação do mercado-alvo. Tendo em vista essa problemática, Souza (1993) elaborou uma estratégia de marketing para a cooperativa analisada.

Os estudos apresentados representam uma pequena amostragem do potencial mercadológico que o artesanato cultural brasileiro tem.

### 2.7.1 Mercado Artesanal

No desafio vivido pela desigualdade social, a forte influência da cultura é um relevante aliado para a reconfiguração dessa realidade, assim, se despertando para o potencial de transformação social. De acordo com o Instituto Brasileiro de Estatísticas (IBGE, 2014 apud NEGÓCIOS, 2016), o artesanato é uma atividade econômica ativa e representada por 78,6% dos Municípios Brasileiros. A pesquisa também apresenta que 8,5 milhões de Brasileiros sobrevivem da renda advinda do artesanato e isso representa uma movimentação econômica superior a R\$ 50 bilhões anualmente.

Apesar do número expressivo apresentado, ainda são poucos os que se profissionalizam e empreendem por meio do seu artesanato, pois, até o momento presente existe uma carência de apoio quanto à qualificação na produção, conhecimento para a precificação adequada, divulgação eficiente e expertise de como atrair clientes (IBGE, 2014).

No Brasil, os artesãos são cadastrados pelo Sistema de Informações Cadastrais do Artesanato Brasileiro (SICAB)<sup>1</sup>, que objetiva realizar um cadastro único, assim organizando as informações em âmbito nacional. No ano de 2015, a coordenação Distrital do Artesanato mudou-se para a secretaria de turismo do Distrito Federal, no qual, de acordo com a atualização feita no site dia 18/11/2019, a coordenação reuniu o cadastro de mais de 10.000 artesãos e trabalhadores manuais (TURISMO, 2021)

De acordo com o Ministério da Cultura (MIC)<sup>2</sup>, foi criada uma cartilha sobre a atividade do artesanato, que pertence ao Plano Setorial do Artesanato 2016-2025 e tem como propósito mapear a cadeia produtiva do artesanato brasileiro em todo o território Nacional. Isso se faz necessário porque, embora se estime que haja aproximadamente 8 milhões de pessoas ou mais (depende da fonte consultada) vivendo do artesanato cultural, ainda existem muitos artesãos não cadastrados nos sistemas disponíveis. O objetivo é proporcionar meios de qualificação aos profissionais que atuam no setor de artesanato até 2021. Porém, até o atual momento desta pesquisa não houve atualizações de como este processo está sendo desenvolvido (TURISMO, 2021).

### 2.7.2 Artesanato como Economia Criativa

---

<sup>1</sup> Cadastramento Único dos Artesãos do Brasil. Disponível em: < <https://www.gov.br/empresas-e-negocios/pt-br/artesanato/cadastro-1>>

<sup>2</sup> Ministério da Cultura. Disponível em: < <https://www.gov.br/turismo/pt-br/secretaria-especial-da-cultura>>

A importância de apresentar os aspectos da economia criativa e capital intelectual no âmbito do artesanato cultural se dá pela notória relevância para o desenvolvimento sustentável das nações no terceiro milênio, assim como apontado pela Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento (UNCTAD)<sup>3</sup> afinal, há um grande potencial econômico e cultural para o país (UNCTAD, 2010).

A economia criativa consiste em um conjunto de negócios baseados no capital intelectual, cultural e na criatividade, que juntos geram um valor econômico, estas características de capital intelectual podem ser percebidas na área da música, moda, comunicação, artes visuais, arquitetura, dentre muitos outros exemplos, essas áreas de atuação descritas tem em comum a subjetividade, elementos intangíveis e imensuráveis para a concretização do seu produto final e para o seu desenvolvimento, faz-se necessário a criatividade e o capital humano, assim como ocorre no processo artesanal.

As indústrias criativas são aquelas indústrias que se originam na criatividade, habilidade e talento individual e que têm um potencial para geração de empregos e riquezas a partir da geração e exploração da propriedade intelectual. Isto inclui propaganda, arquitetura, o mercado de artes e antiguidades, artesanatos, design, design de moda, filme e vídeo, software de lazer interativo, música, artes cênicas, publicações, software e jogos de computador, televisão e rádio. (BRITISH COUNCIL, 2005, p.5).

A economia criativa incentiva a geração de renda, produz mais possibilidades de emprego, além de fomentar a diversidade cultural, criativa e desenvolvimento humano. Para possibilitar a implementação, mensuração, acompanhamento e divulgação do Plano de Economia Criativa, a ferramenta Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) em conjunto com o desenvolvimento artesanal, pode ser um excelente aliado mercadológico (DURANTE, 2017).

Conforme apresentado por o Unctad (2010, p.10), indústrias criativas podem ser definidas como:

- 1) Ciclos de criação, produção e distribuição de produtos e serviços que utilizam criatividade e capital intelectual como insumos primários.
- 2) Um conjunto de atividades baseadas em conhecimento, focadas, entre outros, nas artes, que potencialmente geram receitas de vendas e direitos de propriedade intelectual.
- 3) Produtos tangíveis e serviços intelectuais ou artísticos intangíveis com conteúdo criativo, valor econômico e objetivos de mercado.

---

<sup>3</sup> Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento. Disponível em: <<https://unctad.org/en/Pages/Home.aspx>>

- 4) O cruzamento entre os setores artísticos, de serviços e industriais; um novo setor dinâmico no comércio mundial. (UNCTAD, 2010, p.10).

A economia criativa está pautada no conceito de criatividade construído ao longo das décadas. Manifestou-se no início do século XXI o conceito de economia criativa, motivada pela importância do conhecimento como meio para a produção econômica, a partir da mudança expressiva na economia global, a criatividade e inovação são elementos essenciais para a economia competitiva (UNCTAD, 2010)

De acordo com Durante (2017, p. 32), “a transformação dos conhecimentos tradicionais em produtos e serviços criativos reflete os valores culturais de um povo e, ao mesmo tempo, também tem potencial econômico”. Em um âmbito global, a economia criativa se tornou uma parte importante e progressiva na economia local, bem como, sua relevância vem gradativamente sendo reconhecida na geração de empregos e riqueza intelectual. A economia criativa está diretamente relacionada ao patrimônio cultural imaterial, tendo consigo o valor da experiência vivida, repertório individual e a virtude das histórias.

A base das indústrias criativas de qualquer país são os conhecimentos tradicionais subjacentes às diferentes formas de expressão criativa desse país: canções, danças, poesias, histórias, imagens e os símbolos que são o patrimônio singular da terra e de seu povo. Esse conhecimento é mantido vivo por meio da transmissão escrita, oral e pictórica das tradições culturais de uma geração à outra (UNCTAD, 2010, p. 98).

Incentivar este novo conceito de economia é repensar maneira tradicional de gestão econômica, pois, o foco da economia criativa está baseado na valorização do capital intelectual, representando oportunidades para pessoas físicas, empresas, regiões e países de fomentarem a produção de riquezas e impulsionar o crescimento econômico.

Não somente beneficia às comunidades potencializando suas expressões de valores culturais locais, mas também é desenvolvido o capital intelectual humano e criativo, que de acordo com Rezende (2002, p.125), “o mercado avalia que o patrimônio intelectual de uma empresa vale de três a quatro vezes o seu valor contábil”, assim, promovendo a inclusão social, viabilizando o aumento de novos negócios, incentivando o empreendedorismo e promovendo a diversidade cultural.

A economia criativa está diretamente relacionada com o processo artesanal, tendo em vista que seu conceito é baseado na valorização do capital intelectual, sendo esta a principal premissa do trabalho artesanal. A fim de apresentar novos conceitos e teorias que

colaboram com as melhorias no processo de inserção mercadológica do artesanato, na próxima seção será abordado as práticas mercadológicas.

### 2.7.3 Práticas mercadológicas

A gestão mercadológica tem como finalidade atender negócios de diferentes naturezas. O processo inicia com o desenvolvimento do diagnóstico, que consiste na identificação das oportunidades e ameaças de mercado e também o reconhecimento dos pontos fortes e pontos fracos, pois assim, torna eficiente o desenvolvimento das estratégias e ações de *marketing* (OLIVEIRA (2007). Na atualidade, houve aumento da necessidade comunicativa entre os homens, por isso, as organizações se preocupam constantemente em repensar as estratégias de comunicação e *marketing*, assim, expandindo suas mídias externas (OLIVEIRA JUNIOR, 2014).

Compreende-se por composto mercadológico ou 4P's (Preço, Praça, Promoção e Produto) como sendo a base dos estudos de *marketing*. Os 4P's ainda têm uma influência direta na decisão de compra do consumidor e podem promover uma boa experiência aliada ao produto, considerando os seguintes aspectos: a disponibilidade do produto no ponto de vendas; um preço condizente; e no processo de período de entrega, ser de acordo com a necessidade do consumidor, assim, estimulando a efetivação da venda (OLIVEIRA; TOALDO, 2015). As decisões pautadas no composto mercadológico, exercem influência no desempenho organizacional, como por exemplo, consumidores potenciais de uma região geográfica distante do ponto de vendas demandam o desenvolvimento de diferentes canais de distribuição do produto.

Segundo Paixão (2012), o Composto de Marketing contribui para que as empresas definam suas principais estratégias, a fim de atingir os objetivos de mercado. Estas estratégias se tornam planos de ação e precisam haver o maior número de detalhes para cada elemento. Segundo Magalhães e Sampaio (2007), o composto de marketing, os 4 Ps do marketing, são definidos da seguinte forma: *Produto*, que corresponde a formatação do produto ou do serviço que será comercializado; *Preço*, consiste no esforço exigido do consumidor final; *Praça*, se refere ao ponto de venda ou de distribuição onde são disponibilizados os produtos ou serviço; *Promoção*, se refere ao conjunto de elementos relacionados a divulgação e disseminação da marca.

Para que seja possível identificar as oportunidades no mercado, se faz necessário conhecer a análise *SWOT*, que consiste em um importante instrumento que viabiliza as



organizações a terem uma visão macro sobre o seu posicionamento perante o cenário do ambiente interno e externo. Tendo como base a ferramenta de análise *SWOT*, possibilita com que os gestores consigam ter um posicionamento mais estratégico, possibilitando tomadas de decisões que visam melhorias no desempenho da organização (ASSEN, STEGER & PIETERSMA, 2010). A análise baseada na Matriz *SWOT* tem como referência dois ambientes, sendo eles o interno e externo: No ambiente interno são analisadas as forças e fraquezas da organização; No ambiente externo são analisadas as possibilidades de ameaças e oportunidades que possam manipular os resultados da organização, vale ressaltar que a organização não tem controle sobre o ambiente externo, tornando-se um ambiente mais abrangente, onde os fatores que podem influenciar são as mudanças tecnológicas, economia, política, entre outros (TAVARES, 2005).

Por meio do progresso tecnológico e as intensas modificações no setor comercial, a popularização da internet se tornou uma aliada para proporcionar vantagens, tanto para o consumidor final, quanto para o desenvolvimento estratégico de empresas que se apropriam das tecnologias de informação (OLIVEIRA e LAURINDO, 2016). As vantagens que a tecnologia proporciona para as empresas podem ser elencadas como: maior eficiência para atender as demandas dos consumidores; maior qualidade no atendimento ao cliente, tomadas de decisões mais assertivas quanto a lançamentos de ofertas, possibilidades de diferentes operações de compra e venda, mesmo que seja necessário rever a aplicabilidade do 4Ps frente a prática de *marketing* e demandas do mercado (OLIVEIRA e TOALDO, 2015).

Os diferentes aspectos apresentados possibilitam aos gestores um planejamento estratégico para satisfazer os novos comportamentos de consumo. Nunes et al (2018) analisam como as decisões de compra podem ser impactadas por formadores de opinião presentes em mídias sociais virtuais, tendo em vista que relatos, mensagens e experiências são diariamente compartilhados nas mídias virtuais, impactando diretamente na percepção do cliente quanto à marca comentada.

O posicionamento de uma marca e suas estratégias de campanhas se referem às ações que deverão ser planejadas e executadas a partir do objetivo traçado. Para melhor ilustrar quanto às mudanças nos tipos de mídias, bem como o comportamento do consumidor, será apresentado um quadro que mostra as mídias mais eficientes no período 2019. Para elucidar quanto às mudanças nas mídias e formas de consumir informação dos consumidores, no quadro 3 será apresentada uma atualização desses meios de divulgação das marcas.

**Quadro 3** – Tipos de mídias usadas em 2019.

<b>Meio</b>	<b>Vantagens</b>	<b>Limitações</b>
<b>Televisão</b>	Pode atingir uma audiência bastante grande, particularmente se sua campanha incluir inserções dentro da rede da emissora. Patrocinar programas populares de TV também pode ser uma estratégia efetiva em combinação com uma campanha de anúncios.	Pode ser uma opção bem cara para horários nobres. A publicidade da televisão também requer um orçamento de produção, além do custo das inserções.
<b>Rádio</b>	Pode alcançar pessoas enquanto elas dirigem, trabalham ou caminham com o cachorro. Mantenha sua mensagem curta e clara para que a audiência saiba qual é a oferta e como entrar em contato, os custos de produção são relativamente baixos.	Uma boa ideia criativa sempre te dará mais abertura para memorização, portanto, investir em campanhas que sejam assertivas para os clientes, demandará mais investimentos.
<b>Impressos (revistas e jornais)</b>	Para anúncios impressos, o público leitor é o melhor guia, pode alcançar uma audiência mais engajada, jornais e revistas são geralmente vistos como fontes credíveis e confiáveis.	O número dos leitores pesquisados pode ser um pouco menor do que a realidade, a mídia impressa pode dar uma exposição menor.
<b>Outdoors</b>	Fornecem um acesso amplo a consumidores em uma área geográfica específica, o local do anúncio pode ser bastante poderoso.	Os custos para anúncios em outdoors incluem a locação, o trabalho criativo e a produção gráfica, o que pode tornar o custo alto dependendo da localização.
<b>Flyers e panfletos</b>	Ótima forma de colocar a marca do seu cliente nas mãos do seu público consumidor, não precisa oferecer grandes descontos, mas vale a pena incluir uma oferta por tempo limitado para aumentar as visitas ao site ou loja do cliente.	Importante é ter a certeza que a sua mensagem será convincente e faça o leitor tomar uma decisão antes de jogar o papel no lixo reciclável.
<b>Sites de hospedagem de vídeos</b>	Os anúncios compartilhados no Youtube, Vimeo ou qualquer outro site de hospedagem de vídeos é uma oportunidade de disseminação da marca, mesmo criando um anúncio direcionado à TV, é importante posta-lo nos sites de hospedagem de vídeos, vídeo é muito poderoso tanto na TV quanto online. Por meio dele é possível “mostrar” ao invés de apenas “contar” e capturar imaginações.	

<b>Website e Search Engine Optimisation (SEO)</b>	Todo negócio precisa de um site, estratégias de organização para motores de buscas (SEO em inglês) são usadas para melhorar o ranqueamento do site ou blog nos mecanismos de buscas, como Google, Bing e Yahoo! De maneira sustentável para garantir mais visibilidade para a página, fácil de navegar e rico em conteúdos com valor real para as pessoas.	
<b>E-mail marketing</b>	O e-mail pode dar um dos maiores retornos sobre o investimento de todas as atividades de marketing digital, é entregue diretamente ao consumidor. O custo de enviar e-mails é baixo.	Importante ter certeza que seu conteúdo é útil e expressivo para os destinatários, do contrário é uma estratégia inútil.
<b>Mídias sociais</b>	Canais de redes sociais ajuda a encontrar audiências novas e diferentes. A partir de sites como Facebook, LinkedIn, Twitter e Instagram pode-se construir relações duradouras com fãs e seguidores da marca.	Ao contrário de Website, a comunicação nas redes é de mão dupla. Assegurar-se de responder aos comentários e solicitar engajamento em coisas como pesquisa de opinião e competições, portanto, demanda bastante dedicação.

Fonte: adaptado de Pires (2019).

Por meio da análise do quadro 3 é possível identificar o crescimento e relevância das mídias sociais, o autor Pires (2019) exalta a eficiência dos meios digitais, além de apresentar diferentes ferramentas digitais, tais como: sites de hospedagem de vídeos; Website; E-mail *marketing* e as mídias sociais.

[...] o marketing tradicional se adaptou a criar estratégias para aproveitar oportunidades que a internet proporcionou, para assim consequentemente poder estreitar as relações com o público alvo e promover a propagação das marcas (BARRETO et al., 2015, p. 46).

Com a conectividade, os consumidores são impactados diariamente com informações, com isso diminui-se a capacidade de atenção e assimilação dos conteúdos. Kotler (2017, p. 77) defende que, “as empresas precisam entender que mais pontos de contato e volume mais altos nas mensagens não se traduzem necessariamente em maior influência. É preciso se destacar da multidão e conectar-se de modo significativo [...]”.

Nas literaturas, não foram apresentadas as mídias mais adequadas para atender as demandas e comportamento de consumo relacionado especificamente ao artesanato cultural brasileiro.

A mudança mais expressiva, quando se compara o modo de marketing tradicional com o digital, é que os clientes agora pautam as suas decisões enquanto examinam o produto e, em paralelo, buscam maiores informações e opiniões nos celulares, o que torna essencial a presença das empresas, no mínimo, nos canais virtuais mais populares, assim, possibilitando o estreitamento na relação com o consumidor (KOTLER, 2017).

Para o Instituto Ethos (2012), com o acesso mais fácil às diferentes informações, a sociedade passou a desenvolver uma visão mais crítica e consciente com as ações voltadas para o social. Esse comportamento promove uma transfiguração na dinâmica comercial das organizações, que, começam a estabelecer novas formas de impactar os clientes potencial positivamente, criando conteúdos e práticas de processos de responsabilidade social.

Para Voltolini (2006), o consumidor contemporâneo manifesta o desejo de se relacionar com marcas que valorizam as crenças e valores sólidos, com organizações compromissadas a assumir relações éticas nos seus processos e produtos. Nos dias atuais os consumidores expectam ações que estabeleçam uma relação de confiança, assim, se tornando um diferencial da marca.

O desafio que permeia a temática artesanato advém do fato de ele se encaixar tanto quanto no aspecto do patrimônio cultural, expressado a partir de monumentos e objetos que integram a memória coletiva de uma sociedade, assim sendo, precisa ser considerado a partir do ponto de vista social e cultural. Em contrapartida, o artesanato também contém características que atendem a expectativa de consumo, por meio do seu valor estético e o simbólico, portanto, seu potencial econômico aponta questões a serem analisadas e aprimoradas.

Validando a relevância do artesanato, Fleury (2002) defende que trabalhos desenvolvidos com os artesãos por meio de políticas públicas podem cooperar na economia nacional, impulsionando a atividade artesanal e motivando a produção, além de ressignificar a arte. Contudo, a autora complementa expondo que as ações promovidas por órgãos que tratam da problemática socioeconômica e o futuro do artesanato podem ocasionar problemas quanto a preservação do artesanato. Lauer (1947, p. 82) explica que o cultivo do artesanato, “consiste na articulação de meios para o desenvolvimento do mesmo como bem econômico e de exportação”. Consequentemente, as políticas de desenvolvimento tendem a promoverem a valorização do artesanato como crítica à produção em série e incentivam a produção a partir da aplicação de novas técnicas de trabalho, mas, essas mesmas políticas adaptam-se ao sistema mercadológico, o que por consequência acarreta alterações nas características dos materiais e simbologias. Sendo

assim, apesar das oscilações teóricas quanto à forma de promover o “desenvolvimento” do artesanato, ainda assim, essas políticas públicas de intervenção na produção artesanal vêm sendo praticadas na contemporaneidade.

Freitas (2008, p. 24) afirma que “o aumento da receptividade dos produtos artesanais pelo mercado vem intensificando sua produção e este é um ponto que tem merecido atenção no tocante ao planejamento, organização e condições de trabalho”. No site do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), é apresentado o faturamento dos artesãos em uma feira realizada no ano de 2019.

A Secretaria Especial de Produtividade, Emprego e Competitividade do Ministério da Economia (Sepec-ME) divulgou o balanço do faturamento de vendas dos artesãos no 13º Salão do Artesanato Raízes Brasileiras. O evento ocorreu, de 9 a 13 de outubro, no Pavilhão da Bienal, em São Paulo. O faturamento total chegou a R\$ 3,4 milhões, um aumento de 29% em relação ao valor alcançado em 2018 (R\$ 2,6 milhões). O número de peças vendidas e encomendadas aos artesãos chegou a 98 mil, o que representa crescimento de 30% em relação à edição realizada em 2018, quando foram vendidas pouco mais de 75 mil peças [...]. No total, 716 expositores participaram da feira e cada um deles faturou, em média, R\$ 4,8 mil, acréscimo de 23% em comparação com 2018 (SEBRAE, 2019)<sup>4</sup>.

Mesmo diante de números expressivos no mercado do artesanato, é importante destacar que os programas e políticas intervencionistas precisam estar voltadas tanto para o produto quanto para o produtor (artesão), afinal, é essencial levar em consideração seu estilo de vida, seus valores e suas intenções quanto às modificações no seu processo de produção, para se adequar às exigências mercadológicas.

Este é um dos objetivos do Programa de Artesanato: Irmãos do Ceará<sup>5</sup>, desenvolvido pelo SEBRAE/Ce. Implantado em todas as regiões do Estado, o programa realiza capacitações nas áreas de associativismo, noções de gerenciamento básico, novas tecnologias e tem como meta, revitalizar o artesanato local, dando novo impulso a ele, através do investimento e organização dos grupos assistidos, melhoria de qualidade do produto e adequação mercadológica (GALVÃO, 2006, p. 11).

É notório a intenção das iniciativas de empreendedorismo no Brasil de revitalizar o artesanato, além de oportunizar melhores condições de trabalho e renda para os artesãos, mas qual é o limite da intervenção no modo de fazer do artesão? Analisando pela ótica da implementação da produção artesanal pautada na estratégia de promoção e preservação do artesanato, é louvável, por outro lado, é enfatizado o potencial mercadológico, que está

---

<sup>4</sup> Disponível em: <<http://www.agenciasebrae.com.br/>>

<sup>5</sup> Programa criado pelo SEBRAE no ano de 2003.

diretamente relacionado a transformações nos métodos tradicionais da produção artesanal. De acordo com Freitas (2008), o obstáculo está em combinar tanto as expectativas do consumidor atual, no que se refere a qualidade, custos e fácil acesso, com os aspectos que dão características à produção artesanal, sem perder os valores culturais no seu processo de produção. A autora ainda reforça que:

O artesanato é destacado como portador de elementos culturais, simboliza autenticidade e promove a educação. Do ponto de vista econômico, é uma atividade que gera trabalho e renda, e adquire a função social. Sob ambos os aspectos, é uma atividade que deveria contribuir para a melhoria da qualidade de vida. O artesanato é um trabalho que pode ser feito em qualquer lugar e em qualquer tempo (FREITAS, 2008, p. 36).

Até o momento não existe uma normatização para a classificação padrão na área produtiva artesanal. A conceituação de patrimônio cultural brasileiro, de acordo com a Constituição da República Federativa do Brasil, manifesta o artesanato como “formas de expressão”, “modos de criar”, ou “modos de fazer” dos indivíduos na sociedade brasileira (SENADO, 2021). Freitas (2008, p. 38) apresenta que:

As diversas categorias de produtos artesanais possuem características próprias[...]. Aqueles considerados de maior valor agregado, como o artesanato indígena ou o artesanato tradicional, geralmente são de menor produção, possuindo maior valor de mercado (FREITAS, 2008, p. 38).

No meio artesanal, cada artesão possui características únicas, conhecimentos estes passados de geração em geração ou desenvolvido a partir de uma expertise aliada à abundância da matéria prima. As formas de expressões do artesanato são muitas e, devido à sua riqueza e potencial mercadológico, é necessário trabalhar seus objetivos, oportunidades de melhorias dos processos, bem como a inserção e atendimento dos novos mercados, a fim de entender e otimizar sua capacidade produtiva, e alcançar sustentabilidade, seja econômica, social, cultural ou ambiental.

Por meio deste capítulo, foi apresentado o conceito de *benchmarking*, suas definições e passos de como realizar a identificação das *melhores práticas*. Também foram apresentados conceitos do artesanato cultural. No próximo capítulo será apresentado a metodologia desta pesquisa.

#### **2.7.4 Práticas de processo**

A prática de processos a partir da perspectiva mercadológica, compreende-se por uma série de atividades que tem seu início a partir da percepção das necessidades, sejam elas explícitas e implícitas do cliente final (KOTLER, 2008). As práticas de processos não consistem em uma nova modalidade de administração de empresas, mas sim em um novo pensamento estratégico que orientará em quais aspectos a organização precisa focar e quais as etapas que precisam ser executadas para se alcançar os objetivos traçados.

Na análise de processos, o processo de planejamento tem seu início a partir de um diagnóstico, onde nele são apresentados as oportunidades e ameaças de mercado, pontos fortes e fracos da organização, na qual essas informações darão subsídios para a definição de metas, estratégias e ações que precisarão ser colocadas em práticas para se alcançar os objetivos. O planejamento está associado ao processo de análise juntamente com a tomada de decisões (FERRELL, 2011).

De acordo com Kotler e Keller (2009), o processo de pesquisa mercadológico necessita compreender a análise periódica, sistemática e de forma independente do viés de marketing, apenas. Tendo em vista que o propósito de identificar as oportunidades e ameaças no mercado, possibilitarão bons resultados para a organização. Zairi e Leonard (1995, p.46) afirmam que:

O *benchmarking* atualmente é usado em nível estratégico para se determinarem padrões de desempenho com relação a quatro prioridades corporativas: satisfação do consumidor; motivação e satisfação do funcionário, participação de mercado; retorno sobre ativos.

Para Camp (2010) o *benchmarking* consegue alcançar bons resultados quando seus processos são usados de forma plena, aliado ao apoio da gestão envolvida no processo. Sendo assim, o comprometimento e apoio do gestor é essencial, uma vez que o *benchmarking* está diretamente ligado aos objetivos que a gestão deseja alcançar. A prática de processos está relacionada a ideia de desenvolvimento de tarefas que definem problemas ou oportunidades, indicadores de desempenho, bem como conclusões baseadas em análises de informação recolhida, estimulando a inovação e contínua melhoria nos processos da organização.

### 3 METODOLOGIA

Neste capítulo será apresentado a estrutura metodológica deste estudo: classificação de pesquisa; técnicas de coletas de dados; técnicas de análise dos dados; metodologia *melhores práticas*.

#### 3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

A pergunta que norteia a presente pesquisa é: quais as *melhores práticas* exercidas por projetos relacionados ao artesanato cultural, em termos de realização de processos e de inserção mercadológica? Para responder a essa questão, foi realizada uma pesquisa qualitativa, exploratória e aplicada, composta pelas seguintes etapas: revisão bibliográfica, coleta de dados, tratamento e análise de material empírico, apresentação dos resultados e conclusões obtidas no estudo (SANTOS, 2005).

Para alcançar o objetivo geral deste trabalho que é elencar *melhores práticas* exercidas por projetos relacionados ao artesanato cultural, em termos de processos e mercadológicos, a partir da prática de *benchmarking*, foi utilizada a estratégia de pesquisa de Estudos de Casos. Na perspectiva de Robert K. Yin (2001), esses estudos são ferramentas de investigação científica que auxiliam a compreensão de processos de natureza social, que podem ser situações problemáticas (análise dos obstáculos), bem como situações bem-sucedidas (avaliação de modelos exemplares). Nas palavras do referido autor: “o estudo de caso é uma investigação empírica de um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, sendo que os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos” (YIN, 2001, p. 32).

Há dois tipos de Estudos de Casos, sendo eles: Estudo de Casos Únicos e Estudos de Casos Múltiplos. Para esta pesquisa, tendo em vista o seu objeto de estudo – três casos que trabalham com o artesanato cultural – foi utilizado o Estudo de Casos Múltiplos, que consiste em analisar os objetos de modo individual na busca de identificar suas semelhanças e diferenças. Esta pesquisa utilizou a estratégia de pesquisa de Casos Múltiplos, seguindo o modelo definido por Yin (2001), conforme ilustra a Figura 2:



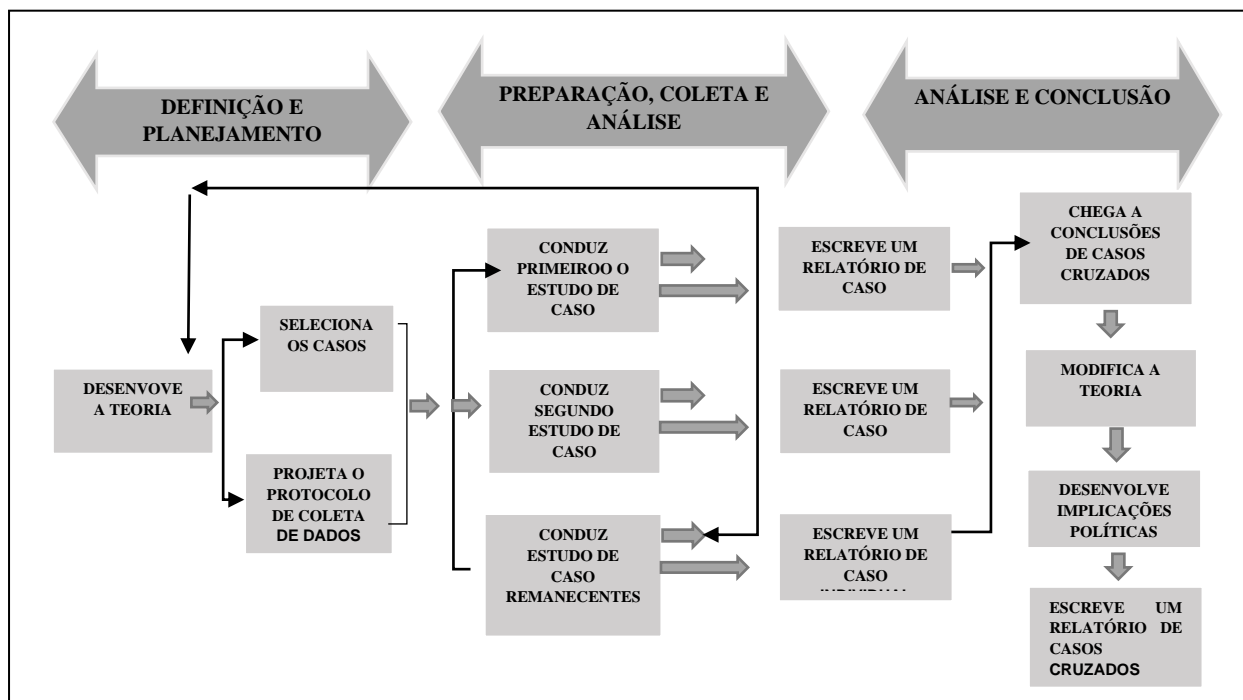


Figura 2 – Fluxograma para um Estudo de Casos Múltiplos.

Fonte: adaptado de Yin (2001).

Os casos estudados são os projetos: *A Gente Transforma*, *Seda Justa* e *Novos Para Nós*. A escolha dos projetos *A gente Transforma*, *Seda Justa* e *Novos para Nós* foi motivada pela relevância social e cultural que esses projetos desenvolvem com comunidades de artesanato cultural brasileiro e por representarem juntos todas as regiões do país.

O projeto *A Gente Transforma* impacta principalmente as regiões Norte e Nordeste (e apresenta um plano de atuação para as cinco regiões do Brasil), o projeto *Seda Justa* atua na região Sul e o projeto *Novos Para Nós* trabalha com artesãos advindos principalmente da região Nordeste e Centro-Oeste.

Após os procedimentos delineados por Yin (2001), foram analisados os dados para a formação de um repertório necessário para o desenvolvimento processual que vise potencializar economicamente as iniciativas de artesanato cultural.

### 3.2 TÉCNICAS DE COLETAS DE DADOS

Dados primários foram coletados por meio de entrevista. E os dados secundários são provenientes de documentos analisados.

Quanto aos documentos foram realizadas buscas de todas as informações referentes aos casos estudados em seus sites oficiais, bem como, foram solicitados aos idealizadores demais documentos existentes que pudessem servir de base para a presente pesquisa.

Quanto às entrevistas, foram realizadas com os idealizadores ou gestores diretos de cada um dos projetos para obtenção de informações contextuais e também a respeito de seus modelos, processos de produção e inserção de seus produtos de artesanato cultural no mercado. As entrevistas foram conduzidas de duas formas, mas em um mesmo momento: primeiramente aberta, em que o entrevistado foi convidado a contar a história do projeto de modo livre e, em seguida, semiestruturada, utilizando roteiro pré-estabelecido. As entrevistas foram gravadas com a autorização prévia dos entrevistados e, posteriormente, transcritas. O roteiro da entrevista encontra-se no Apêndice 1, sendo ele dividido em duas partes: uma parte entrevista aberta e outra parte entrevista semi-estrurada.

A entrevista aberta, conforme apresentado por Lüdke e André (1986), é a relação de interação que se cria por meio deste instrumento, especialmente aquelas que não são totalmente estruturadas, criando uma atmosfera de estímulo e aceitação mútua, e visto que a ordem das questões não importa, o entrevistado discorre sobre o tema proposto com fluidez e autenticidade. A vantagem da entrevista sobre outros procedimentos é que permite a imediata captação das informações desejadas. A entrevista semiestruturada, por sua vez, “combina perguntas de modo a permitir que os participantes discorram e verbalizem sobre seus pensamentos, tendências e reflexões acerca do fenômeno estudado” (VIRGILLITO, 2010, p. 8).

As entrevistas foram realizadas individualmente com cada um dos idealizadores dos projetos analisados neste estudo, totalizando três entrevistas. A ferramenta utilizada para a viabilizar a entrevista a distância foi o aplicativo *Streamyard*, onde as entrevistas foram gravadas pelo aplicativo e posteriormente transcritas, cada uma das entrevistas duraram em média 1 hora e 30 minutos.

### 3.3 TÉCNICAS DE ANÁLISE DOS DADOS

A pesquisa documental, conteúdo das entrevistas e pesquisas complementares de informações disponíveis na internet, tais como os sites e redes sociais dos projetos analisados neste estudo, foi utilizada como técnica de análise de dados a análise documental, que consiste em uma série de operações que pretendem estudar documentos na intenção de compreender circunstâncias sociais e econômicas (RICHARDSON et al;

1999, p. 230). Essas análises objetivam elucidar o conteúdo apresentado nos documentos escolhidos para a pesquisa, de modo que contextualize os assuntos e forneça dados relevantes para a compreensão dos fenômenos estudados.

Com relação às entrevistas, a técnica de análise de dados utilizada foi a análise da narrativa, que consiste em um método que possibilita a compreensão e interpretação dos dados gerados por meio de narrativas originárias de entrevistas, relatos ou conversas informais (NUNES et al., 2017). A análise da narrativa busca entender o texto na sua totalidade, analisando os detalhes e suas particularidades (ALVES; BLIKSTEIN, 2006). Por meio da narrativa, as experiências são transmitidas e essa análise permite o estudo sistemático referente à experiência pessoal e seus significados, além de valores semânticos – esses permitem identificar como o sujeito externaliza suas vivências. Gibbs (2009, p.84) apresenta um exemplo de narrativa para melhor elucidar este conceito metodológico:

Exemplo fundamental de narrativa é a autobiografia ou histórias de vida. Embora as pessoas espontaneamente usem narrativas ao falar sobre si mesmas e incluem relatos curtos em seus discursos, as biografias e as histórias de vida geralmente são resultado de uma solicitação específica. Os dados podem vir de entrevistas, biografia escrita, autobiografia, entrevista de história real, cartas ou diários pessoais.

Concentrar-se nas razões em que as pessoas usam a narrativa ou contam suas histórias nos momentos pensados para uma entrevista permite o reconhecimento dos temas mais importantes para elas, bem como a identificação de novas ideias e assuntos a serem investigados (GIBBS, 2009). Por meio de uma entrevista única, sendo ela estruturada com uma pergunta aberta e outras seguindo o roteiro de perguntas semi-estruturada com o idealizador ou representante de cada projeto, foi possível conhecer as histórias e metodologias de inserção mercadológica dos projetos *A Gente Transforma*, criado pelo designer Marcelo Rosenbaum e Adriana Benguela; *Novos Para Nós*, fundado pelo publicitário Renan Quevedo; e *Seda Justa*, iniciado pelo engenheiro agrônomo João Berdu.

A abordagem metodológica eleita examinou as histórias contadas, os recursos linguísticos e culturais utilizados, bem como a forma como os entrevistados se comportaram diante do ouvinte, possibilitando assim a análise quanto à veracidade da sua narrativa (GIBBS, 2009).

A caracterização de cada caso foi feita tanto por meio de pesquisa documental quanto pelas informações obtidas nas entrevistas, enquanto as questões relacionadas às

*melhores práticas* de processos e mercadológicas foram obtidas somente nas entrevistas realizadas.

Para essas entrevistas, foi elaborado um roteiro que consistia em duas etapas: a primeira delas foi composta por uma única pergunta, em que o entrevistado foi convidado a contar a história do projeto de modo livre; no segundo momento foi utilizado o roteiro semiestruturado, que norteou a entrevista, contemplando perguntas relacionadas às práticas de processos do projeto e às práticas mercadológicas. A mesma estrutura de roteiro foi aplicada nas três entrevistas, a fim de se identificar as *melhores práticas* desenvolvidas nesses diferentes projetos que contemplam o artesanato cultural brasileiro.

A entrevista aconteceu de modo virtual, por meio do estúdio virtual StreamYard. Os entrevistados foram contatados por e-mail, no qual foi explicado o objetivo desta pesquisa, bem como a importância dos respectivos projetos para o resultado da mesma. Após a resposta positiva dos entrevistados, foi marcada individualmente cada uma das entrevistas no estúdio virtual nos horários sugeridos pelos entrevistados. A duração média das entrevistas foi de 1 hora e 30 minutos até que todo o roteiro previamente delineado fosse concluído.

A pergunta que norteia esta pesquisa é: quais são as *melhores práticas* exercidas por projetos relacionados ao artesanato cultural, em termos de processos e mercadológicos, a partir da metodologia de *benchmarking*? Os resultados e discussões que levam à resposta a essa pergunta serão apresentados nas seções seguintes – uma para cada projeto analisado - a fim de identificar e sistematizar os processos e *melhores práticas* detectados em cada um deles.

Após as três entrevistas realizadas e gravadas, foram transcritas manualmente uma entrevista por vez, respeitando todas as terminologias utilizadas e pausas, para que o texto fosse fiel a entrevista gravada. Após a transcrição, foi realizada uma nova leitura da entrevista transcrita e a partir desta etapa iniciou-se a escrita do tópico de resultados de cada um dos projetos analisados neste estudo.

No tópico de resultados é estruturado da seguinte forma: primeiro inicia a história do projeto e alguns dos resultados alcançados por meio do projeto, esta primeira etapa mescla informações apresentadas na entrevista com dados adquiridos por meio de pesquisas; a segunda etapa consiste na apresentação de algumas informações advindas da entrevista como base teórica para fundamentar os benefícios e as dificuldades enfrentadas no projeto; já na terceira etapa é apresentado quadros onde neles são estruturadas as informações resultantes das entrevistas, respondendo a perguntas relacionas

às práticas de processos e mercadológicos; a finalização de cada um dos tópicos é organizada com a conclusão dos elementos apresentados nos quadros sendo utilizadas falas dos entrevistados reescritas por meio da interpretação da autora deste estudo, combinada com dados adquiridos por meio de pesquisas bibliográficas.

### 3.4 METODOLOGIA *MELHORES PRÁTICAS*

Assim como já mencionado neste estudo, há diferentes formas de se fazer *benchmarking* e todas as variantes têm a sua finalidade, porém, o mais importante é o reconhecer que o *benchmarking* está diretamente relacionado com as descobertas das *melhores práticas*.

Desse modo, foi utilizado como base para esta pesquisa o modelo de *benchmarking* estabelecido por Camp (2010) e adaptado aos objetivos deste estudo, possibilitando assim o conhecimento das *melhores práticas* exercidas pelos projetos relacionados ao artesanato cultural Brasileiro, sendo eles: *A Gente Transforma*, criado pelo designer Marcelo Rosenbaum e arquiteta Adriana Benguela; *Novos Para Nós*, fundado pelo publicitário Renan Quevedo; e *Seda Justa*, iniciado pelo engenheiro agrônomo João Berdu. A figura 3 apresenta o modelo de *benchmarking* das *melhores práticas* adaptado a esse estudo.

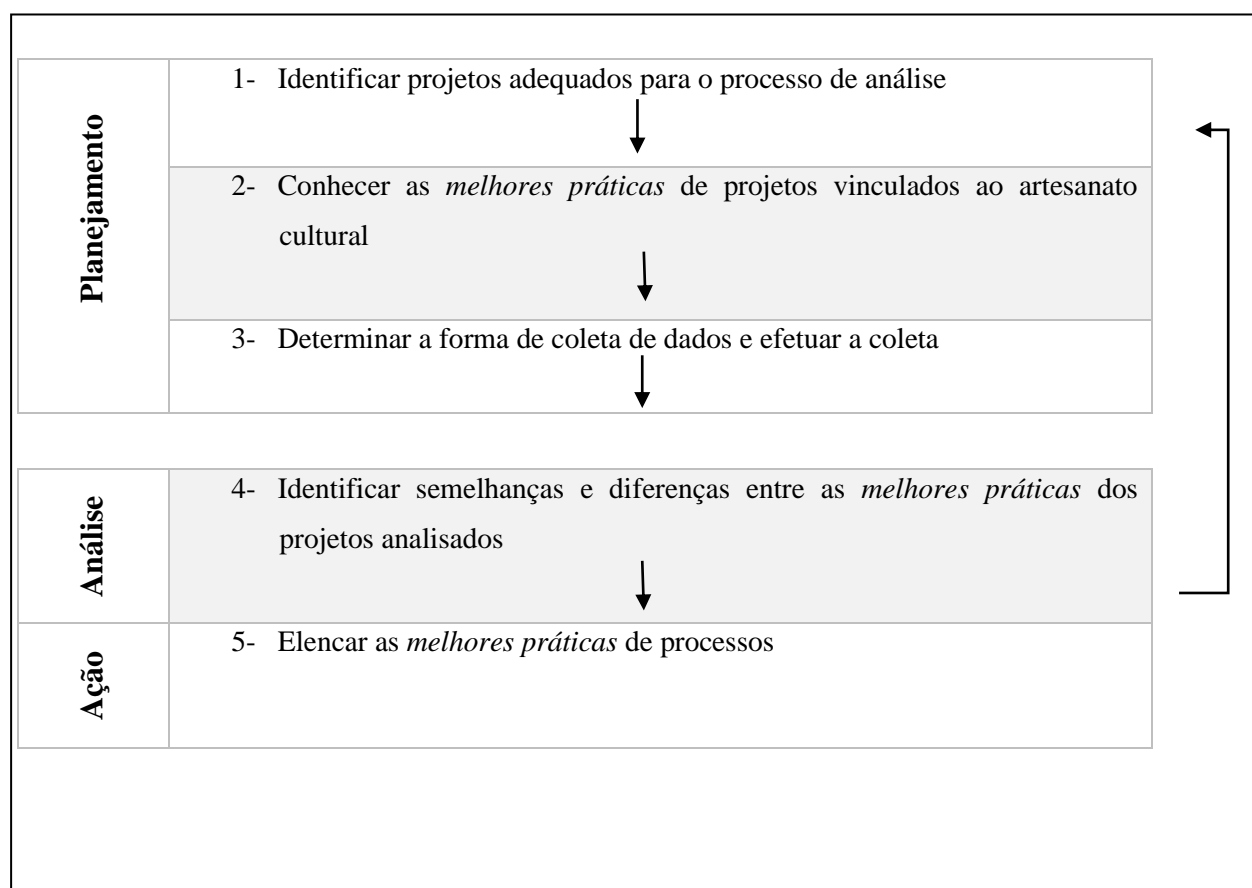


Figura 3 - Modelo de *benchmarking* das *melhores práticas*.

Fonte: adaptado de CAMP (2010, p. 16).

De acordo com Camp (1993, p. 25), “não há base mais digna de crédito para as metas do que o fato delas serem baseadas nos melhores da indústria”. De fato, se os objetivos traçados são baseados em empresas ou projetos ou organizações que são referências no mercado, eles têm maior probabilidade de serem os mais apropriados para a determinada conjuntura em que se encontra a organização e o mercado em que atua. O *benchmarking* das *melhores práticas* é uma forma antecipatória de gerar mudanças (CAMP, 1993).

As três primeiras etapas do modelo de *benchmarking* adaptado no planejamento, onde o primeiro passo consiste na identificação de projetos que serão analisados, a segunda e terceira etapa compete na identificação das *melhores práticas* desenvolvidas por cada um deles e determinar a forma de coleta de dados, para este projeto foram realizadas as análises bibliográficas, pesquisa de resultados disponíveis na internet e a entrevista realizada com cada idealizador dos respectivos projetos. Após esta etapa, inicia a fase de análise, onde são avaliados as semelhanças e diferenças identificadas nos projetos e a última etapa consiste no processo de elencar as *melhores práticas* identificadas nos diferentes projetos analisados. Assim, viabilizando o objetivo deste estudo, que consiste em elencar as *melhores práticas* exercidas por projetos relacionados ao artesanato cultural, em termos de processos e mercadológicos, a partir da metodologia de *benchmarking*. Nos capítulos 4 e 5 serão apresentados estes resultados.

### 3.5 ASPECTOS ÉTICOS DA PESQUISA

Para obter os resultados deste estudo, foi necessário a realização de entrevistas com os idealizadores dos projetos analisados. Contudo, primeiramente este projeto de pesquisa foi submetido ao comitê de ética.

O Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) é um colegiado interdisciplinar e independente, com função pública, que deve existir nas instituições que realizam pesquisas envolvendo seres humanos no Brasil, criado para defender os interesses dos sujeitos da pesquisa em sua integridade e dignidade e para contribuir no desenvolvimento da pesquisa dentro de padrões éticos (Normas e Diretrizes Regulamentadoras da Pesquisa Envolvendo Seres Humanos) (ESTADO, 2021).

Sendo assim, somente após a aprovação do comitê de ética quanto a proposta de entrevista apresentada, é que iniciou o processo de contato com os entrevistados, agendamento das entrevistas e a execução das mesmas. O número de aprovação do parecer do Comitê e Ética desta pesquisa é 4.223.480.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Neste capítulo serão apresentados cada caso estudado, os resultados obtidos por meio das entrevistas feitas com os idealizadores dos projetos analisados neste estudo e, ainda, a sistematização das *melhores práticas* encontradas nos três projetos: *A Gente Transforma*; *Seda Justa*; e *Novos Para Nós*.

### 4.1 PROJETO A GENTE TRASNFORMA

O projeto *A Gente Transforma* foi idealizado pela arquiteta Adriana Benguela e pelo *designer* e professor *honoris causa* de arquitetura e urbanismo pelo Centro Universitário Belas Artes de São Paulo Marcelo Rosenbaum. Ambos sempre trabalharam na área da comunicação integrado com a especialidade de arquitetura e *design*, compreendendo a lógica de que o produto de comunicação precisa estar integrado a um sistema de pensamento para conseguir entregar projetos de arquitetura, afinal tudo isso é uma forma de comunicação.

O projeto *A gente transforma* foi escolhido para este estudo devido ao seu relevante trabalho com as comunidades de artesanato cultural. Ele potencializa os saberes ancestrais (conhecimento tácito), a partir da implantação de metodologias criativas e equipe de *designers*, a fim de desenvolver novos produtos. Esse desenvolvimento acontece de modo horizontal, em que todos os envolvidos no projeto (comunidade e *designers*) externalizam seus potenciais, dificuldades, possibilidades, ideias e juntos constroem os caminhos para as soluções.

A cocriação dos produtos a serem desenvolvidas acontece em parceria com a comunidade, a fim de haver uma investigação e resgate da cultura da comunidade em que estão inseridos. Esse processo evolui com o ecossistema de toda a comunidade e contribui para o coletivo. O projeto tem uma metodologia chamada Design Essencial, essa metodologia tem como objetivo olhar para uma cultura, descobrir, despertar e potencializar os seus valores e saberes essenciais através do *design*.

Desde o início, o Marcelo Rosenbaum e Adriana Benguela traçaram como objetivo melhorar a qualidade de vida das comunidades carentes e potencializar economicamente os saberes ancestrais inerentes das mais diferentes comunidades do Brasil. Rosenbaum (2019), o idealizador do projeto *A Gente Transforma*, explica que:



*A Gente Transforma* é um projeto que usa o *design* para expor a alma brasileira, um mergulho na cultura dos povos que formam o nosso país. É um resgate de histórias do passado para recriar o presente e construir o futuro sobre novas bases, livre e sustentável (ROSENBAUM, 2019).

Com essa metodologia, o projeto *A Gente Transforma* atua desde 2012 em comunidades do Brasil profundo<sup>6</sup>. Além disso, apresenta um plano de atuação para as cinco regiões do Brasil a ser implantado por meio do Instituto *A Gente Transforma* e da Rosenbaum®<sup>7</sup>(ROSENBAUM, 2019).

Esse projeto consiste em uma imersão em comunidades que desenvolvem trabalhos artesanais e, a partir dos conhecimentos e habilidades da comunidade, é desenvolvido um movimento conjunto em prol de potencializar essa mão de obra especializada. São criados produtos que exploram a criatividade e diferentes resultados provenientes de uma mesma matéria-prima, trazendo resultados em peças que atendam as expectativas de mercado contemporâneas (ROSENBAUM, 2019).

Nesse projeto são respeitadas as tradições, crenças, bem como as tecnologias e as matérias-primas utilizadas para o desenvolvimento dos produtos finais da comunidade e, com isso, possibilita a continuidade do trabalho de modo autônomo e sustentável.

Muitas vezes acontece de a própria comunidade não valorizar seus saberes ancestrais por causa da falta de reconhecimento do seu trabalho nas regiões ou devido a esses saberes ancestrais serem oriundos de uma necessidade doméstica e os produtos servirem apenas para atender as necessidades do dia a dia. Com isso, algumas comunidades, inclusive, não vislumbravam seus potenciais produtivos como artesanato cultural, mas é exatamente essa essência da comunidade que o projeto objetiva transformar, resgatando, assim, a autoestima da comunidade e ressignificando as peças por eles desenvolvidas (A GENTE... 2016).

Um dos exemplos do trabalho desenvolvido nesse projeto foi a instalação Levantar Bandeira na Via Maroncellia em Milão, na Itália (Figura 4), projeto este realizado em parceria Instituto Kayapós Mekrãgnoto (KABU), com apoio da Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos APEX-Brasil (ROSEMBAUM, 2019).

---

<sup>6</sup> Brasil profundo é um termo definido por Oliveira (2002, p.525) como: “O sertão é o lugar do esquecimento e, por isso mesmo, onde a brasilidade se forjou protegida da degradação e estrangeirismo do litoral. Lá o Brasil é profundo, autêntico”.

<sup>7</sup> Marca da empresa Marcelo Rosenbaum: escritório de design, arquitetura e inovação que gera valores a partir de ideias originais.



Figura 4 – Projeto realizado em parceria Instituto Kayapó Mekrãgnoti (KABU), Bandeira na Via Maroncellia.

Fonte: Rosenbaum (2019, on-line).

O objetivo do projeto é qualificar e reverberar a percepção de produção artesanal a ser criada, cooperando com a valorização de mercado de peças desenvolvidas pelas comunidades artesãs impactadas com o projeto idealizado por Marcelo Rosenbaum e Adriana Benguela.

Foi esclarecido que eles sempre entenderam os seus projetos como um veículo comunicador de um conteúdo, afinal, as marcas, empresas e as pessoas desejam se relacionar umas com as outras. Sendo assim, e tendo como base a análise comportamental e não apenas entendendo a tendência a partir do olhar estético, tem-se a preocupação de conceituar a mensagem daquele trabalho. De fato, desde o início da carreira da Adriana e Marcelo, em seus trabalhos de *design* e arquitetura, havia uma preocupação com a mensagem que seria transmitida para as pessoas que seriam impactadas com o resultado daquele trabalho.

A motivação para o desenvolvimento do projeto *A Gente Transforma* decorre uma inquietação de como o trabalho deles poderia promover o desenvolvimento de outras pessoas e que esse trabalho também os ajudava a se desenvolverem como pessoas e profissionais. Existe um aspecto humano em todo o processo, afinal, há uma trajetória profissional de entender o potencial cultural que as diferentes comunidades possuem, bem como de reconhecer o potencial de transformação que existe, levando em consideração que

a junção do saber técnico com o saber ancestral, além de perpetuar as tradições, propicia novos conhecimentos, desenvolve novas habilidades, cria novos produtos, identifica novos mercados e possibilita novas parcerias, ou seja, é um processo de transferir a várias mãos, repleto de possibilidades.

Há uma sensibilidade no projeto de se questionar: “como podemos fazer para que esse conhecimento tradicional tenha valor e como que essas comunidades podem nos ensinar também?” Afinal, acredita-se que os produtos desenvolvidos pelas comunidades contam uma história, contam sobre a paisagem, sobre onde eles estão, sobre a geografia daquele local.

O surgimento do projeto *A Gente Transforma*, tem origem em projetos de impacto social de diferentes naturezas, seja a convite de empresas ou de *designers*. Mas, houve um momento em que pensaram em um nome para o trabalho que sempre desenvolveram, foi então que em 2010 foi feito o primeiro projeto que recebeu o nome *A Gente Transforma*. Segundo eles, “foi um pensamento em um nome que expressasse o trabalho que nasce na coletividade, do fazer junto” e do quanto aquilo também os transformava, ou seja, eles não iam aos lugares para transformar algo, mas sim, o processo era transformador para todos.

Esse primeiro projeto que aconteceu com o nome *A Gente Transforma* foi idealizado na comunidade Parque Santo Antônio em São Paulo, no qual se trabalhou com base no conceito que norteou o surgimento do nome do projeto e, desde então, esse conceito vem sendo trabalhado, afinal “a inovação não é estática, ela precisa estar sempre em movimento e se ajustando” diz o entrevistado do projeto *A Gente Transforma*. No ano de 2016, o projeto *A Gente Transforma* se tornou um instituto, o qual viabiliza as parcerias para que as imersões nas diferentes comunidades aconteçam, sendo o instituto atualmente uma tecnologia social<sup>8</sup>.

Com relação, especificamente, às práticas de processos identificadas no projeto *A Gente Transforma*, veja quadro 4.

---

<sup>8</sup> Segundo Dagnino (2011, p.1) “Tecnologia Social (TS) é o resultado da ação de um coletivo de produtores sobre um processo de trabalho que, em função de um contexto socioeconômico que engendra a propriedade coletiva dos meios de produção, e de um acordo social que legitima o associativismo, o qual enseja no ambiente produtivo um controle auto gestor e uma cooperação de tipo voluntário e participativo, é capaz de alterar este processo no sentido de reduzir o tempo necessário à fabricação de um dado produto e de fazer com que a produção resultante seja dividida de modo estabelecido pelo coletivo.”

**Quadro 4** – Práticas de processos executadas pelo projeto *A Gente Transforma*.

<b>Práticas de processos</b>	
<b>Sistema de informação cadastral do artesanato brasileiro</b>	Todos os artesãos são cadastrados. Sempre que estão em uma comunidade, fazem parcerias com iniciativas que viabilizam o processo de formalização dos artesãos.
<b>Limite da intervenção no artesanato para se encaixar nos padrões mercadológicos</b>	A metodologia com a qual trabalham tem como premissa não levar às comunidades nenhuma ideia pré-concebida, pois assim encontra-se oportunidades de entende com qual mercado, com qual esfera de mundo essa comunidade pode se relacionar e conseqüentemente o trabalho pode ser mais efetivo, no sentido de transmitir o conceito de identidade, mas também desenvolver uma ideia de criação de mercado onde ele ainda não existe.
<b>Processo metodológico</b>	Começa por meio da idealização de como será a imersão na comunidade, quais ferramentas serão necessárias para desenvolver essa imersão, que não consiste apenas em concepção criativa, mas sim, como o produto se relacionará com o mundo. No planejamento é concebida a equipe de trabalho, os grupos que vão participar para também aprender e contribuir. A imersão consiste em um processo criativo e multidirecional, no qual são idealizados quais são os produtos de comunicação que desenvolverão, relacionando com o desenho de mercado que estão concebendo.
<b>Procedimento para encontrar e catalogar novos nomes para a herança da cultura popular brasileira</b>	É pensado um plano de desenvolvimento territorial. O critério de escolha é a análise sobre o valor ancestral, se tem o aspecto ancestral no conhecimento e se tem abertura para a inovação e desenvolvimento do coletivo.

Fonte: elaborado pela autora.

As práticas de processos executadas pelo projeto *A Gente Transforma* têm como objetivo conhecer as comunidades que detêm um conhecimento ancestral para que juntos possam transformar esse saber em produtos que se comuniquem com o mercado contemporâneo. Essa transformação não acontece de modo disruptivo e impositivo pelos profissionais que compõem a equipe do projeto *A Gente Transforma*, mas sim, é um processo imersivo e inclusivo.

As práticas de processos desempenhadas no projeto apresentam uma organização de planejamento muito clara, ao que se refere aos aspectos comerciais que os produtos tem potencial de inserção, para garantir que haja a viabilização comercial. Todas as comunidades nas quais eles trabalham são vinculadas a algum sistema de informação cadastral de artesãos ou associadas a algum projeto que garanta a formalização da atividade, viabilizando a comercialização dos produtos de modo legal.

Quando estabelecida a imersão em uma nova comunidade, a equipe do projeto *A Gente Transforma* não chega com nenhuma ideia de projeto pré-concebida, tendo em vista que o objetivo é que juntos possam encontrar a melhor solução por meio do conhecimento técnico e do conhecimento ancestral. No processo criativo é levado em consideração tanto o conceito de identidade, quanto também muitas vezes o desenvolvimento de uma criação de mercado onde ele ainda não existe.

A metodologia eleita pelo projeto visa estabelecer um diálogo com a comunidade, com o intuito de conhecer seus processos, matéria-prima, tecnologia, técnica, história, para que, então, juntos e de modo colaborativa, possam desenvolver um novo conceito para os produtos que serão criados a várias mãos (equipe do projeto e comunidade). Esse processo torna possível que os produtos criados tenham um olhar técnico e que neles sejam aplicados princípios do *design*, mas também que mantenha a essência da cultura e ancestralidade da comunidade, pois, assim, o resultado será de um produto que tenha escalabilidade comercial, mas que também reverbere a história e a cultura da comunidade.

As comunidades que são eleitas para as imersões do projeto precisam deter um valor ancestral, tendo em vista que o projeto objetiva perpetuar essa cultura, se conectar com essas comunidades, conhecer suas histórias, suas técnicas, a fim de perpetuar esses saberes ancestrais através de uma ótica diferente da conhecida pela comunidade até então, a imersão proposta é transformadora para todos (equipe do projeto e comunidade), considerando que juntos criarão novos produtos.

Quanto às práticas mercadológicas, no quadro 5 estão organizadas as práticas identificadas no projeto.

**Quadro 5** – Práticas Mercadológicas executadas pelo projeto *A Gente Transforma*.

<b>Práticas Mercadológicas</b>	
<b>mix de marketing para a comercialização do artesanato</b>	<p>São feitas oficinas de precificação com a comunidade e feito um trabalho de relação com o mercado. Porém, a relação com a comercialização varia muito, pois muitas vezes o cliente é o cliente da loja e muitas vezes o cliente é a fundação Bradesco, por exemplo. O projeto tem mais cunho educacional, ou seja, anseia que os conhecimentos adquiridos por meio do projeto – tais como precificação do produto, equilíbrio visual, proporção (escala), novas tecnologias, princípios do <i>design</i>, relação com o mercado, dentre outros aprendizados – impactem também as comunidades ao entorno, a fim de que todos percebam o valor de identidade e de perpetuação da tecnologia ancestral.</p>
<b>Oportunidades e ameaças no mercado artesanal</b>	<p>Oportunidades: promover pesquisas que transformem a cultura do artesanato cultural brasileiro em um material acadêmico, assim, organizando e catalogando os saberes ancestrais, a fim de popularizar esse conhecimento e perpetuar a história do Brasil. Além do aspecto acadêmico, o meio comercial também tem uma importante contribuição. As feiras de design têm propagado muito isso nos grandes mercados, tais como Casa Cor e feira de Milão, apresentando a qualidade do produto desenvolvido para o mercado dos consumidores e especificadores (arquitetos e <i>designers</i>).</p> <p>Ameaças: Embora haja um esforço de apresentar, ressignificar e de planejar os novos produtos desenvolvidos por meio do saber ancestral combinado com a técnica promovida pelo projeto, a inserção mercadológica ainda é um processo desafiador e insustentável financeiramente, no sentido de, o valor do produto final não subsidiar todo o processo de custo para a produção e processo de comercialização do mesmo, havendo a necessidade de iniciativas privadas apoiarem os projetos para viabilizar os processos.</p>
<b>Mídias usadas para a divulgação e comercialização dos produtos artesanais</b>	<p>Redes sociais, tais como: Instagram, Facebook, LinkedIn e YouTube. São produzidos vídeos para agregar às narrativas das histórias que são contadas por meio do projeto e disseminados nas diferentes mídias sociais. Também há o site do projeto, em que estão reunidas informações relacionadas ao projeto, tais como equipe de trabalho, comunidades impactadas, parceiros do projeto, prêmios que ganharam e meios de contato com o <i>A Gente Transforma</i></p> <p>Trabalham também com outras instituições que dão visibilidade, exemplo disso é que já foram tema do São Paulo Fashion Week (SPFW), ocuparam prédio da bienal com a comunicação do trabalho, realizaram exposição e venda no Le Bon Marché-França, fizeram exposição na Faap (Fundação Armando Álvares Penteado), fizeram lançamentos na CASA COR e realizaram uma edição na CASA VOGUE.</p>

<p><b>Definição dos preços dos produtos</b></p>	<p>Por meio das oficinas desenvolvidas com as comunidades, os artesãos são estimulados a considerar os seguintes aspectos: o custo do trabalho; hora trabalhada, matéria-prima; <i>benchmarking</i>, despesas tributárias; custos operacionais; custos relacionados ao transporte necessário para a entrega dos produtos; relação de custo e possibilidade de mercado; e custo de vida local, tendo como referência o custo de vida da região.</p>
<p><b>Planejamento e relações comerciais</b></p>	<p>“Em paralelo ao processo de imersão na comunidade e processo criativo para o desenvolvimento de novos produtos, são também desenvolvidas as relações com os possíveis parceiros comerciais. Há um olhar mais transversal, com o qual se planeja o mercado, a situação de organização da comunidade, se existe um vínculo com associação, cooperativa ou microempresa, enfim, aspectos legais e jurídicos também para formalizar e viabilizar o processo comercial. Muitas vezes, são usados modelos de frete compartilhados para diminuir o custo do produto” diz o entrevistado.</p>

Fonte: elaborado pela autora.

Os processos mercadológicos adotados pelo projeto *A Gente Transforma*, objetivam fomentar o conhecimento no que se refere ao saber ancestral, tanto para as próprias comunidades impactadas com a imersão quanto para a sociedade brasileira que são consumidores potencial. Além do aspecto monetário, o projeto tem um papel fundamental no resgate da autoestima das comunidades, uma vez que são apresentadas ferramentas que auxiliam na construção em conjunto de ideias com potencial de inserção mercadológica e essas soluções surgiram tendo como base a cultura, a história, a narrativa e o cotidiano daquele povo. Esse processo convida as comunidades a reconhecerem sua importância na perpetuação do saber ancestral e sua relevância na perpetuação da história do país.

Por mais que haja um esforço financeiro para viabilizar as imersões, desenvolver produtos que dialoguem com o *design* contemporâneo e que tenham potencial de inserção mercadológica a partir de diferentes estratégias traçadas, o principal cliente do projeto talvez seja a própria comunidade, que aprende e se desenvolve com as imersões e os resultados alcançados. “Às vezes o cliente não é o que compra. O nosso objetivo é que o cliente seja a comunidade, as vizinhas, que estão aprendendo com isso”.

Ao que se refere o mix de marketing explorado pelo projeto *A Gente Transforma*, há um olhar estratégico desde o início, ao começar pela equipe que participa das imersões que são multidisciplinares, tendo como missão disseminar conhecimentos que extrapolam o saber manual. Para alcançar esses objetivos, são apresentadas estratégias de precificação dos produtos, são ensinados aspectos legais e de tributação, é feito um trabalho de relação

com o mercado e de identificação de possíveis parceiros e, por fim, é feito planejamento estético do produto que dialogue com o *design* contemporâneo. Todos esses aspectos são relevantes para que haja uma autonomia da comunidade em continuar esse trabalho mesmo quando a equipe do projeto não estiver mais presente, garantindo um sistema operacional e criativo de todos os processos de modo sustentável.

As oportunidades identificadas no cenário do artesanato brasileiro estão diretamente relacionadas ao conhecimento, pois, entende-se que, se não houver o conhecimento da cultura brasileira, essas comunidades continuarão às margens da sociedade. Seus saberes ancestrais continuarão correndo riscos de extinção, uma vez que atualmente o artesanato não garante a subsistência das famílias apenas por meio da comercialização local ou da relação com o turismo, por isso, estudos científicos que abordem essa temática são essenciais para a disseminação da história e cultura brasileira ao que tange o artesanato.

Além disso, as feiras de *design* são importantes meios de proporcionar visibilidade à estética artesanal, reverberando a cultura brasileira tanto em território nacional quanto internacional e essa visibilidade resulta em conhecimento, identificação com o produto, narrativas, relações afetivas, e promove a venda dos produtos e valorização deles, uma vez que não são mais apenas um objeto de decoração, por exemplo, mas sim um objeto que “conta” a história de uma determinada região.

As mídias sociais são importantes ferramentas para garantir a divulgação dos produtos em grande escala, sendo atualmente uma importante vitrine, uma vez que grande parte da população mundial está presente nas redes sociais. Elas são, portanto, ferramentas relevantes para a disseminação dos produtos desenvolvidos pelas comunidades e suas narrativas. Além das redes sociais, o projeto *A Gente Transforma* conta com parcerias e mídias espontâneas a partir das instituições que oportunizam visibilidade para o projeto, tais como participação na edição da revista *Casa Vogue*; terem sido tema do São Paulo Fashion Week (SPFW) em 2013; terem a oportunidade de ocupar o prédio da bienal com a comunicação do trabalho; realizarem exposição e venda no Le Bon Marché- França, terem feito exposição na Faap (Fundação Armando Álvares Penteado) e realizado lançamentos na CASA COR.

Em referência aos aspectos de precificação dos produtos e planejamento comercial, o projeto *A Gente Transforma* promove oficinas com a comunidade, compartilhando conhecimentos técnicos para qualificá-los quanto à visão de mercado, questões tributárias, custos de produção, custo da matéria-prima, mensuração de quanto tempo se leva para a



produção do produto, aspetos de políticas públicas, custos de transporte do produto até o cliente, análise de *Benchmarking* para entender a relação de custo e possibilidade de mercado, afinal, todos esses aspectos precisam ser levados em consideração para se chegar a uma mensuração de preço do produto.

Colaborando com esse pensamento de uma economia sustentável, são desenvolvidas as relações de parcerias comerciais. É explicado que o projeto tem um olhar mais transversal, em que existe um planejamento de mercado, viabilização de comercialização dos produtos de modo legal, por isso, é essencial que todas as comunidades impactadas pelo projeto tenham algum vínculo com algum sistema de cadastro de artesãos, associação, cooperativa ou microempresa.

A partir da compreensão das práticas de processos e as práticas mercadológicas desenvolvidas pelo projeto *A Gente Transforma*, no quadro 6 estão organizadas as *melhores práticas* identificadas no projeto *A Gente Transforma*.

**Quadro 6** – *Melhores práticas* de processos e mercadológicas executadas pelo projeto *A Gente Transforma*.

**Melhores Práticas de processos e mercadológicas executadas pelo projeto A Gente Transforma**

- a) Realização de treinamentos
- b) Respeito ao saber ancestral
- c) Parcerias com empresas e indústrias.
- d) Relações sociais com empresários, imprensa.
- e) Metodologia dos processos a serem executados no trabalho artesanal organizada e estruturada
- f) Conhecimento técnico que agrega nos aspectos processuais e mercadológicos
- g) Viabilização de apoio financeiro
- h) Respeito aos aspectos legais e jurídicos (formalização)
- i) Plano de comunicação
- j) Bom engajamento nas redes sociais
- k) Bom relacionamento com empresas, indústrias e meios de comunicação
- l) Trabalho em parceria com as comunidades
- m) Planejamento estratégicos na ideação do produto, inserção mercadológica e veículos de comunicação.
- n) Formação de equipe multidisciplinar

Fonte: elaborado pela autora.

Com base em todas as informações apresentadas, entende-se o quanto o trabalho desenvolvido pelo projeto *A Gente Transforma* é bem estruturado e organizado, tal como esses bons resultados convertem-se na credibilidade do projeto, uma vez que os resultados alcançados não se resumem a apenas produtos comercializados, mas consistem também em visibilidade de narrativas brasileiras, possibilidade de parcerias com grandes empresas e oportunidades de exposição e reconhecimento desses trabalhos nacional e internacionalmente. Os resultados também são percebidos quanto à aproximação com a

cultura, popularização dos produtos, tornando-os acessíveis ao conhecimento da sociedade e esse movimento é maior que apenas uma venda de produto, pois ele promove a valorização do produto.

Quando questionados sobre o que a sociedade contemporânea busca atualmente nos produtos de artesanato cultural, a resposta foi bastante enfática quanto aos seguintes aspectos: que os consumidores têm maior interesse pela história que o produto conta; desejam saber quem fez; como foi feito; de onde vem; como se consegue essa matéria-prima, ou seja, para eles o grande valor é a história que o produto conta.

Quanto ao futuro do artesanato brasileiro foi exposto uma grande preocupação, levando em consideração que vem sendo recorrente o processo de aniquilação das comunidades ancestrais e uma desqualificação que vem desde a demarcação de terras até o esquecimento dessas pessoas pelas políticas públicas. Foi enfatizado que existe ainda um grande caminho a percorrer e se anseia um lugar onde essas comunidades tenham mais qualidade de vida e remuneração de modo justo, que haja uma conscientização do comprador para que qualifique a produção a fim de não perpetuar o processo de produção escravocrata, afinal, quando se negocia por preços muito baixos os produtos desenvolvidos pela comunidade, conseqüentemente inviabiliza todo o processo. Mas também foi compartilhada uma perspectiva positiva, que contempla o anseio de que as comunidades alcancem maior autonomia e expressividade comercial a partir do conceito de sustentabilidade e concluem dizendo que “sustentável é estar no seu território por opção e poder se relacionar com o mundo”.

Os resultados apresentados demonstram que, embora todo o processo de resgate e perpetuação do saber ancestral esteja no seu início, ainda assim tem um grande potencial a ser explorado, tanto mercadológico quanto com relação ao conhecimento da sociedade sobre a importância cultural dessas comunidades e o quanto seus produtos dialogam com o *design* contemporâneo quando passados por processos de identificação e trabalho em grupo multidisciplinar.

#### 4.2 PROJETO *SEDA JUSTA*

O projeto *Seda Justa* foi selecionado para este estudo em virtude da sua representatividade no estado do Paraná e por ser um projeto socialmente responsável e de comércio justo. O propósito do projeto *Seda Justa* é de proporcionar fonte de renda digna e

justa aos produtores rurais e das artesãs da comunidade da Vila Rural Esperança, da cidade de Nova Esperança- PR.

O projeto Seda Justa adere ao conceito de comércio justo e faz uso da tecnologia social que se transformou numa política pública. O comércio justo é uma forma de comercialização relacionada ao desenvolvimento sustentável, a ideologia do comércio justo tem suas relações pautadas na ética, visando a responsabilidade social, podendo ser vista como um processo evolutivo do sistema capitalista (OLIVEIRA et al., 2014).

O projeto *Seda Justa* foi idealizado pelo engenheiro João Berdu quando ainda estava mestrado UEM-UEL, que na época era um convênio entre a Universidade Estadual de Maringá e Universidade estadual de Londrina. Soube por meio de um funcionário de uma grande cooperativa local que o assentamento Dorcelina Folador da cidade de Arapongas-PR estava com o objetivo de implementar a sericultura (produção de seda). Essa iniciativa cativou a atenção de João, que se dedicou a esse projeto por 8 meses e esse trabalho lhe rendeu artigos científicos em parceria com uma colega francesa, que era voluntária da *Artisans du Monde* na cidade de Molise (França).

A partir dos artigos escritos surgiu a ideia de se pensar em um projeto que pudesse gerar mais renda para as famílias que trabalhavam no assentamento. Em um primeiro momento seriam 6 famílias aproximadamente, com perspectiva de em 1 (um) ano se estender a participação no projeto a 19 famílias. Foi então, que se deu início à ideia de produção de cachecóis e esses cachecóis produzidos foram exportados para a França para loja da rede de comércio justo (*Artisans du Monde*). Porém esse projeto teve um curto tempo de duração, pois as famílias se desinteressaram por ele, resultando em seu encerramento.

Pouco tempo depois, a prefeitura de Nova Esperança- PR procurou o João Berdu a fim de que ele propusesse uma alternativa de geração de renda para as famílias de agricultores moradores de uma Vila Rural da cidade, envolvendo aproximadamente 10 (dez) famílias. Foi então que João Berdu propôs a produção de cachecóis, tendo em vista que ele já havia estabelecido vínculo com a rede de *Artisans du Monde- França*.

Levando em consideração que as mulheres das famílias moradoras da Vila Rural que participariam do projeto não eram artesãs, mas sim agricultoras, foi proposto um modelo de cachecol que pudesse ser produzido por pessoas que não tinham conhecimento manual para tal. Os cachecóis eram produzidos de modo artesanal e feitos a partir de casulos do bicho-da-seda que não tinham inserção mercadológica, por apresentarem defeitos no fio.

O projeto *Seda Justa* nasceu dessa intenção de oferecer às mulheres moradoras da Vila Rural de Nova Esperança-PR uma alternativa de renda através da exportação dos cachecóis produzidos para a França, seguindo o conceito e a prática de comércio justo.

Todos os envolvidos contribuíram para que o Projeto Seda Justa pudesse ser implantado e desenvolvido para atender as demandas de produtos artesanais provenientes do comércio justo para comercialização na França. A Prefeitura Municipal, a EMATER e o PROVOPAR participaram ativamente para que o projeto se tornasse um sucesso (OLIVEIRA et al., 2014, p. 137).

A exportação dos cachecóis produzidos diretamente pela associação dos moradores da zona rural de Nova Esperança- PR, por meio do projeto *Seda Justa*, aconteceu de 2005 até 2008. No ano de 2008 houve a crise econômica *Lehman Brothers* a qual impactou na suspensão do processo de exportação dos cachecóis para a França por intermédio do projeto *Artisans du Monde*, que tinham na época 140 (cento e quarenta) lojas totalmente dedicadas ao comércio justo. Mas eles tiveram que dar suporte às iniciativas que já dependiam deles economicamente, foi então que João Berdu juntamente com a prefeitura de Nova Esperança- PR iniciaram um novo projeto com a oficialização da fundação de uma cooperativa de mulheres moradoras das Vilas Rurais de Nova Esperança-PR, passando a se chamar *Artisan Brasil*.

Desde o início do projeto, o objetivo era gerar emprego e renda, apresentando a capacidade de agregação de valor da seda ao mesmo tempo em que gerava emprego e renda a quem era necessário.

Com relação, especificamente, às práticas de processos identificadas no projeto *Seda Justa*, veja quadro 7.

**Quadro 7** – Práticas de processos executadas pelo projeto *Seda Justa*

<b>Práticas de Processos</b>	
<b>Sistema de informação cadastral do artesanato brasileiro</b>	As artesãs participantes do projeto <i>Seda Justa</i> não eram cadastradas em um sistema de informação cadastral de artesanato. Porém, as artesãs eram cadastradas na associação dos moradores de Vila Rural de Nova Esperança para viabilizar a comercialização dos produtos e a parte de legislação e encargos.
<b>Limite da intervenção no artesanato para se encaixar nos</b>	No projeto <i>Seda Justa</i> o processo foi o inverso. Levando em consideração que as mulheres participantes do projeto não eram artesãs, não houve uma adaptação daquilo que elas sabiam fazer para o mercado, mas sim, uma leitura do mercado que gerou a

<b>padrões mercadológicos</b>	adaptação do trabalho delas.
<b>Processo metodológico</b>	<p>As etapas foram divididas entre o desenvolvimento do produto (cachecol de um ponto só, podendo ser de uma ou duas cores) e a fiação feita pela empresa Maringaense Casulo Feliz, que comercializavam casulos de segunda qualidade. O Casulo Feliz tinha margem comercial na venda dos fios artesanais e as artesãs tinham uma margem comercial na comercialização dos produtos que elas desenvolviam.</p> <p>As artesãs ficavam com 58% do valor do produto vendido para a França. Elas recebiam aquele valor e pagavam seus fornecedores de fio.</p> <p>Além da definição do produto e treinamento para haver uma padronização, foi ensinado a elas como era feito o processo de exportação dos produtos pelo correio, a partir do Exporta Fácil, assim, elas recebiam direto da <i>Artisans du Monde</i> na conta que elas tinham no Banco do Brasil.</p>
<b>Procedimento para encontrar e catalogar novos nomes para a herança da cultura popular brasileira</b>	<p>As mulheres que participavam do projeto, eram agricultoras das Vilas Rurais da cidade de Nova Esperança-PR. Por meio da iniciativa da prefeitura da cidade em procurar meios de trazer novas fontes de renda para as famílias, João Berdu foi convidado para planejar e viabilizar esse projeto. As mulheres até então não detinham conhecimentos manuais de tricô. Elas aprenderam esse novo ofício a partir do projeto <i>Seda Justae</i> Dona Alice, também moradora de uma Vila Rural, que sabia tricotar, ensinou as demais mulheres do projeto.</p>

Fonte: elaborado pela autora.

A partir da análise do quadro 6, é possível compreender a estrutura do projeto, bem como a organização das suas práticas de processos. Embora o trabalho desenvolvido pelas mulheres moradoras das Vilas Rurais fosse produzido de modo manual, esse conhecimento manual foi compartilhado a partir de uma demanda de mercado, sendo esse projeto um pouco diferente dos modelos de projetos que trabalham com o artesanato cultural, os quais adaptam ao mercado um saber ancestral que toda uma comunidade já detinha.

A estrutura metodológica definida pelo projeto possibilitou que as mulheres não garantissem apenas mais rendas às suas famílias, mas sim, que também desenvolvessem habilidades manuais. O projeto possibilitou que uma nova comunidade de artesãs nascesse a partir dessa iniciativa e oportunidade de mercado encontrada.

Na estrutura das práticas de processos, garantiu-se que a comercialização dos produtos produzidos estivesse formalizada perante a lei, portanto, mesmo que as mulheres não fossem cadastradas em algum sistema de informação cadastral de artesanato, elas eram associadas a associação dos moradores de Vila Rural de Nova Esperança, que cumpria a parte de legislação e encargos.

Ao que se refere o processo criativo e metodológico do projeto, primeiramente foi definido um modelo de cachecol que possibilitasse ser produzido 2 (dois) por dia, sendo ele confeccionado com o ponto de tricô mais simples e com a agulha mais grossa, para viabilizar o trabalho. Os cachecóis tinham 1,80m de largura, tendo como medida a mesa da casa da Dona Alice, que foi quem ensinou o tricô para as demais mulheres do projeto. O fato de cada mulher produzir dois cachecóis por dia, garantiria no mês o dobro do salário mínimo local.

O fascínio por esse projeto é que, mesmo que ele tenha nascido da intenção de criar uma nova fonte de renda para essas famílias, seu processo de construção se deu de modo colaborativo e até um tanto quanto ancestral, se olhar por meio da ótica do processo de definição do produto. Afinal, o tamanho do cachecol foi definido tendo como base a largura da mesa de uma das mulheres do projeto, o tricô que foi ensinado para as demais mulheres do projeto foi compartilhado pela Dona Alice, mulher esta que também é pertencente à comunidade da Vila Rural, a seda que era usada para a confecção dos cachecóis não tinha poder de mercado, já que apresentava defeitos no fio, ou seja, houve uma transformação de toda a comunidade não somente pela renda que o produto produzido garantia, mas sim um novo conhecimento manual adquirido, a relação de comunidade que as mulheres tinham e a percepção de valor do que elas produziam por meio de um produto que teoricamente seria descartado.

Quanto às práticas mercadológicas, no quadro 9 foram organizadas as práticas identificadas no projeto.

**Quadro 8** – Práticas Mercadológicas executadas pelo projeto *Seda Justa*.

<b>Práticas Mercadológicas</b>	
<b>mix de marketing para a comercialização do artesanato</b>	Na formatação do projeto <i>Seda Justa</i> , o foco foi os consumidores da Europa que estivessem na França, que se interessassem pelo comércio justo e que conhecessem a rede <i>Artisans du Monde</i> . A produção seria feita por mulheres moradoras das Vilas Rurais para geração de renda para suas famílias e os consumidores da França se interessavam por produtos que eram produzidos por pequenas comunidades que trabalhavam com o conceito do comércio justo.
<b>Oportunidades e ameaças no mercado artesanal</b>	Oportunidade: Desenvolver o conhecimento e autonomia nos artesãos. Muitos projetos relacionados a esta temática dependem muito da capacidade criativa do artesão e da habilidade desse artesão naquilo que ele faz, porém, ainda o artesão depende muito de uma estrutura que dê apoio à comercialização daquilo que ele faz, pois, dificilmente o artesão tem também essa habilidade.

	Ameaças: O acesso ao mercado é o maior desafio.
<b>Mídias usadas para a divulgação e comercialização dos produtos artesanais</b>	Redes sociais, tais como: Instagram e Facebook. No <i>Seda Justa</i> não havia publicidade do produto, a produção era feita para atender a demanda da rede de comércio justo francês. Para a cooperativa, receberam um prêmio do Fecomércio de São Paulo (11 mil reais) e com esse dinheiro criaram um site e a loja dentro do site. Além disso, trabalharam muito com mídia espontânea por meio de reportagens gravadas para a tv aberta, porém, essas mídias espontâneas não se converteram em vendas.
<b>Definição dos preços dos produtos</b>	Para a definição do preço do produto, primeiramente tiveram como base os preços dos produtos vendidos na França vindos da África e a análise do comportamento de consumo do público francês. A <i>Artisans du Monde</i> tem como premissa que o valor do produto precisa garantir o pagamento dos custos de produção e as margens de impostos, tendo como base esses aspectos, o preço final precisa significar o dobro disso. Foi então que chegaram ao valor de 12 Euros, definindo a partir desse valor qual seria o produto produzido, o fio que seria usado, para garantir a remuneração justa.
<b>Planejamento e relações comerciais</b>	O projeto <i>Seda Justa</i> tinha uma relação comercial com o exterior, toda a construção do projeto foi baseada para atender a essa demanda de mercado. Foi criada uma associação dos moradores das Vilas Rurais, a fim de viabilizar as relações comerciais dos produtos produzidos e garantirem um processo trabalho que atendesse aos aspectos legais e jurídicos.

Fonte: elaborado pela autora.

As práticas mercadológicas desempenhadas pelo projeto *Seda Justa* tinham um desenho bastante delineado, tendo em vista que toda a concepção do projeto visava atender uma demanda de mercado externo.

O mix de marketing definido pelo projeto tinha como foco o mercado Europeu, mais especificamente o projeto *Artisans du Monde* da França. A produção era feita por mulheres moradoras de Vilas Rurais de Nova Esperança com o objetivo de gerar renda a essas famílias por meio do conceito de comércio justo e esse mercado francês valorizava os produtos que eram produzidos por pequenas comunidades e que esses produtos expressassem a cultura local por meio dos desenhos, matéria-prima, formas, cores, ou seja, elas pagavam o preço justo pelos produtos porque também valorizavam a história e a carga cultural que os produtos detinham.

O comércio justo é uma parceria comercial entre pessoas de baixa renda – geralmente artesãos – e organizações internacionais que importam esses produtos justamente por seu cunho social, propiciando a esses

trabalhadores melhores condições de troca, pois o preço que pagam pelos produtos é muito superior ao preço de mercado interno. Além dos benefícios implícitos na troca, outra atitude presente no comércio justo são os bônus e incentivos para a comunidade da qual parte o produto (MENEGASSI, 2017, p. 152).

Ao que se refere às oportunidades e ameaças, entende-se que desenvolver a autonomia dessas comunidades por meio de treinamentos, oficinas que contemplam aspectos burocráticos e mercadológicos são essenciais para que haja cada vez mais projetos com expressão nacional e internacional, em contrapartida, a grande ameaça identificada é a própria dificuldade que ainda existe para a inserção mercadológica.

No que diz respeito às mídias usadas pelo projeto para fomentar e dar visibilidade aos produtos que eles produziam, tiveram muitas oportunidades de mídias espontâneas por meio de reportagens em jornais de televisão local, o que repercutiu muito positivamente para o projeto, possibilitando que o maior número de pessoas conhecesse o que eles desenvolviam. Além disso, receberam um prêmio do Fecomércio de São Paulo (11 mil reais), investidos na construção de um site e a loja dentro do site. Porém, mesmo com as repercussões positivas que o projeto alcançou, ainda assim a visibilidade alcançada não se converteu em vendas. Além disso, as redes sociais que o projeto detinha havia pouca interação com o público, o que significava pouca expressão no meio digital.

No que tange a definição dos produtos, tinha-se como base a análise mercadológica. Os cachecóis eram comercializados por 12 euros e esse preço foi definido a partir do conceito de comércio justo, garantindo assim uma remuneração justa para as famílias produtoras. Quanto ao planejamento e relações comerciais, o projeto *Seda Justa* detinha uma relação comercial com o mercado francês e, garantindo que essa relação atendesse a todos os aspectos legais, foi criada uma associação dos moradores das Vilas Rurais a fim de viabilizar os aspectos legais e jurídicos da relação comercial conquistada.

A partir da compreensão das práticas de processos e as práticas mercadológicas desenvolvidas pelo projeto *Seda Justa*, no quadro 10 foram organizadas as *melhores práticas* identificadas no projeto *Seda Justa*.

**Quadro 9 – Melhores práticas de processos e mercadológicas executadas pelo projeto *Seda Justa***

<i>Melhores Práticas</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Treinamento</li> <li>b) Parceria Internacional</li> <li>c) Resgate de um saber artesanal para inserção mercadológica</li> <li>d) Reconhecimento de um saber ancestral para compartilhar com os demais da comunidade</li> </ul>



- e) Reconhecimento do valor de uma matéria-prima com baixa inserção mercadológica (casulos de seda com defeitos)
- f) Metodologia dos processos de produção e mercadológicos organizada e estruturada
- g) Boa relação com as mídias jornalísticas
- h) Leitura de mercado
- i) Respeito aos aspectos legais e jurídicos (formalização)
- j) Planejamento para atender uma demanda de mercado
- k) Benchmarking para definição de preços dos produtos
- l) Trabalho a partir do conceito do comércio justo
- m) Análise do comportamento do consumidor

Fonte: elaborado pela autora.

Fundamentado em todas as informações apresentadas nesse tópico, entende-se o quanto o trabalho desenvolvido tinha como premissa um planejamento bem estruturado a fim de garantir o bom desenvolvimento do projeto. Existe um esforço de manter a boa relação comercial com o exterior a fim de garantir a renda das mulheres das comunidades rurais de modo justo. O projeto *Seda Justa* foi criado para atender a demanda do comércio justo na França.

A cooperativa no Brasil se chamava *Artisans Brasil*, porém a cooperativa experienciou algumas situações que desestabilizaram os planos do projeto. Para melhor contextualizar essa situação, o Brasil foi escolhido para ser sede da Copa do Mundo em 2014, e em 2010 foi aberto um edital no qual seriam selecionados projetos ligados ao artesanato brasileiro. Esse edital proporcionaria a comercialização dos produtos dos projetos selecionados nos pontos de vendas que seriam criados nas 12 cidades sedes da Copa do Mundo. Dentre as mais de 90 iniciativas inscritas, o projeto *Seda Justa* foi o único do Sul do Brasil a ser aceito nesse edital Talentos do Brasil Rural.

Porém, o edital sofreu alterações em 2013 no qual foi determinado que trabalhariam com restaurantes para fomentar a culinária brasileira e não mais o artesanato. Com isso, houve uma reversão de expectativa muito grande, principalmente por parte das mulheres que compunham a comunidade de artesãs do projeto. Embora elas tenham recebido pelo trabalho feito e todos os impostos tenham sido devidamente pagos, desde então o projeto *Seda Justa* encerrou suas atividades. O projeto não está mais em atividade, porém, não fechou pelo fato de a EMATER ter planos para que o projeto retome as atividades no momento financeiro mais adequado.

Quando questionado ao entrevistado sua visão sobre o que a sociedade contemporânea busca hoje nos produtos de artesanato cultural, foi exposto que o ponto de força é a origem do produto, o produto precisa estar vinculado a uma região. Acredita-se que os consumidores valorizam consumir produtos que tenham origem, história, produtos

que estejam relacionado a economia circular (produtos feitos para durar), querem garantir que não existem exploração infantil no seu processo produtivo ou exploração de trabalho; os consumidores buscam produtos de empresas que tenham valores éticos.

A última pergunta da entrevista questionava sobre como o entrevistado entrevê o futuro do artesanato brasileiro e a resposta dada foi que o trabalho artesanal faz parte da produção do futuro, trabalho este para atender as demandas de mercado que estão próximas geograficamente ou que estão a um clique de distância. Acredita-se em uma maior autonomia e conhecimento dos artesãos, onde eles atendem, recebem, fazem e criam.

Os resultados apresentados demonstram que, embora todo o processo de relação comercial seja bem alicerçado, ainda assim precisa haver uma expansão de relações comerciais a fim de garantir maior permanência no mercado e conseguir evitar ou solucionar possíveis problemas com alguns dos vários fornecedores. Pode-se identificar também que há pouca relevância nas redes sociais podem ter significado o pouco retorno de vendas dos produtos, mesmo quando havia mídias espontâneas nos programas de TVs regionais, assim como também, toda a estrutura do plano de negócios tinha como objetivo a atender as demandas de um cliente (*Artisans du Monde* da França), resultando em uma dependência comercial com apenas uma relação de venda garantida.

Conhecendo toda a trajetória do projeto *Seda Justa*, é possível identificar que todo saber manual tem potencial mercadológico, desde que tenha um plano de negócio bem estruturado, que tenha subsídios financeiros e conhecimentos dos aspectos legais que competem a comercialização do produto. Esses são pilares fundamentais para a inserção mercadológica. É relevante explorar sua história, sua origem, o que esse produto representa, como ele é desenvolvido, afinal, a narrativa do produto está também relacionado com sua boa aceitação mercadológica.

#### 4.3 PROJETO NOVOS PARA NÓS

A escolha do projeto *Novos para Nós* foi motivada pela importância social e cultural referente ao resgate das histórias do Brasil através do artesanato cultural. A arte popular brasileira é um complexo de sistemas, de símbolos e de identidades que o povo preserva, sendo muito presente as tradições e o folclore. O projeto *Novos para Nós* tomou para si a responsabilidade de contar para todos as histórias de vida de cada um dos artistas descobertos pelo projeto.

O projeto *Novos para Nós* foi idealizado pelo publicitário Renan Quevedo. A história do projeto teve seu início a partir de uma curiosidade pessoal. Para melhor contextualizar essa etapa inicial, quando Renan se mudou para São Paulo em 2010 para estudar publicidade, visitou despretensiosamente uma exposição de arte popular brasileira. O entrevistado relata que “não fazia ideia do que era, não sabia conceituar, eu não sabia, nenhum nome de nenhum artista popular (...)” e ele acredita que essa falta de conhecimento prévio sobre a arte brasileira já diz muito sobre a formação brasileira, de receber uma educação mais focada em aprender sobre artistas plásticos internacionais e pouco ser apresentado sobre os artistas brasileiros contemporâneos.

O projeto *Novos para Nós* tem como objetivo apresentar a todo o Brasil os vários e icônicos artistas que estão espalhados pelo Brasil, mas não são conhecidos pelos brasileiros. A missão dessa iniciativa é encontrar e catalogar novos nomes para a herança da cultura popular brasileira e dar visibilidade a eles, incentivando, assim, a produção nacional.

A partir desse primeiro contato, passou a haver questionamentos sobre a arte brasileira, mas essa incompreensão da arte nacional não resultou em uma paixão pelas peças num primeiro momento. Em paralelo a esse primeiro contato com a arte brasileira, havia uma insatisfação com o mercado publicitário. Foi então que, 2 (dois) anos após a visita na exposição de arte popular brasileira, Renan fez sua primeira visita a campo com o objetivo de conhecer um artista popular.

A primeira comunidade definida para essa exploração cultural foi o Vale do Jequitinhonha- MG. Nessa viagem conheceu a artista Noemisa Batista dos Santos, ceramista reconhecida no universo da arte popular brasileira, que já expos suas peças no Brasil e no exterior há décadas, porém, ainda assim é uma pessoa desconhecida pelos brasileiros. Essa primeira experiência, foi transformadora, a ponto de o levar a organizar viagens por quase 3 (três) anos pelo Brasil a fim de conhecer artistas populares aos quais só teria acesso por meio dos livros, revistas ou a partir de outros pesquisadores.

Renan relata que depois dessas viagens olhou para o mapa do Brasil e percebeu que já havia visitado a maioria dos estados, porém ficou uma indagação sobre o que mais poderia haver de saberes ancestrais entre um estado e outro que já tinham sido visitados, mas essas respostas não eram encontradas por meio de buscas na internet. A partir desse questionamento até então sem respostas, Renan Quevedo tomou a decisão de sair da agência de publicidade para se dedicar à primeira temporada do projeto *Novos para Nós*, que começou no dia 11 de outubro de 2017.

Desde o início do projeto, foi traçado como meta compartilhar essas histórias por meio das mídias digitais; seria apresentado ao menos uma história por dia para compartilhar a experiência vivida com o artista artesão. Além das histórias relacionadas ao trabalho dos artesãos, também era contado sobre a gastronomia local, culinária popular, pois esse movimento colaborava para que o leitor dessas histórias conhecesse um pouco mais sobre a região e a cultura popular.

O objetivo do projeto *Novos para Nós* é de celebrar a cultura brasileira, tendo como premissa o conhecimento da história do Brasil. O projeto mapeia as produções artesanais existentes, e o nome do projeto tem como intenção provocar a sociedade e convidá-los para um redescobrimto da cultura popular brasileira.

Com relação, especificamente, às práticas de processos identificadas no projeto *Novos para Nós*, veja quadro 10.

**Quadro 10** – Práticas de Processos executadas pelo projeto *Novos para Nós*.

<b>Práticas de Processos</b>	
<b>Sistema de informação cadastral do artesanato brasileiro</b>	Identificou-se que existe um esforço dos órgãos estaduais em viabilizar parcerias e mapeamento dos artesãos, porém, ainda existe uma resistência por parte dos artesãos em se associarem a essas iniciativas. A principal justificativa dos artesãos que não fazem parte de nenhum sistema de informação cadastral é que essa formalização não trará benefícios.
<b>Limite da intervenção no artesanato para se encaixar nos padrões mercadológicos</b>	É importante haver um olhar antropológico. Antes de ter interferências sobre um trabalho que já existe, é importante conhecer a história da comunidade ou do artista e entender o motivo pelo qual é feito daquela forma, para sugerir algumas mudanças sem interferir em causas e razões culturais, que representam os saberes ancestrais daquela determinada região.
<b>Processo metodológico</b>	O trabalho do projeto <i>Novos para Nós</i> é de uma curadoria em relação à arte popular e não necessariamente com o desenvolvimento de peças. O exercício consiste em encontrar e catalogar o que já existe para ser apresentada a sociedade brasileira por meio das exposições de arte popular brasileira.
<b>Procedimento para encontrar e catalogar novos nomes para a herança da cultura popular brasileira</b>	São realizadas viagens pelo Brasil, tendo como objetivo encontrar artistas artesãos moradores de diferentes regiões. Os encontros acontecem da seguinte forma: se chega até uma determinada comunidade e se pergunta nas feiras, mercados, bares, se eles conhecem alguém local que produz trabalhos de modo artesanal e a partir dessas diferentes indicações é que se encontra os artistas e se conhece suas obras e histórias.

Fonte: elaborado pela autora.

A partir da análise do quadro 10, é possível entender a estrutura do projeto, bem como a organização das suas práticas de processos. No que se refere ao sistema de informação cadastral, nem todos os artesãos são cadastrados e esse é um desafio ainda a ser resolvido tanto por meio de políticas públicas quanto por comunicação e intensificação de informações com os artesãos no que se refere a questões legais. O projeto *Novos para Nós*, no seu formato original, não comercializa as peças dos artistas artesãos, mas sim, realiza uma curadoria das peças e idealiza exposições de arte brasileira, explorando uma temática a qual essas peças selecionadas atendam. O objetivo é apresentar as obras e as histórias que elas contam, disseminando essas histórias para a sociedade brasileira. A comercialização das peças iniciou em 2020, a partir da pandemia, tendo em vista que os artistas artesãos diminuíram significativamente suas vendas, impactando diretamente no sustento de suas famílias. Diante dessa situação atípica, foi criado no site do projeto *Novos para Nós* uma loja temporária, a fim de que o projeto fosse uma ponte para a comercialização.

Quanto à ideia de haver intervenções nas obras a fim de atender uma demanda mercadológica, o objetivo do projeto é justamente de conhecer a história do Brasil por meio desses saberes ancestrais dispersos por toda a sua extensão. Existe um exercício de conhecer e reconhecer obras que contam as histórias daquele local, que representam suas crenças, sua fauna, seu estilo de vida, mas também são compartilhadas ideias e sugestões de melhorias do produto, quando há essa necessidade, tendo como base toda essa estrutura cultural que caracteriza o produto, em um exercício de um olhar antropológico.

O processo metodológico do projeto *Novos para Nós* consiste em uma curadoria de saberes ancestrais. São planejadas mensalmente viagens em diferentes regiões do Brasil a fim de conhecer artistas artesãos. Esses encontros acontecem de modo orgânico, tendo em vista que existem poucas informações sobre a arte brasileira disponível para consultas. Portanto, ao chegar em uma determinada comunidade, Renan busca informações nas feiras livres, mercados, bares, avenidas principais onde tem maior circulação de pessoas, a fim de obter informações quanto à localização desses artistas locais. Entre os anos de 2020 e 2021 não estão sendo realizadas viagens com a mesma frequência do início do projeto em decorrência da Covid-19, que inviabilizou nesse período contatos pessoais.

O procedimento para encontrar e catalogar novos nomes para a herança da cultura popular brasileira tem como premissa ir ao encontro desses artistas, ter contato com sua região, com sua cultura, com sua matéria-prima, com as técnicas utilizadas para a

construção das obras, ter conhecimento de suas crenças, para então entender o contexto do trabalho realizado pelo artesão. Esse processo de conhecimento profundo é viabilizado por meio de viagens nas diferentes regiões do Brasil e o trabalho do projeto se torna completo quando cataloga onde esses artistas estão, o que eles produzem e as histórias por trás de suas obras.

Quanto às práticas mercadológicas, no quadro 11 foram organizadas as práticas identificadas no projeto.

**Quadro 11** – Práticas Mercadológicas executadas pelo projeto *Novos para Nós*.

<b>Práticas Mercadológicas</b>	
<b>mix de marketing para a comercialização do artesanato</b>	A comercialização dos produtos surgiu a partir da pandemia em 2020, período no qual os artesãos passaram diminuir o processo de comercialização das obras, tendo em vista que seu maior público era principalmente turistas que visitavam a região. A loja temporária criada pelo projeto, primeiramente avalia a disponibilidade dos produtos e quantidades disponíveis de cada artista, para então divulgá-las no site.
<b>Oportunidades e ameaças no mercado artesanal</b>	Oportunidade: criatividade e adaptabilidade dos artesãos. Ameaças: a indústria que consegue reproduzir algumas peças de modo seriado e repassá-las por preços menores ao consumidor final; dificuldade da sociedade em ter percepção de valor sobre os produtos desenvolvidos de modo artesanal; dificuldade de comercialização.
<b>Mídias usadas para a divulgação e comercialização dos produtos artesanais</b>	Redes sociais, tais como: Instagram e Facebook. O projeto <i>Novos para Nós</i> também tem um site, no qual são apresentadas as histórias dos artistas, história do projeto e meios de contato. Além das redes sociais, existem as mídias espontâneas, como a parceria com a Nespresso e Westwing, por exemplo.
<b>Definição dos preços dos produtos</b>	Alguns artesãos perguntam a opinião do Renan quanto aos preços definidos por eles. Nesses casos, é exercitado com os artesãos os seguintes aspectos: de onde vem a matéria-prima; será necessário pagar um ajudante para a produção; quanto tempo demora para a peça ficar pronta. Leva-se em consideração também a comercialização: como o produto será vendido; se artesão consegue vender de dentro da sua casa; se tem conta no Instagram, no Facebook, se está presente nas redes sociais ou site. Além disso, é analisado se o artesão tem muitas peças a serem vendidas, diante dessa realidade é questionado os seguintes aspectos: é o preço? não está conseguindo levar no lugar certo para vender? está precisando de divulgação? está faltando política pública? São feitas várias perguntas a fim de se encontrar um equilíbrio entre um preço justo para o consumidor e para o artista artesão.

<p><b>Planejamento e relações comerciais</b></p>	<p>No projeto <i>Novos para Nós</i>, originalmente não são comercializados os produtos produzidos pelos artistas artesãos, mas sim, são viabilizadas exposições de arte brasileira para compartilhar com a sociedade a riqueza cultural existente e viva no Brasil. Porém, diante da pandemia mundial que impactou o Brasil a partir do ano de 2020, Renan criou uma loja temporária no site do projeto e as peças são entregues para todo o Brasil, com o objetivo de ajudar os artesãos a continuarem obtendo renda para o sustento de suas famílias.</p> <p>Mesmo com pouco tempo de experiência na comercialização das peças, identificou-se que seu principal público são mulheres que já tem conhecimento cultural e valorizam o artesanato brasileiro, que buscam uma aproximação com peças que contam histórias do seu próprio país.</p>

Fonte: elaborado pela autora.

As práticas mercadológicas desempenhadas pelo projeto *Novos para Nós* têm principalmente cunho pedagógico, a fim de orientar e auxiliar os artesãos com os quais o projeto tem contato, tendo em vista que o projeto tem como finalidade apresentar essas narrativas brasileiras e a riqueza cultural por meio de exposições que promovem a arte popular brasileira.

A comercialização das peças surgiu a partir da necessidade dos artesãos em terem um meio de divulgação de suas peças que garantissem uma visibilidade dos produtos em um canal de exposição que tivesse credibilidade do público. Por essa razão, Renan criou a loja temporária no site do projeto *Novos para Nós* em 2020, a fim de divulgar, disseminar e comercializar as peças que os artesãos tinham em estoque ou que conseguiriam produzir mesmo com a situação da pandemia, que exige distanciamento social, dentre outros cuidados para garantir que não haverá a transmissão do vírus. A loja virtual criada tem visibilidade nacional e as peças ali comercializadas também são entregues em todo território nacional.

Quando questionado sobre as oportunidades e ameaças identificadas no cenário do artesanato cultural, o entrevistado explica que a maior oportunidade é a criatividade dos artesãos e sua capacidade de se adaptar diante das adversidades. Ele cita o exemplo da dona Isabel, que foi a maior riqueza do bairro do Jequitinhonha na década de 1960, ela produzia painéis de barro, porém, começou uma concorrência muito grande com a produção de painéis de alumínio de modo industrial e isso comprometeu a renda local. Diante da atual situação, ela adaptou o resultado final do seu produto, criando uma forma estética que a indústria dificilmente reproduziria em grande escala, compartilhou essa nova

técnica e estética com seus vizinhos, amigos, a comunidade de Santana, e foi a partir daí que começou de fato ter um grande reconhecimento dentro e fora do Brasil.

Ao que se refere às ameaças, identificou-se que a indústria inviabiliza a inserção mercadológica dos produtos de artesanato cultural, pois a indústria consegue reproduzir as peças em maior quantidade e comercializar os produtos com preços inviáveis de os artesãos competirem. Aliado a esse aspecto, ainda existe uma resistência social em valorizar e pagar o preço que as peças artesanais têm.

Ao que se refere às mídias usadas para a divulgação do projeto, as redes sociais Instagram e Facebook são utilizadas para disseminar as histórias e peças encontradas a partir das viagens realizadas por Renan, bem como também o site do projeto é um importante veículo de comunicação e compartilhamento de histórias. Além disso, o projeto *Novos para Nós* conta com a visibilidade oportunizada por meio de mídias espontâneas, tais como, empresa Nespresso e loja de decoração Westwing, que ajudam a reforçar a relevância do projeto quanto ao seu movimento de conhecer e catalogar as riquezas culturais semeadas por toda a extensão nacional.

Quanto ao planejamento e relações comerciais, como já exposto anteriormente, o projeto *Novos para Nós* tem como proposição conhecer os diferentes artesãos das diferentes regiões no Brasil, a fim de conhecer seu trabalho, suas histórias, sua cultura, a relação do artesanato com a vida do artesão, crenças, regionalidade, dentre outros aspectos que colaboram para uma construção de repertório, que se traduz por meio de um trabalho artesanal. Toda essa bagagem cultural se transforma em exposições de arte popular brasileira idealizada pelo Renan Quevedo e seus parceiros. Esse movimento e essa vontade de divulgar a arte popular está relacionada com uma inquietação e desconforto com a forma como a arte popular ainda é pronunciada. Tendo em vista que, em visitas a exposições de arte brasileira anteriores ao projeto, a maioria das peças expostas não tinham nome e nem sequer dono (sua descrição se resumia ao adjetivo “desconhecido”), Renan busca incessantemente trazer nome, voz, narrativas a esses artistas e é esse movimento que torna seu projeto tão relevante para a arte popular brasileira.

As relações comerciais são um movimento recente e necessário para a subsistência dos artesãos com os quais Renan tem parcerias, tendo em vista que em 2020 iniciou uma pandemia mundial a qual impactou todos os setores e a comercialização das peças produzidas pelos artesãos sofreu também grande impacto. Nesse sentido, o projeto criou uma loja temporária no site para divulgar e comercializar as peças que os artesãos tinham em estoque, bem como peças que eles conseguiriam produzir de modo seguro.



Esse movimento foi muito importante, levando em consideração dois aspectos em especial: o primeiro deles se refere à relevância e credibilidade que os canais de comunicação que o projeto *Novos da Nós* têm, considerando que a loja temporária criada obteve um alcance comercial muito expressivo e sua reversão em vendas e feedbacks positivos dos clientes; o segundo aspecto relevante foi a aproximação dos clientes finais com a arte brasileira, levando em consideração que a pandemia exigiu distanciamento social, resultando em uma sociedade que necessitava passar mais tempo dentro de casa e essa reflexão com um contato mais direto com o lar levou as pessoas a buscarem elementos que tivessem mais sentido e conexão com suas histórias enquanto cidadãos. Esse movimento converteu-se em uma curiosidade da arte popular brasileira e um desejo de possuir em seus lares essas peças que contam histórias.

Colaborando com esses aspectos de aproximação da sociedade com a arte popular brasileira, também é válido ressaltar que esse movimento tem relação com a disseminação midiática. Um exemplo disso foi a história que o entrevistado expôs, “Maurício Arruda é um designer de São Paulo e ele me pediu os cachorrinhos do Marcos de Sertânia para colocar em um projeto. Entreguei para ele as peças e ele colocou em um projeto, logo depois virou uma febre”. Portanto, observa-se que os profissionais de Design e arquitetura tem um grande poder em mãos de apresentar para seus clientes e público a beleza das peças artesanais e o potencial estético que elas têm em composição com peças contemporâneas, explorando também uma narrativa pedagógica quanto à arte popular, tendo em vista que talvez maioria dos artesãos não conseguiriam alcançar esse lugar de fala, mas que por meio dessas iniciativas e conhecimentos dos diferentes profissionais, podem contribuir positivamente para a mudança desse atual cenário a partir de um movimento colaborativo.

A partir da compreensão das práticas de processos e as práticas mercadológicas desenvolvidas pelo projeto *Novos para Nós*, no quadro 12 foram organizadas as *melhores práticas* identificadas no projeto *Novos para Nós*.

**Quadro 12** – *Melhores práticas* de processos e mercadológicas executadas pelo projeto *Novos para Nós*.

<i>Melhores Práticas</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Diálogo com os artesãos, estabelecendo uma relação de confiança</li> <li>b) Parcerias com empresas</li> <li>c) Parcerias com museus</li> <li>d) Parcerias com profissionais de Design e Arquitetura</li> </ul>

- e) Valorização da arte popular brasileira
- f) Organização e catalogação da arte popular brasileira e suas histórias
- g) Disseminação dessas histórias culturais por meio das redes sociais
- n) Metodologia do processo de ir ao encontro dos artesãos e viabilizar as exposições culturais bem estruturadas
- h) Boa relação com as mídias jornalísticas
- i) Popularização da arte popular brasileira
- j) Trabalho em parceria com as comunidades
- k) Promoção da cultura

Fonte: elaborado pela autora.

Fundamentado em todas as informações apresentadas nesse tópico, entende-se o quanto o trabalho desenvolvido pelo projeto *Novos para Nós* tem como propósito conhecer os saberes ancestrais presentes em todo o território nacional, catalogar essas comunidades e suas histórias, a fim de promover exposições de artes que verdadeiramente apresentem as histórias das obras, que promovam de uma forma didática o conhecimento da arte popular para a sociedade. Esse movimento é de extrema relevância, tendo em vista que a arte popular ainda é muito desconhecida entre os cidadãos brasileiros, e a disseminação e popularização desses trabalhos de cunho cultural são relevantes para que se conquiste um momento no qual a sociedade brasileira tenha maiores conhecimentos sobre suas próprias histórias e narrativas.

Na entrevista, quando questionado sobre sua visão do que a sociedade contemporânea busca atualmente nos produtos de artesanato cultural, foi explicitado que as pessoas buscam por uma identidade e compressão do lugar de onde elas vieram e curiosidade sobre o que existe ao entorno delas. Colaborando com essa colocação, foi apresentada a ideia de que as pessoas buscam por afeto e que essas peças de cunho cultural instigam a curiosidade sobre sua origem, quem fez, o motivo pelo qual fez e todas as informações por trás da peça finalizada. É por isso que o *Storytelling* é tão importante.

Na última pergunta da entrevista, foi questionado sobre a visão do entrevistado quanto o futuro do artesanato brasileiro, e foi explicitada a seguinte visão:

“Eu vejo cada vez mais os artistas preocupados com a questão ambiental, e eu vejo cada vez mais na questão artesanal uma potência criativa. A mistura de repertório de cada um deles também potencializa isso, então, cada vez mais eles bebem de diferentes fontes, tem acesso à internet, tv, rádio, WhatsApp, smartphone. Tudo isso contribui para novas imagens na cabeça de cada um deles e aí então transformar em artesanato. E vejo como uma super potência mercadológica tanto para dentro quanto para fora do Brasil.”

Conhecendo toda a trajetória do projeto *Novos para Nós*, é possível identificar que a riqueza cultural existente no Brasil não somente tem importância na esfera cultural, ao que se refere o conhecimento da arte popular brasileira, mas que também tem grande relevância e potencial mercadológico. Aliando o conhecimento com a inserção mercadológica das peças desenvolvidas artesanalmente, é possível conquistar um mercado que promova a valorização desses produtos e garanta preços justos por esses produtos, tendo em vista que não serão comparados mais a objetos produzidos em grande escala pelas indústrias, mas sim um espaço de reconhecimento do seu valor enquanto arte popular. Portanto, promove-se a importância de se valorizar e disseminar o *Storytelling* da arte popular, tendo em vista que a narrativa do produto está também relacionada à sua receptividade mercadológica.

## 5 CONCLUSÕES

Esta pesquisa se propôs a responder o seguinte problema de pesquisa “quais as *melhores práticas* exercidas por projetos relacionados ao artesanato cultural, em termos de realização de processos e inserção mercadológica?”. Para que este estudo tivesse subsídios para responder este problema de pesquisa, foram realizadas pesquisas e entrevistas com três projetos relacionados ao artesanato cultural brasileiro, sendo eles, *A Gente Transforma*; *Seda Justa*; *Novos Para Nós*, e os resultados de *melhores práticas* identificados nos 3 (três) projetos analisados, são apresentados no quadro 13.

**Quadro 13** – *Melhores práticas* de processos e mercadológicas executadas pelos 3 (três) projetos analisados neste estudo.

<b>Melhores Práticas de processos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Treinamento</li> <li>b) Respeito ao saber ancestral</li> <li>c) Metodologia de trabalho organizada e estruturada</li> <li>d) Trabalho em parceria com as comunidades</li> <li>e) Equipe multidisciplinar</li> <li>f) Resgate de um saber artesanal para inserção mercadológica</li> <li>g) Enxergar valor em matéria-prima com baixa inserção mercadológica</li> <li>h) Diálogo com os artesãos, estabelecendo uma relação de confiança</li> <li>i) Organização e catalogação da arte popular brasileira e suas histórias</li> <li>j) Popularização da arte popular brasileira</li> <li>k) Promoção da cultura</li> </ul>
<b>Melhores Práticas Mercadológicas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Parcerias com empresas</li> <li>b) Viabilização de apoio financeiro</li> <li>c) Bom relacionamento com empresas, indústrias e meios de comunicação</li> <li>d) Parcerias Nacional e Internacional</li> <li>e) Boa relação com as mídias jornalísticas</li> <li>f) Leitura de mercado</li> <li>g) Planejamento para atender uma demanda de mercado</li> <li>h) Benchmarking para definição de preços dos produtos</li> <li>i) Respeito aos aspectos legais e jurídicos (formalização)</li> <li>j) Bom engajamento nas redes sociais</li> <li>k) Análise do comportamento do consumidor</li> <li>l) Parcerias com empresas</li> <li>m) Parcerias com museus</li> <li>n) Parcerias com profissionais de Design e Arquitetura</li> <li>o) Plano de comunicação</li> <li>p) Trabalho a partir do conceito do comércio justo</li> </ul>

Fonte: elaborado pela autora.

Identificou-se nos resultados da pesquisa a relevância de um bom planejamento,

plano de negócios bem estruturado e equipe multidisciplinar para se pensar nas diferentes estratégias que permeiam a inserção mercadológica de produtos, mas o principal ponto a ser trabalhado se refere ao quanto o tema “artesanato cultural” precisa ser disseminado para a sociedade brasileira. A análise das *melhores práticas* abrange alguns critérios a serem analisados, sendo eles: eficácia, eficiência, relevância, ética, sustentabilidade, oportunidade de reprodução, parcerias, compromisso comunitário e responsabilidade política. Alcançar as melhores práticas demanda condutas transparentes, imparcialidade nas tomadas de decisões e responsabilidade (OMS, 2008).

O conceito de artesanato cultural necessita de uma nova abordagem, desmitificando a ideia de que artesanato cultural brasileiro está associado a bibelôs comprados em viagens e sem valor simbólico e cultural, mas sim, conhecer e reconhecer o quanto os produtos de artesanato cultural têm potencial estético para compor a decoração das casas brasileiras e comércios, valorizando suas histórias, origens, processos e cultura. Neto (2009), esclarece que o artesanato é compreendido como toda atividade que produz objetos de forma manual, por meio do uso de técnicas tradicionais ou rudimentares. Culturalmente, o artesanato se refere a uma produção familiar ou de uma comunidade, que desenvolvem técnicas e processos que representam uma cultura local.

Para que o artesanato cultural brasileiro seja popularizado para a sociedade de modo edificante, como o próprio quadro 13 apresenta, se faz necessário unir forças com outros setores, sendo eles: parcerias com profissionais da área do design e arquitetura, que são profissionais formadores de opinião quanto às tendências do design e como harmonizar as peças nos espaços; ter um bom engajamento nas redes sociais boa relação com as mídias sendo elas revistas, TV, jornais, dentre outros que possibilitem mídias espontâneas. Adolpho (2011) esclarece que a economia está diretamente relacionada com o acesso à informação. Um consumidor que conhece o serviço ou produto de uma determinada empresa é um comprador potencial, portanto, a internet e redes sociais são importantes ferramentas para cativar e informar o público alvo, viabilizando a comercialização. Finoti et al. (2018) afirmam que as estratégias de marketing relacionadas ao desempenho organizacional, revelaram impactos positivos de forma direta no desempenho do negócio.

Além dos aspectos relacionados à visibilidade em massa que o artesanato necessita desenvolver, foi possível identificar que um planejamento estruturado é fundamental para os resultados alcançados. Notou-se a relevância do diálogo com a comunidade para que em conjunto se pense em estratégias que atenderão as expectativas de mercado sem descaracterizar a essência dos produtos. Além disso, a importância de uma análise de

mercado para compreender o comportamento de consumo e quais são as demandas reprimidas, para que assim se trabalhe a comunicação com o público e apresente soluções de produtos que vão ao encontro dessas expectativas. Kotler (2012) esclarece que, a análise do comportamento do consumidor se refere a um estudo de como as pessoas, comunidades e organizações compram, fazem o uso e descartam os serviços, produtos, ideias ou experiências a fim de satisfazerem seus desejos ou necessidades.

Foi esclarecido o quanto é essencial a formalização ao que se refere os aspectos legais e jurídicos, assim, possibilitando a revenda dos produtos e parcerias com empresas estando dentro da legalidade, bem como viabilizar apoios financeiros para oportunizar a efetivação de projetos relacionados ao artesanato cultural que propicie o conceito do comércio justo para as comunidades. Segundo Sentanin *et al* (2005, p. 62):

Empreendedorismo é o envolvimento de pessoas e processos que, em conjunto levam à transformação de ideias em oportunidades, e a perfeita implementação destas oportunidades leva à criação de negócios de sucesso.

Quando são obedecidas as regras relacionadas a formalização legal para o funcionamento da empresa e comercialização dos produtos, existem mais chances dos empreendedores conseguirem melhores resultados de vendas, conquistar mais clientes, oportunidades de financiamentos e empréstimos, participação de licitações, receber subsídios do governo, entre outros benefícios.

Ao que se refere a identificação das *melhores práticas* idealizadas nos três projetos analisados que foram organizadas no quadro 13, além dos pontos positivos apresentados, também foram apresentadas algumas dificuldades vividas neste cenário que são relevantes se serem citadas nessa conclusão da pesquisa; algumas dessas dificuldades foram: o grande desafio de idealizar a ideia, no que se refere ao investimento financeiro inicial para subsidiar os projetos com as comunidades; conseguir comunicar direito essa ideia com a sociedade, embora atualmente sejam reconhecidos por este trabalho (*A Gente Transforma*); o maior desafio foi construir o projeto a partir do desejo não a partir de uma infraestrutura já existente (*Seda Justa*); o maior desafio é conseguir com que o projeto continue existindo, tendo como base o aspecto financeiro (*Novos Para Nós*).

Leva-se à reflexão do quão relevante e urgente é o planejamento e estruturação dos projetos que estejam relacionados ao artesanato cultural brasileiro, projetos esses que promovam a qualidade de vida para os artesãos a partir do preço justo pago pelas peças

produzidas, tendo em vista que o fator financeiro é o maior impedimento para que projetos dessa natureza existam e sobrevivam.

A prática de GC *benchmarking* foi um importante processo para este estudo, pois, foi a partir da estrutura organizada por Camp (2010), que se viabilizou a identificação das *melhores práticas* realizadas pelos projetos analisados neste estudo. O *benchmarking* possibilitou com que o conhecimento tácito fosse explicitado e assim, estruturados seus processos e etapas. Moraes (2015), esclarece que o *benchmarking* é muito relevante para os gestores das empresas, tendo em vista que a organização que utiliza o modelo de *benchmarking* como forma de comparação, otimiza o processo de antecipação quanto as possíveis mudanças no mercado, não havendo a necessidade de testar nenhuma nova hipótese, uma vez que a empresa trabalhará com uma prática que já alcança bons resultados.

Para tal objetivo, se faz necessária uma boa estrutura e planejamento prévio, portanto, é relevante que se desenvolvam pesquisas de *benchmarking* para analisar e identificar as *melhores práticas* desenvolvidas por empresas ou projetos que tenham processos bem elaborados e estruturados; pesquisas de mercado; formalização dos aspectos legais e jurídicos; parcerias com empresas que sejam pontos de vendas para a comercialização dos produtos; bom engajamento nas redes sociais; trabalho em parceria com as comunidades de artesanato cultural, para que em conjunto cheguem a uma solução que atenda ao mercado sem descaracterizar a identidade do produto; promover uma equipe multidisciplinar para pensar nos diferentes aspectos legais e estratégicos de inserção mercadológica; além da promoção de treinamentos para garantir uma unificação dos produtos produzidos.

Este estudo elencou as *melhores práticas* de processos e mercadológicas identificadas em três diferentes projetos que trabalham com o artesanato cultural brasileiro, mas esta temática possibilita a continuidade da pesquisa. Sugere-se testar em uma comunidade de artesanato cultural a implementação das *melhores práticas* elencadas para verificar os resultados obtidos; outra sugestão de continuidade desta pesquisa é entrevistar as comunidades de artesãos que foram impactados pelo trabalho dos três projetos analisados neste estudo, e conhecer as percepções deles quanto à efetividade desses projetos, no que se refere aos seus processos e à sua inserção mercadológica, bem como retorno financeiro e em quais aspectos os projetos ajudaram as comunidades.

## 6 REFERÊNCIAS

ADOLPHO, C. **Os 8 ps do marketing digital: o guia estratégico de marketing digital**. 6. ed. São Paulo: Novatec, 2011.

ALVES, M. A.; BLIKSTEIN, I. **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: Análise da Narrativa**. São Paulo: Saraiva, 2006.

ARAÚJO JÚNIOR, R. H. de. **A técnica do Benchmarking**. 2013. 10 f. Tese (Doutorado) - Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia - IBICT e Instituto Nacional de Tecnologia – INT. Niterói, Rio de Janeiro, 2013.

ASSEN, V. M; BERG, G. V. D.; PIETERSMA, P. **Modelos de gestão: Os 60 modelos que todo gestor deve conhecer**. Tradução de Milena Steger. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

AVEIRO, J. P. C. **Um modelo de Benchmarking da responsabilidade social**. 2018. 74 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão Industrial) - Universidade Nova de Lisboa, Lisboa, 2018.

BARBOSA, C. C.; OLIVEIRA, M. M. de. A Sustentabilidade Cultural e os Projetos “Mônica Nador + Jamac + Paço Comunidade” e “A Gente Transforma” nas comunidades São Remo e Várzea Queimada. **Simpósio de Design Sustentável**, Rio de Janeiro, v. 5, n. 1, p.354-364, nov. 2015.

BARRETO, M. D. T. et al. Marketing digital como estratégia de branding. **Journal of Exact Sciences**, Paraná, 2015. Disponível em: [https://www.mastereditora.com.br/periodico/20150217\\_134749.pdf](https://www.mastereditora.com.br/periodico/20150217_134749.pdf). Acesso em 01 jan 2020.

BARROS, M. **Marcelo Rosenbaum lança instituto para ajudar comunidades pobres a ter renda e preservar sua história**. 2016. Disponível em: <https://veja.abril.com.br/blog/cidades-sem-fronteiras/marcelo-rosenbaum-lanca-instituto-para-ajudar-comunidades-pobres-a-ter-renda-e-preservar-sua-historia/>. Acesso em: 22 ago. 2019.

BATISTA, F. F. **O desafio da gestão do conhecimento nas áreas de administração e planejamento das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES)**. Brasília: Ipea, n. 1181, 2006.

BENTO, J. de C. **Análise do nível de implantação e alcance das práticas da gestão do conhecimento em instituição privada de ensino superior**. 2016. 114 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Gestão do Conhecimento nas Organizações, Centro Universitário Cesumar – Unicesumar, Maringá, 2016.

BOLLI, A.; EMTAIRAH, T. **Environmental benchmarking for local authorities: from concept to practice**. Copenhaga. 2001

BONILHA, M. C; SACHUK, M. I. Identidade e tecnologia social: um estudo junto às artesãs da Vila Rural Esperança. **Cad. EBAPE.BR**, online, v.9, n.2, 2011



BORGES, A. **Design + Artesanato: o caminho brasileiro**. São Paulo: Terceiro Nome, 2011.

BRITISH C. **Mapping the creative industries: the uk context**. London, 2005.

CAMP, R. C. **Benchmarking: identificando, analisando e adaptando as melhores práticas da administração que levam à maximização da performance empresarial: o caminho da qualidade total**. São Paulo: Pioneira, 1993.

CARPINETTI, L. C. R. **Gestão da qualidade: conceitos e técnicas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

CARVALHO, M. S. de. **Identificação e adaptação das melhores práticas de gerenciamento de projetos para atuação com projetos de inovação social na área da saúde**. 2017. 167 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração e Gestão de Projetos, Universidade Nove de Julho, São Paulo, 2017.

CHENG, E. C. K.; LEE, J. C. K. The management process for creating school intellectual. In: **De La Salle University**. p. 559-566, 2016.

CHIAMULERA, F. (2018). Benchmarking como ferramenta de gestão na Administração Pública. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**. Ano 03, Ed. 10, v. 03, 2018.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DE BENS, SERVIÇOS E TURISMO. **Orientador de Benchmarking**. Disponível em: <http://cnc.org.br/central-do-conhecimento/apostilas/orientador-parabenchmarking>. Acesso em: 03 out. 2020.

CONTE, M. **Novos Para Nós: conheça o projeto que mapeia a arte popular brasileira**. Disponível em: <https://casavogue.globo.com/Design/Objetos/noticia/2019/05/novos-para-nos-conheca-o-projeto-que-mapeia-arte-popular-brasileira.html>. Acesso em: 10 jun. 2019.

\_\_\_\_\_. **Instagram - Novos para Nós**. Disponível em: <https://www.instagram.com/p/ByQ9YdYH7yn/?igshid=zmlj28wker7k>. Acesso em: 06 jun. 2019.

CRESWELL, J. W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens**. Trad. Sandra Mallmann da Rosa. 3. ed. Porto Alegre: Penso, 2007.

DAGNINO, R. **Ciência & Tecnologia Social**, 2011. Disponível em: <https://periodicos.unb.br/index.php/cts/article/view/7794>. Acesso em: 03 ago. 2021.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, La. **Working Knowledge: how organizations manage What They Know**. Editora: Hbs Press, 1998.

DURANTE, A. M. **As interferências e ações de designers no artesanato brasileiro: um recorte sobre a opinião dos artesãos de Minas Gerais e Brasília**. 2017. 105 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Design, Universidade de Brasília Departamento do Desenho Industrial, Brasília, 2017.

EHEVERRY, C. E. M.; TRUJILLO, M. L.; GALEANO, C. J. F. **La cultura organizacional y su influencia en las buenas prácticas para la gestión del conocimiento en las Pymes de Colombia.** *Ad-minister*. Colombia, p. 163-176, 2016.

EDITORA GLOBO. **Artesanato atrai empreendedores, mas falta profissionalização.** Pequenas empresas e grandes negócios. 2016. Disponível em: <https://revistapegn.globo.com/Empreendedorismo/noticia/2016/08/artesanato-atrai-empreendedores-mas-falta-profissionalizacao.html>. Acesso em: 30 jan. 2020.

FECOMERCIOSP. **Fecomerciosp.** Disponível em: <https://www.fecomercio.com.br/noticia/cooperativa-dos-produtores-de-artesanato-de-seda-copraseda>. Acesso em: 28 maio 2019.

FERNANDES, Y. M. de M. e C. **Estudo panorâmico das referências artesanais no design de mobiliário contemporâneo no brasil.** 2016. 275 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Design do Centro de Artes e Comunicação, Universidade Federal de Pernambuco – UFPE, Recife, 2016.

FERRELL, O. C.; HARTLINE, M. D. **Marketing strategy.** Ohio: South-Western Cengage Learning, 2011.

FINOTI, L. et al. Influência da Inovatividade no Processo de Estratégia de Marketing e o Impacto sobre o Desempenho Organizacional: Evidências do Setor TIC. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 17, n. 2, p. 166-186, 2018.

FLEURY, C. A. E. **Renda de bilros, renda da terra, renda do Ceará:** a expressão artística de um povo. São Paulo: Annablume; Fortaleza: Secult, 2002.

FOUAD, N. Viral Marketing effect on digital knowledge acquisition: whatsapp as a model. Alexandria: **The Journal of National and International Library and Information Issues**, v.27, n.1, 2017.

FREITAS, A. L. **Design e Artesanato: uma experiência de inserção da metodologia de projeto de produto.** Dissertação (Mestrado em Engenharia de desenvolvimento de produtos): Universidade Federal de Minas Gerais, 2008.

FREITAS, E. M. de. Benchmarking – A busca das melhores práticas administrativas. **Caderno de Resumos de Práticas Administrativas**, São Paulo, p. 176-182. 2014.

GALVÃO, R. **Aracati: Labirinto de Sonhos e de luz.** Fortaleza: Edições SEBRAE - Ce, 2006.

GIBBS, G. **Análise de dados qualitativos.** Tradução de Roberto Cataldo Costa. Coleção Pesquisa Qualitativa. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GOVERNO DO ESTADO. **Comitê de Ética em Pesquisa.** Disponível em: <http://www.saude.ba.gov.br/educacao/sobreaespba/comite-de-etica-em-pesquisa/>. Acesso em: 13 jun. 2021.

INSTITUTO ETHOS. **Descobrimo o Consumidor Consciente: uma nova visão da realidade brasileira.** Disponível em:

[http://www.ethos.org.br/\\_Uniethos/Documents/Conclusoes\\_Akatu.pdf](http://www.ethos.org.br/_Uniethos/Documents/Conclusoes_Akatu.pdf). Acesso em: 02 jan 2020.

IPHAN. **Recomendação Sobre a Salvaguarda da Cultura Tradicional e Popular**. 1989. Disponível em: <http://portal.iphan.gov.br/uploads/ckfinder/arquivos/Recomendacao%20Paris%201989.pdf>. Acesso em: 08 set. 2019.

JALEEL, F.; DAIM, T.; GIADEDI, A. Exploring the impact of knowledge management (KM) best practices for project management maturity models on the project management capability of organizations. **International Journal Of Management Science And Engineering Management**. Inglaterra, p. 47-52. 16 jul. 2018.

JÚNIOR, L. H. L. B. et al. Ferramentas de comunicação online na hotelaria: um estudo das empresas hoteleiras associadas à ABIH-RN. **Revista Eletrônica Gestão e Serviços**, São Bernardo do Campo, v. 6, p. 1135-1149, 2015.

KOTLER, P. **Administração de marketing** / Philip Kotler, Kevin Lane Keller; tradução Sônia Midori Yamamoto; revisão técnica Edson Crescitelli. – 14. ed. – São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

KOTLER, P. **Marketing Essencial**. São Paulo: Pearson, 2008.

KOTLER, P., KARTAJAYA, H., SETIWAN, I. **Marketing 4.0: do tradicional ao digital**. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing: a bíblia do marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Marketing management**. New York: Prentice Hall, 2009.

LAUER, M. **Crítica do artesanato**. São Paulo: Nobel, 1947.

LOIZIDOU, X. I.; LOIZIDES, M. I.; ORTHODOXOU, D. L. **A novel best practices approach: The MARLISCO case**. Marine Pollution Bulletin. Amsterdã, p. 118-128. 15 nov. 2014.

LOPES, S. M. M.; CATTINI JÚNIOR, O. **Proposta de um Modelo de Benchmarking para a Unidade de Negócios da Petrobras na Bacia De Campos**. 2002. 272 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2002.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

MAGALHÃES, M. F.; SAMPAIO, R. **Planejamento de marketing: conhecer, decidir e agir**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

MAZO, E. M. **Benchstar: metodologia de benchmarking para análise da gestão de produção nas micro e pequenas empresas**. 2003. 174 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

MENEGASSI, C. H. M. **Gestão de organizações e iniciativas sociais**. Maringá: Unicesumar, 2017.

MENEGUELLI, M. F.; CARDOSO, S. da S.; SILVA, S. M. da. **Benchmarking: Ferramenta A Serviço Da Inovação**. 2007. 16 f. TCC (Graduação em Administração) - Faculdade Metodista Granbery, Juíz de Fora, 2007.

MESSIAS, V. C. Patrimônio cultural de Lavras (MG): valorização e pertencimento. **Brazilian Journal of Development**. Curitiba, p. 84312-84325, 2020.

MINISTÉRIO DO TURISMO. **Secretaria especial da cultura**. Disponível em: <https://www.gov.br/turismo/pt-br/secretaria-especial-da-cultura>. Acesso em: 11 jul. 2021.

MORAES, D. A.; KRAUSE, J. Muito prazer, seis sigma. **Revista Organização Sistêmica**, v. 7, n. 4, p. 159-172, 2015.

NETO, E. B. **O que é artesanato**. São Paulo: SEBRAE.2009.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. 16. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NUNES, L. S. et al. A análise da narrativa como instrumento para pesquisas qualitativas. **Revista Ciências Exatas**, Guarapuava, v. 23, n. 1, p. 9-17, dez. 2017.

NUNES, R. H.; FERREIRA, J. B.; FREITAS, A. S.; RAMOS, F. L. Efeitos das recomendações de líderes de opinião em mídias sociais sobre a intenção de compra de seus seguidores. **Revista brasileira de gestão de negócios**, São Paulo, v. 20, n. 1, p.57-73, 2018.

OLIVEIRA JÚNIOR, M. A. de. **A quinta tela – Mídia out of home**. Ecom, São Paulo, p.81-92, jan. 2014.

OLIVEIRA, C. L. C.; LAURINDO, F. J. B. **Estratégia e a internet: estudos de casos em empresas brasileiras**. Production, São Paulo, v. 26, n. 1, p.145-159, 2016.

OLIVEIRA, D. P. R. de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, D. P. R. de. **Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial**. São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, E. C. de et al. **Sustentabilidade por meio do comércio justo: o caso de uma cooperativa que produz artesanato em seda**. Organizações e Sustentabilidade, Londrina, v. 2, n. 2, p.114-149, dez. 2014.

OLIVEIRA, M. G.; TOALDO, A. M. M. New times, new strategies: proposal for an additional dimension to the 4 P's for e-commerce dot-com. **JISTEM - Journal of Information Systems and Technology Management**, São Paulo, v. 12, n. 1, p.107- 124, 2015.

OLIVEIRA, R. de. Euclides da Cunha, Os Sertões e a invenção de um Brasil profundo. **Rev. Bras. Hist.** [online]. vol.22, n.44, 2002.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **Conferência das nações unidas para comércio e desenvolvimento.** Relatório de economia criativa. Nações Unidas, 2010.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE. **Guia para a Documentação e Partilha das “Melhores Práticas” em Programas de Saúde.** Rwanda: Escritório Regional Africano Brazzaville/OMS; 2008.

OVELAR, T. S. **Benchmarking e a Crise Atual das Vídeo Locadoras do Guará II.** 2009. 29 f. Monografia (Especialização em Administração) - Faculdade de Tecnologia e Ciências Sociais, Fatecs, Brasília, 2009.

PAIXÃO. M. V. **Pesquisa e planejamento de marketing e propaganda.** Curitiba: InterSaberes, 2012.

PENA, R. F. A. **Commodities.** Disponível em: <https://mundoeducacao.bol.uol.com.br/geografia/commodities.htm>. Acesso em: 02 jan. 2020.

PERLMAN, T. **Avaliação e assessoria em mercado de arte.** [2021]. Disponível em: <https://www.tamaraperlman.com/>. Acesso em: 04 set. 2019.

PIRES, R. **Aprenda a usar mídias digitais e mídias tradicionais em suas campanhas.** 2019. Disponível em: <https://blog.iclips.com.br/midia-online-vs-midia-tradicional/>. Acesso em: 02 fev. 2020.

POULOT, D. Um Ecosistema do Patrimônio. *In*: CARVALHO, C. S. de; GRANATO, M; BEZERRA, R. Z; BENCHETRIT, S. F. (orgs.). **Um Olhar Contemporâneo sobre a Preservação do Patrimônio Cultural Material.** Rio de Janeiro: Museu Histórico Nacional, p. 26-43, 2008.

QUEVEDO, R. **Novos para nós.** Disponível em: <https://novosparanos.com.br/sobreprojeto>. Acesso em: 06 jun. 2019.

REZENDE, Y. **Informação para negócios: os novos agentes do conhecimento e a gestão do capital intelectual.** Ciência da Informação, Brasília, v. 31, n. 2, p. 120-128, maio. 2002.

RICHARDSON, R. J. et al. **Pesquisa Social: métodos e técnicas.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROSENBAUM, M. **A gente transforma.** Disponível em: <http://rosenbaum.com.br/>. Acesso em: 28 maio 2019.

\_\_\_\_\_. **Facebook – Marcelo Rosenbaum.** Disponível em: <https://www.facebook.com/marcelorosenbaum/>. Acesso em: 28 maio 2019.

SACHUK, M. I; BONILHA, M. C. Tecnologia Social e Políticas Públicas: O Caso do Projeto Seda Justa da Comunidade Vila Rural Esperança. **Revista Espacios**, La Tahona, v. 33, p.46-48, 02 jan. 2012.

SAINI, R. Model development for key enablers in the implementation of knowledge management. **The IUP Journal of Knowledge Management**, v. 6 ,n. 2, 2013.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodologia de pesquisa**. 3.ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2013.

SANTOS, H. T. M. dos. O método qualitativo na investigação de sentidos: uma proposta multipolar para estudos organizacionais. *In*: VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. (org.). **Pesquisa Qualitativa em Administração: teoria e prática**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

SANTOS, T. de S. et al. **O Artesanato como elemento impulsionador no Desenvolvimento Local**. VII Seget, Rio de Janeiro, p.1-14, 30 nov. 2010.

SECRETARIA DE TURISMO. **Artesanato brasileiro**. Disponível em: <http://www.turismo.df.gov.br/>. Acesso em: 10 jul. 2021.

SENADO FEDERAL. **Atividade Legislativa**. Disponível em: [https://www.senado.leg.br/atividade/const/con1988/CON1988\\_05.10.1988/art\\_216\\_.asp](https://www.senado.leg.br/atividade/const/con1988/CON1988_05.10.1988/art_216_.asp). Acesso em: 12 jul. 2021.

SENNETT, R. **A corrosão do caráter: as consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo**. 14. ed. Rio de Janeiro, Record, 2009.

SENTANIN, L. H. V., BARBOSA, R. J. Conceitos de Empreendedorismo. **Revista Científica Eletrônica de Administração**. v.5, n.9, 2005. Disponível em: <https://scholar.google.com.br/scholar?hl=ptBR&q=Conceito+de+empreendedorismo&btnG=&lr=> Acesso em: 20 jun. 2021.

SHIOHARA, M.; SÉLLOS, V. O Poder Público e a Coletividade na Promoção de Políticas Públicas Socioambientais Municipais: o Projeto “Seda Justa” no Município de Nova Esperança. **Revista Jurídica - Unicuritiba**, Curitiba, v. 28, n. 1, p.508-524, 2012.

SILVA, A. S.; FONSECA, A. C. P. D. Controle gerencial por meio do benchmarking: o caso de uma organização de ciência e tecnologia da Marinha do Brasil. **Contabilidade Vista & Revista**, v. 20, n. 2, p. 65-98, 2009.

SILVA, M. do C. **Aplicação de melhores práticas em gerenciamento de projetos por meio da identificação de cultura organizacional de charles handy**. 2015. 97 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Sistemas de Gestão, Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2015.

SILVA, V. R. F. da. **Patrimônio, Memória e Mercadoria: uma reconstrução arquitetônica em Ouro Preto, Minas Gerais**. Universidade Federal de Pelotas: RS. Dissertação (Mestrado em Memória Social e Patrimônio Cultural), 2011. Disponível em: <https://wp.ufpel.edu.br/ppgmp/files/2016/11/Vanessa-da-Silva.pdf>. Acesso em 03 ago. 2021.

SILVEIRA, M. A. N da. **Análise de variáveis direcionadoras de melhores práticas em operações logísticas**. 174 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestre em Engenharia Civil, na área de Concentração em Transportes., Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, 2015.

SOUZA, T. de. Uma estratégia de marketing para cooperativas de artesanato: o caso do Rio Grande do Norte. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, p.30-38, fev. 1993.

SPENDOLINI, M. J. **The Benchmarking Book**. New York: AMACOM - American Management Association, 1992.

TAVARES, M. C. **Gestão estratégica**. São Paulo: Atlas, 2005

TEIXEIRA, M. G. et al. Artesanato e desenvolvimento local: o caso da Comunidade Quilombola de Giral Grande, Bahia. **Interações**, Campo Grande, [online], v. 12, n.2, p.149-159, 2011.

TERRA, J. C. C. **Gestão do Conhecimento: o grande desafio empresarial**. 2 ed. São Paulo: Negócio Editora, 2001.

TOLEDO, J. C. de. **Qualidade: gestão e métodos**. Rio de Janeiro: LTC, 2013.

UNCTAD. **Relatório da Economia Criativa**. 2010. Disponível em: [https://unctad.org/pt/docs/ditctab20103\\_pt.pdf](https://unctad.org/pt/docs/ditctab20103_pt.pdf). Acesso em: 01 jan. 2020.

UNICESUMAR. **Programa de gestão do conhecimento nas organizações**. [2021]. Disponível em: <https://www.unicesumar.edu.br/mestrado-e-doutorado/gestao-do-conhecimento-nas-organizacoesmestrado/#linhas-de-pesquisa>. Acesso em: 06 jun. 2021.

VALE DA SEDA. **Vale da seda**. [2021]. Disponível em: <https://valedaseda.com.br/>. Acesso em: 03 ago. 2020.

\_\_\_\_\_. **Facebook - Vale da seda**. Disponível em: <https://www.facebook.com/vale.daseda/>. Acesso em: 28 maio 2019.

VIRGILLITO, S. B. (Org.). **Pesquisa de mercado: uma abordagem quantitativa e qualitativa**. São Paulo: Saraiva, 2010.

WILSON, D. C. et al. “Wasteaware” benchmark indicators for integrated sustainable waste management in cities. **Waste Management**. London. v. 35, p. 329–342, 2015. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0956053X14004905>. Acesso em: 04 out. 2020.

YIN, R. K. **Estudo de Caso, planejamento e métodos**. 2.ed. São Paulo: Bookman, 2001.

YOUNG, R. **Knowledge Management Tools and Techniques Manual**. Published by the Asian Productivity Organization (APO), 2010.

ZAGO, C. A. et al. Benchmarking: uma perspectiva de avaliação de desempenho logístico. In: Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 1., 2015, Rio de Janeiro. **Anais...** Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Rio de Janeiro: Seget, 2015.

ZAIRI, M.; LEONARD, P. **Benchmarking prático: O guia completo**. São Paulo: Atlas, 1995.



## APÊNDICE 1 – Entrevista aberta e entrevista semiestruturada

P. Por favor, conte-me toda a história do projeto

<b>Perguntas a serem feitas caso não tenham sido já respondidas na entrevista aberta</b>
P. Qual a data de fundação do projeto?
P. Quem ou quais foram os responsáveis pela fundação desse projeto?
P. Qual foi a motivação para a criação desse projeto?
P. Como foi a criação desse projeto?
P. Qual é o objetivo do projeto?
P. Quais foram os desafios enfrentados no processo de desenvolvimento do projeto?

<b>Práticas de processos</b>
P. Os artesãos são cadastrados em algum sistema de informação cadastral do artesanato brasileiro?
P. Para você, qual é o limite da intervenção no artesanato para se encaixar nos padrões mercadológicos?
P. Existe um processo metodológico desde o desenvolvimento dos produtos até a comercialização? Se sim, quais são as etapas?

<b>Práticas mercadológicas</b>
P. Como foi desenvolvido o mix de marketing para a comercialização do artesanato, os 4 Ps (preços, praça, promoção e produto)?
P. Quem são seus clientes?
P. O projeto está pautado no conceito de economia criativa? Se sim, como?
P. Quais as oportunidades e ameaças você identifica no mercado artesanal?
P. Como é definido o procedimento para encontrar e catalogar novos nomes para a herança da cultura popular brasileira e dar visibilidade a eles?
P. Quais tipos de mídias são usadas para a divulgação e comercialização dos produtos artesanais? (Ex: Televisão, rádio, mídias sociais, folder)
P. Se você usa as mídias digitais, em quais mídias você divulga e comercializa os produtos artesanais? (Ex: Instagram, facebook)
P. Como são definidos os preços dos produtos? São pautados em quais aspectos?
P. O que você acredita que a sociedade contemporânea busca hoje nos produtos de artesanato cultural?
P. Como você entrevê o futuro do artesanato brasileiro?

## APÊNDICE 2 – Parecer do Comitê de Ética

CENTRO UNIVERSITÁRIO DE  
MARINGÁ - UNICESUMAR



### PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

#### DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

**Título da Pesquisa:** MELHORES PRÁTICAS PROCESSUAIS E MERCADOLÓGICAS PARA ARTESANATO CULTURAL A PARTIR DA METODOLOGIA BENCHMARKING.

**Pesquisador:** Leticia Roque

**Área Temática:**

**Versão:** 1

**CAAE:** 36575820.3.0000.5539

**Instituição Proponente:** unicesumar

**Patrocinador Principal:** Financiamento Próprio

#### DADOS DO PARECER

**Número do Parecer:** 4.223.480

#### Apresentação do Projeto:

As iniciativas referentes ao artesanato cultural frequentemente se deparam com barreiras para se estabelecer no mercado, assim como com dificuldades em traçar estratégias que possibilitem o desenvolvimento e comercialização de seus produtos. Sendo assim, este estudo terá como base a prática de GC benchmarking, que se trata de uma análise processual continuada que objetiva a melhoria nas organizações através de inspirações e informações de melhores práticas (ZAGO, 2015). O uso do benchmarking possibilitará a análise das melhores práticas de três projetos selecionados (A Gente Transforma, Seda Justa e Nova Para Nós), que têm como missão potencializar o desenvolvimento e a comercialização do artesanato e disseminar essa arte. Compreender como são desenvolvidas cada uma das metodologias aplicadas nos diferentes projetos possibilitará o conhecimento das melhores práticas exercidas por projetos relacionados ao artesanato cultural, em termos processuais e mercadológicos.

#### Objetivo da Pesquisa:

O objetivo deste estudo é elencar as melhores práticas exercidas por projetos relacionados ao

**Endereço:** Avenida Guedner, 1610 - Bloco 11 - 5º piso

**Bairro:** Jardim Aclimação

**CEP:** 87.050-390

**UF:** PR

**Município:** MARINGÁ

**Telefone:** (44)3027-6360

**E-mail:** cep@unicesumar.edu.br

Continuação do Parecer: 4.223.480

artesanato cultural, em termos processuais e mercadológicos, a partir da metodologia de benchmarking.

**Avaliação dos Riscos e Benefícios:**

Riscos:

De acordo com a Resolução CNS 466/12, parágrafo II.7, os entrevistados estão expostos ao risco de expor informações de propriedade intelectual, podendo ser ofensivo ou expor os entrevistados a responder perguntas que expressem suas inteligências competitivas.

Benefícios:

Gerar e democratizar o desenvolvimento mercadológico de produtos de artesanato cultural brasileiro, a partir da identificação das Melhores Práticas de projetos desta natureza que são referência.

**Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:**

Esta pesquisa espera contribuir na valorização e profissionalização do artesanato cultural. Por meio da identificação das melhores práticas a serem desenvolvidas nas comunidades de artesanato cultural, possibilitará melhor remuneração, valorização dos produtos, perpetuação da cultura brasileira e melhor qualidade de vida aos que desenvolvem artesanato cultural.

**Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:**

Todos os termos de apresentação obrigatória estão adequados.

**Recomendações:**

Não há.

**Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:**

Diante do exposto o somo de parecer favorável a aprovação do referido Projeto.

**Considerações Finais a critério do CEP:**

**Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:**

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_P	11/08/2020		Aceito

**Endereço:** Avenida Guedner, 1610 - Bloco 11 - 5º piso

**Bairro:** Jardim Aclimação **CEP:** 87.050-390

**UF:** PR **Município:** MARINGÁ

**Telefone:** (44)3027-6360

**E-mail:** cep@unicesumar.edu.br

**CENTRO UNIVERSITÁRIO DE  
MARINGÁ - UNICESUMAR**



Continuação do Parecer: 4.223.480

Básicas do Projeto	ETO_1527793.pdf	18:18:09		Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	justificativa.docx	11/08/2020 18:17:11	Leticia Roque	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	renanquevedo.pdf	27/04/2020 19:11:46	Leticia Roque	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	MarceloRosenbaum.pdf	27/04/2020 19:11:29	Leticia Roque	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	joaoberdu.pdf	27/04/2020 19:11:07	Leticia Roque	Aceito
Outros	instrumentodecoletadedados.pdf	27/04/2020 18:46:18	Leticia Roque	Aceito
Solicitação Assinada pelo Pesquisador Responsável	assinadoClaudia.pdf	27/04/2020 18:38:30	Leticia Roque	Aceito
Cronograma	cronograma.pdf	27/04/2020 18:34:58	Leticia Roque	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	arquivofinal.pdf	27/04/2020 18:34:38	Leticia Roque	Aceito
Folha de Rosto	foihaderosto.pdf	24/04/2020 17:19:49	Leticia Roque	Aceito

**Situação do Parecer:**

Aprovado

**Necessita Apreciação da CONEP:**

Não

MARINGÁ, 19 de Agosto de 2020

Assinado por:

**Sonia Maria Marques Gomes Bertolini  
(Coordenador(a))**

**Endereço:** Avenida Guedner, 1610 - Bloco 11 - 5º piso

**Bairro:** Jardim Aclimação

**CEP:** 87.050-390

**UF:** PR

**Município:** MARINGÁ

**Telefone:** (44)3027-6360

**E-mail:** cep@unicesumar.edu.br