

Incentivo às Mulheres Artesãs na Cadeia Produtiva de Moda

Aline Silva Autran de Moraes¹Simone Sehnem²Aléssio Bessa Sarquis³Taísa Dias⁴

Resumo: O objetivo do estudo é identificar se o projeto de incentivo às artesãs, adotado pela empresa Catarina Mina, pode ser considerado uma inovação social. Para tanto, realizou-se uma pesquisa exploratória, qualitativa na forma de estudo de caso. Os resultados apontam que o projeto tem caráter inovador, gerou melhora financeira, valorização, promoção do bem-estar e mudanças na comunidade de artesãs local, pelo incentivo e apoio ao trabalho manual. Contudo, o projeto não pode ser totalmente enquadrado como inovação social, pois tem forte dependência da gestora, não atende a todos os requisitos de inovações sociais e não promove suficiente *empowerment* e transformação da comunidade. O projeto é novo e com crescimento e aprimoramento necessário pode conseguir atender as lacunas mencionadas.

Palavras-chave: Inovações sociais. Cadeia produtiva de moda. Artesãs.

1 Introdução

A cadeia produtiva de moda sofreu profundas transformações pelo processo de globalização. Houve o deslocamento de fábricas para locais com menores custos operacionais, principalmente para países da Ásia. O estudo de Coutinho e Ferraz (1994) apontou que o setor têxtil, vestuários e calçados tem deficiências competitivas e requer mudança qualitativa na relação com fornecedores. Além de ser uma indústria com deficiência competitiva, alguns trabalhos de desenvolvimento de produtos de moda, como o de artesãs, são ainda pouco valorizados. Conforme Lourenço (2014), a não valorização do trabalho manual está relacionada como um dos traços da cultura brasileira, sendo considerado uma atividade servil. Em geral, esse trabalho é informal e feito por senhoras de idade mais avançada, que não possuem incentivo financeiro, renda mensal ou contrato de trabalho.

No Brasil, as importações influenciam também para a diminuição dos produtos de moda fabricados de maneira artesanal, por trazer de países como China e Índia produtos substitutos com preços mais reduzidos. Para obter competitividade e lucro, os varejistas buscam fornecedores que ofereçam o menor custo e não cooperam na busca de soluções inovadoras que beneficiem a cadeia de fornecimento do setor.

Segundo Rech (2009), mudanças na cadeia de fornecimento do setor requer uma atitude proativa na gestão, abarcando fornecedores, comunidades, órgãos competentes e demais interessadas, garantindo sustentabilidade do setor. Para incluir os diversos atores envolvidos,

¹ Mestranda em Administração. Bolsista AGETEC UNISUL. alineautran@ideiamais.com.br.

² Doutora em Administração e Turismo pela UNIVALI. Professora no Mestrado de Administração – UNISUL e Professora Titular - UNOESC. simonesehnem_adm@yahoo.com.br.

³ Doutor em Administração pela FEA/USP. Professor no Mestrado de Administração – UNISUL. alessio.sarquis@ig.com.br.

⁴ Doutora em Administração pela UFSC. Docente Pesquisador da Fundação Escola de Governo - ENA Brasil. taisadias.adm@gmail.com.

a cadeia de fornecimento poderia se utilizar do conceito de inovação social. A inovação social, conforme Bignetti (2011, p.4), é “o resultado do conhecimento aplicado a necessidades sociais através da participação e da cooperação de todos os atores envolvidos, gerando soluções novas e duradouras para grupos sociais, comunidades ou para a sociedade em geral”. As inovações sociais podem ser tanto mudanças feitas internamente, quanto direcionadas ao ambiente, traduzindo em iniciativas que favoreçam o *empowerment* e a valorização das pessoas envolvidas.

Melo Lisboa (2005) ressalta que inovações sociais devem promover a coesão social, possibilitando a inserção de pessoas desfavorecidas e o desenvolvimento local. Para Cloutier (2003) a inovação social compreende tanto a inovação quanto o seu impacto social, e seria uma resposta a uma situação social não satisfatória, e que visa o bem-estar de indivíduos e da coletividade. As transformações sociais devem ser duradoras e representar mudanças nas relações e condições sociais pela cooperação intensa entre os atores envolvidos. De acordo com Mulgan *et al.* (2007), na perspectiva da inovação social, três lentes devem ser consideradas para se compreender como as mudanças acontecem: indivíduos, movimentos e organizações. O papel crítico desenvolvido pelos atores para integrar pessoas, ideias, recursos e poder, contribui para geração de mudanças duradoras e motivadas pelo objetivo de satisfazer necessidades sociais.

Considerando os mencionados problemas da cadeia produtiva da moda, principalmente com relação ao trabalho das artesãs e a necessidade de promoção de inovação social, decidiu-se realizar um estudo de caso na empresa Catarina Mina. A empresa Catarina Mina é uma loja virtual, com sede em Fortaleza/CE, que trabalha desde 2005 com artesãs na confecção de produtos. Para isso, criou um projeto com as artesãs para incentivar a produção artesanal, contribuindo com a renda e autoestima das artesãs. Com isto, surge a seguinte questão de pesquisa: até que ponto a experiência adotada pela loja online Catarina Mina pode ser vista como uma inovação social? Assim, o estudo visa identificar se o processo de incentivo às mulheres artesãs, adotado pela Catarina Mina, pode ser considerado uma inovação social. Os objetivos específicos são: levantar como é feito o trabalho da empresa Catarina Mina junto às artesãs; identificar se as artesãs se sentem efetivamente reconhecidas, valorizadas e se tiveram melhora financeira e sustentável; identificar se o incentivo é eficaz na cadeia produtiva de moda.

2 Fundamentação Teórica

2.1 Valorização, Reconhecimento e Incentivo a Artesãs

No Brasil, a Portaria SCS/MDIC nº 29 de 05/10/2010, do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, estabelece os parâmetros de atuação do Programa do Artesanato Brasileiro (PAB), categorizando os produtos de acordo com seu uso e destino, e conceitua o artesão e as diversas formas de organização. Uma das características é que o artesão utiliza técnica predominantemente manual, podendo contar com o auxílio de equipamentos, mas desde que não sejam automáticos ou então duplicadores de peças. Adornos e/ou acessórios no artesanato são bijuterias, cintos e bolsas, produtos que estão normalmente inseridos no contexto da moda. Entre as formas existentes de organização encontram-se núcleos de artesãos, associação e cooperativa.

Pereira (1979) conceitua artesanato como uma atividade predominantemente manufatureira, com indivíduos de ocupação qualificada, de transformação da matéria-prima em produtos

acabados que se destinam à comercialização, se caracterizando por um maior ou menor grau de originalidade ou tipicidade. Esta atividade é executada em oficinas domésticas ou não e de forma predominantemente manual. Para Freeman (2011) os produtos artesanais são ricos em referências culturais e denotam a presença do artesão, sua mão, sua inteligência e sua criatividade.

Dentre as atividades culturais e artísticas desenvolvidas no Brasil, o artesanato destaca-se como uma das principais manifestações culturais brasileiras e está presente em 64,3% dos municípios, possuindo destaque nos estados do Acre, Amazonas, Ceará, Pernambuco, Alagoas, Espírito Santo, Santa Catarina, Rio Grande do Sul, Mato Grosso do Sul e Rio de Janeiro (FREEMAN, 2011; DUARTE; SILVA, 2013). O estudo de Duarte e Silva (2013) mostra também que o Nordeste aparece pela variedade e expressividade da produção, sendo região de grande tradição cultural e turística.

Sachs (2008) e Rech (2009) relatam que as indústrias de mão de obra intensiva, como o artesanato, vivem uma competição acirrada devido ao processo de globalização e o deslocamento das fábricas. Freeman (2011) comenta que a indústria rapidamente se apropria da estética do artesanato e reproduz sua aparência, disponibilizando produtos feitos em escala no mercado. Contudo, Sachs (2008) percebe o artesanato como uma oportunidade de competitividade, corroborando com o Sebrae (2008), que acredita que o processo de globalização valorizou o trabalho manual e que o artesanato é uma contrapartida à massificação de produtos globalizados. Moraes (2010) vê também que uma das poucas alternativas de sobrevivência neste mercado global pode estar no oferecimento de produtos que tenham como valor agregado a utilização de elementos singulares do repertório cultural de uma nação ou região, a produção artesanal.

Contrária à visão do Sebrae (2008), o trabalho manual na cadeia produtiva de moda no Brasil é ainda desvalorizado, sendo realizado por pequenas empresas e artesões de modo informal. Segundo Lourenço (2014), a não valorização do trabalho manual é um dos traços da cultura brasileira e estaria relacionada à questão da família. Esta predisposição ao desprezo foi herdada dos colonizadores portugueses e o sistema escravocrata reforçou, já que o trabalho manual era tarefa dos escravos, sendo associado à desqualificação social.

Freeman (2011) apontou que é necessária a conscientização do artesão sobre a importância no panorama cultural e socioeconômico dentro da cidade, tornando possível comercializar os produtos no seu valor justo através do aperfeiçoamento na gestão das associações e nos meios de produção e pela formação de novas parcerias. De acordo com a autora, o IBGE em parceria com o Ministério da Cultura (MINC) apurou em 2001 que o artesanato era um setor em que predominavam situações de exclusão social, tendo os menores rendimentos econômicos, os menores níveis de escolaridade e um alto índice de informalidade. O Programa de Apoio ao Artesão (PAB) tinha 24.119 artesões cadastrados em 2009 sendo que a comercialização era considerada o principal problema enfrentado. Em 2008, no Brasil, apenas 5% dos artesões vendiam em lojas físicas e 1% em web sites (FREEMAN, 2011).

Freeman (2011) apontou também que há necessidade de romper a barreira cultural fortalecida pela exclusão social e que a inclusão digital pode representar vencer desafios complexos para a maioria dos artesões. O acesso à Internet amplia as possibilidades de inserção no mercado e permite que ganhem visibilidade, valorização e credibilidade. Contudo, a sobrevivência dos produtos no mercado é difícil devido ao alto custo envolvido em parte a produção artesanal e se faz necessário a consolidação de uma forte identidade e diversidade cultural.

Duarte e Silva (2013) consideram o artesanato como uma das indústrias criativas que formam um conjunto de setores e atividades que utilizam como principais insumos da produção um amplo conjunto de bens criativos, talento e habilidades humanas. É um fator de valorização das tradições locais e um propulsor de uma nova classe de trabalhadores e de empreendedores, e apresenta um elevado potencial para a geração de ocupações, renda e desenvolvimento local.

A participação dos artesãos no planejamento, acompanhamento e avaliação de programas elaborados por entidades externas propiciaria o desenvolvimento de habilidades de planejamento e negociação, habilidades de autogestão e gestão compartilhada, assim como de práticas democráticas (FREEMAN, 2011). Os projetos que apoiam o artesanato precisam levar ao desenvolvimento de uma gestão sustentável dos artesões, possibilitando manter ações independentes mesmo após a descontinuidade dos programas. Há necessidade dos programas incluírem o trabalho de capacitação para a formação de parcerias com os elos subjacentes à cadeia produtiva do artesanato, o desenvolvimento do produto, o preparo da matéria-prima, a produção artesanal, a criação de identidade visual, os portais na web e embalagem, o marketing e a venda e distribuição, a estocagem e transporte. É também preciso tornar o artesanato mais rentável e sustentável de forma que seus benefícios sejam duradouros e promovam a emancipação econômica e social dos artesãos (SEBRAE, 2008).

Para Freeman (2011) o artesanato deve ser incentivado pelo governo, terceiro setor e pelo comércio, para “empoderar” e criar uma representatividade coletiva que possa competir com a concorrência. A integração entre os diversos atores da cadeia produtiva e órgãos governamentais é essencial para o desenvolvimento do setor. A lógica da competitividade pode ser equilibrada com a lógica da cooperação e, assim, associações e cooperativas podem desenvolver mecanismos de análise, monitoramento e expansão de suas atividades visando ao desenvolvimento de cada um e do conjunto, de forma justa e responsável, e se integrando às redes e às cadeias solidárias que pratiquem a mesma filosofia.

O estudo de Moraes (2010) revela que a revitalização do artesanato a partir das referências locais e do aproveitamento do conhecimento empírico dos artesãos promove a autoestima e cria uma estimulação positiva. Há grandes desafios a vencer, sendo o principal a conquista de mercado. Okada e Berlim (2014) evidenciam que os trabalhos manuais, de processamento natural e em pequenas escalas poderiam ser incentivados pelo designer que atuaria como ativista, comunicador (trabalhos na Internet), facilitador ou um empreendedor, incentivando assim a diversidade de negócios e fortalecendo a comunidade.

2.2 Inovação Social

Rech (2009) acredita que a cadeia de fornecimento precisa desenvolver uma atitude proativa de gestão, envolvendo os fornecedores, as comunidades, os órgãos competentes e os demais interessados para trazer soluções inovadoras e garantir a sustentabilidade. Entretanto, é necessário inovação social, como definido por Cloutier (2003), algo que envolve tanto inovação no processo ou produto quanto impacto social positivo. Existem diversas definições de inovação social, mas muitos pesquisadores a reconhecem se a sua ação é o resultado da cooperação entre uma variedade de atores e pelas consequências sociais positivas geradas em determinado território.

Mulgan *et al.* (2007) diferenciam inovações sociais de inovações de negócios, sendo a primeira referente a novas ideias que funcionam em atingir metas sociais e que são predominantemente desenvolvidas e difundidas através de organizações cujos objetivos

primários são sociais; enquanto a segunda, aquelas motivadas pela maximização do lucro. Algumas características da inovação social são: serviços e atividades para as necessidades sociais e o desenvolvimento para a satisfação humana, através de organizações sociais, de governos e/ou outros atores, gerando como resultados a melhoria na qualidade de vida e o desenvolvimento territorial (CLOUTIER, 2003). A inovação social ajuda a resolver problemas econômicos e sociais ou melhorar a qualidade de vida e o impacto sobre suas condições, podendo consolidar valores, crenças e representações partilhadas por uma empresa em seu sistema de produção, consolidando todos os componentes da sociedade.

Segundo Cloutier (2003), o conceito de inovação social pode ser definido a partir de quatro dimensões de análise: o objeto em si, a natureza, o processo de criação e implementação, o alvo de mudança, e os resultados. O objeto em si envolve três dimensões: a tangibilidade, a novidade e o objetivo global. O caráter inovador é medido pela extensão e pela profundidade das mudanças que as ações provocam no sistema afetado. O processo de criação envolve o agrupamento em categorias como diversidade de atores e participação do usuário, sendo um processo de aprendizagem e criação de conhecimento. A cooperação entre os diversos atores é fundamental, aliança estratégica, parcerias ou redes de diversos atores ou equipes multidisciplinares. Os resultados podem envolver melhorias em nível individual, buscando desenvolver a capacidade, em determinada área ou local de trabalho, para mudar a estrutura de produção e garantir melhor qualidade de vida e equilíbrio no trabalho e vida. Este movimento envolve também o *empowerment*, algo que permite as pessoas resolver seus próprios problemas ao invés de esperar por Estado ou líderes (MULGAN, 2006).

Para Mulgan *et al.* (2007), o primeiro passo na inovação social é identificar uma necessidade que é mal atendida ou não atendida, e ter uma ideia de como esta poderia ser atendida. O segundo passo é testar na prática a ideia e verificar suas falhas, melhorias e evolução. O passo seguinte é alimentar, ampliar, replicar e adaptar a ideia a outras realidades. O passo final é o aprendizado e a adaptação final. Nesse processo, as mudanças podem ser analisadas por três lentes: indivíduos, movimentos sociais e organizações. No individual, são retratadas como impulsionadas por um número pequeno de indivíduos considerados heroicos, com capacidade de comunicar ideias complexas de forma atraente e de fazer as coisas acontecerem. Nos movimentos sociais, como uma "curva em S", onde a fase inicial de crescimento é lenta, com pequeno grupo de partidários comprometidos, seguida por uma rápida decolagem, e depois pela desaceleração como a maturidade. A inovação social é bem-sucedida quando consegue plantar a semente de uma ideia em muitas mentes e ao longo prazo estas ideias são mais poderosas do que os indivíduos ou instituições. No nível de organizações, como novas formas de organização ou formas existentes aprendendo a renovar-se. Qualquer organização de sucesso pode ser focada simultaneamente em atividades existentes, emergentes e em possibilidades radicais que podem representar atividades futuras.

Para entender completamente a inovação social é preciso olhar para as condições que permitem ou inibem qualquer mudança (eventuais barreiras). Conforme Mulgan *et al.* (2007), deve-se considerar primeiro a eficiência, isto é, as reformas no curto prazo ameaçam piorar o desempenho, começando menos eficientes do que as alternativas mais velhas, mas com potencial para transcendê-los. Outra barreira são os interesses das pessoas, pois os riscos da mudança são grandes em comparação com os benefícios da continuidade. Depois, são mentes das pessoas, onde qualquer sistema social passa a ser solidificado dentro das mentes das pessoas sob a forma de pressupostos, valores e normas. A quarta barreira são relacionamentos, já que as relações pessoais entre os agitadores do sistema criam um fator de

estabilização adicional sob a forma de capital social e compromisso mútuo e podem impedir qualquer mudança.

Fachinelli, D'Arísbo e Maciel (2014) consideram que a inovação social inicia geralmente no âmbito local, mas que é uma transformação que causa impacto social significativo e influencia a sociedade de forma ampla. Demanda um processo coletivo de criação, aprendizagem e invenção transformando a realidade existente e estabelecendo novas práticas sociais, fornecendo impacto positivo e sustentável na quantidade e qualidade de vida dos membros da sociedade. Bignetti (2011) sugere que as inovações sociais seguem mecanismos de transposição de experiências que favorecem a replicação e à expansão dos resultados de uma para outras comunidades. Deixando como resultantes novas relações sociais entre indivíduos e grupos e contribuindo para a difusão e a perpetuação da inovação, alimentando novas soluções sociais. Maurer e Silva (2014) afirmam que na inovação social os atores aprendem novos conhecimentos e habilidades através da troca de informações e formação e que este aprendizado coletivo pode gerar novas regras e novos padrões sociais.

Juliani, Juliani, Souza e Harger (2014) afirmam que hoje existe uma crescente busca por métodos alternativos de solução de problemas sociais e que a inovação social vem conquistando espaço para suprir as desigualdades sociais, as questões da sustentabilidade e os problemas de mudanças climáticas, procurando ocupar o espaço deixado pela retração ou inação do Estado. Okada e Berlim (2014) revelaram que as inovações sociais podem mudar o modo como se faz o design de moda, seguindo um caminho mais sustentável e transitando em contextos sociais, apoiando-se em valores culturais e em experiências práticas que estimulem o envolvimento e o cuidado, melhorando a vida cotidiana das pessoas. Relatam também que as inovações sociais favorecem o senso de comunidade, a solidariedade e modo de vida mais sustentáveis. O design de moda pode ter novas formas de atuação, integrando a ética social aos parâmetros do desenvolvimento sustentável, tendo em vista que as inovações sociais teriam como prioridade as necessidades humanas acima das satisfações do mercado e promoveria a inclusão social.

Uma rede de inovações, que ocorra no espaço entre a sociedade civil, governo e empresa, pode atrair muitos pensadores do campo e pequenas organizações do mundo do design, academia e comunidade com ações convergentes, agregando blogs, pesquisas recentes e novas ideias, bem como reunindo grupos de colaboração para trabalhar em problemas comuns (MULGAN *et al.*, 2007). Pode encontrar formas de reforçar as comunidades díspares e desenvolver maneiras comuns de entender a inovação social e buscar métodos comuns de apoio à inovação social, persuadindo governos e fundações para se envolverem mais a sério neste campo e ajudar os parceiros a obter mais rapidamente soluções sociais viáveis.

3 Metodologia

O presente estudo é qualitativo com enfoque descritivo, desenvolvido por meio de estudo de caso único. Conforme Chizzotti (2010), na pesquisa qualitativa o problema decorre de um processo indutivo, delimitado na exploração de contextos e da observação do objeto pesquisado. A pesquisa é qualitativa porque buscou obter melhor compreensão do processo de incentivo às mulheres artesãs na cadeia produtiva de moda e verificar se este pode ser considerado uma inovação social. A pesquisa é descritiva porque pretende descrever fatos e fenômenos da realidade estudada (TRIVIÑOS, 2013). Estudo de caso único porque pretende entender um fenômeno da vida real em profundidade a partir de um único objeto/contexto analisado (YIN, 2010).

Organizadores:



ANEGEPE
Associação Nacional de Estudos
em Empreendedorismo e Gestão
de Pequenas Empresas

Realizadores:



O objeto de estudo foi a empresa Catarina Mina, uma loja virtual do setor de bolsas femininas. Essa empresa foi escolhida porque é uma varejista que trabalha com projeto de incentivo às artesãs na cadeia produtiva. Além disto, a empresa manifestou interesse em participar do estudo e costuma contribuir para estudos sobre a compreensão do tema inovação social. A unidade de análise foi a experiência adotada pela Catarina Mina no projeto de incentivo na cadeia produtiva das artesãs em comunidades próximas à cidade de Fortaleza/CE. O processo de amostragem é não probabilística e por julgamento. A empresa conta com cinco profissionais diretos e 15 indiretos. A pesquisa de campo foi realizada em agosto/2015.

A triangulação de dados envolveu a coleta de dados em diferentes fontes e métodos, buscando assegurar a consistência e validação dos resultados, como sugere Yin (2010). Foram coletados dados primários e secundários. Os dados primários envolveram entrevista pessoal com roteiro semiestruturado e a observação direta. A entrevista em profundidade foi aplicada de forma individualizada e os assuntos abordados foram: funcionamento da cadeia de produção de moda, incentivo à produção de moda, reconhecimento e valorização das artesãs, eficácia do incentivo à produção das artesãs e legitimidade e empoderamento das artesãs. Foram utilizados três roteiros de entrevista semiestruturados, um com perguntas para a proprietária, outro para colaboradores diretos e outro para colaboradores indiretos (artesãs). Como método de coleta completar, a observação direta foi empregada de maneira não estruturada, e envolveu o registro de fatos/evidências visuais durante visitas realizadas. Foram observados o trabalho das artesãs, a existência de evidências de como são pensadas, discutidas e tomadas às decisões, evidências de participação de outras organizações ou governo na formulação, discussão e acompanhamento das estratégias e ações, existência de programas ou projetos de capacitação das artesãs e de incentivos e valorização das artesãs. Os dados secundários foram obtidos por meio de pesquisa documental em materiais/documentos disponibilizados pela empresa, como folders, revistas, jornais, e pesquisa na internet.

As entrevistas foram transcritas literalmente e analisadas junto com os dados visuais e secundários coletados por meio do método da análise de conteúdo e categorização dos dados, considerando as premissas de inovação social preconizadas pelos autores abordados no referencial teórico. O **Quadro 1** resume o design da pesquisa.

Organizadores:

ANEGEPE
Associação Nacional de Estudos
em Empreendedorismo e Gestão
de Pequenas Empresas

Realizadores:



Quadro 1: Design da pesquisa

Item	Descrição
Tipo de pesquisa	Descritiva
Abordagem de pesquisa	Qualitativa
Estratégia de pesquisa	Estudo de caso único
Métodos de coleta de dados	Entrevista com proprietária Entrevista com colaboradores diretos Entrevista com colaboradores indiretos (artesãs) Observação direta Análise documental e dados bibliográficos
Fontes de informações	Proprietária da empresa Responsável pelas redes sociais Artesã de criação Seis artesãs que trabalham no projeto de incentivo
Técnica de tabulação dos dados	Quadros sínteses
Técnica de análise dos dados	Análise de conteúdo e descritiva
Categorias de dados analisadas	Funcionamento da cadeia de produção de moda Incentivo à produção de moda da empresa Reconhecimento e valorização das artesãs Eficácia do incentivo à produção das artesãs Legitimidade e empoderamento das artesãs

Fonte: Elaborado pelos autores (2015)

4 Apresentação e Análise dos Dados

4.1 Caracterização do Objeto de Estudo (Empresa Catarina Mina)

A Catarina Mina é uma loja virtual de bolsas feitas artesanalmente que iniciou o seu trabalho em 2005 com algumas artesãs do Ceará. A ideia das proprietárias, uma publicitária e outra figurinista, era fugir dos modelos padronizados e pouco atraentes e por isto começaram a produzir peças em crochê, renda, chita e metais. Associaram-se a alguns grupos de artesãos, instituições e ONGs em alguns projetos esporádicos. Durante os anos que trabalharam juntas, além da marca própria, desenvolveram produtos *private labels* para empresas famosas. Contudo, a empresa não estava no rumo que gostaria e desfizeram a sociedade. “Quando você tem essa pressão para criar como o *fast fashion*, acaba copiando e perde o *timing*, a oportunidade de inovar” (depoimento da proprietária ao Jornal Diário do Nordeste – Revista Gente, p. 55, 10 de maio, 2015).

No início de 2015, a publicitária iniciou sozinho o novo projeto que chamou #Uma Conversa Sincera, onde junta o design com o artesanato. Os folders da empresa informam ser um projeto inovador e pioneiro no Brasil, já que é a primeira marca a ter no site os custos abertos para o consumidor final, considerando uma valorização do trabalho das artesãs. A ideia é menos esforço financeiro investido na exposição da marca e mais dedicação a quem realmente faz a empresa, no caso as artesãs, e respeitando também o modo específico de produção, trabalho em casa, no tempo e ritmo desejados, e dando as crocheteiras a segurança de uma renda mensal.

Os depoimentos indicam que essa iniciativa foi muito na intenção de mover o consumidor em direção as perguntas: "o que há por trás e como funciona a cadeia de moda e de produção de uma forma geral?", "que tipos de vida e pensamentos incentivamos com as nossas formas de consumo?" Por isto, a empresa investe no trabalho manual e no reconhecimento das artesãs, tornando-o interessante financeiramente. Além disto, quer disponibilizar ao cliente o que tem perto de casa, valorizando a proximidade e o local, ao invés de produtos da China. Segundo o web site da empresa o projeto "A Linha Artesã", que ainda não está ainda em funcionamento, será um apoio para algumas artesãs que não trabalham com a empresa (ou parte do grupo), como alternativa de produção durante momentos de baixa demanda. A ideia é uma linha concebida exclusivamente pelas crocheteiras, produtos que fazem parte de seu dia a dia, e que o site disponibilizaria para venda. As artesãs também já participaram de projetos artísticos como foi verificado no site da empresa e no livro da exposição. Entretanto, foi um incentivo às artesãs, mas não trouxe visibilidade para elas e nem muitos ganhos, exceto o financeiro. As artesãs entrevistadas demonstraram sentir prestígio por ter participado desse projeto.

4.2 Resultados da Cadeia de Produção de Moda na Catarina Mina

A coleta de dados buscou também identificar como é feito o trabalho na Catarina Mina. Muitas das artesãs que trabalham para a empresa, e são de Itaitinga/CE, fazem parte da APACI – Associação dos Produtores de Artesanato e Confeção de Itaitinga, associação privada fundada em 2000. Embora a sede ainda exista, a associação perdeu força e hoje está inativa. As artesãs trabalham em casa e não possuem atividades na associação. As artesãs trabalham na produção dos produtos (bolsas) e são terceirizadas, sendo somente a artesã da criação efetiva da Catarina Mina. O trabalho é feito de acordo com a disponibilidade das artesãs, sendo que algumas mantêm outras atividades paralelas de costura ou agricultura. Além disso, normalmente é feito por senhoras de mais idade. Esses achados corroboram com o estudo de Lourenço (2014) que afirma que a nova geração não tem interesse neste tipo de função e que esse trabalho é mais informal.

Outro fator importante identificado é que a competição internacional, como mencionado por Coutinho e Ferraz (1994), Sachs (2008) e Rech (2009), foi um dos motivadores para a gestora decidir criar o projeto de valorização do artesanato através de um diferencial de mercado, pois mostra o que está por traz da produção e os custos. Também vai de encontro da proposta do Sebrae (2008), que entende o trabalho manual como contrapartida à massificação e uniformização de produtos globalizados, trazendo o resgate cultural e um contraponto ao fast fashion. Conforme Okada e Berlim (2014) afirmam, o trabalho manual e de pequena escala pode ser incentivado pelo designer que atua como ativista, comunicador, facilitador ou empreendedor, fortalecendo a comunidade.

Não existem programas e nem projetos de capacitação, mas apoio na produção do produto e ensinamentos quando as artesãs não sabem como produzir. As artesãs também ensinam uma as outras. São feitas reuniões periódicas e nas quintas-feiras a artesã da criação vai ao projeto levar amostras, interagir com as artesãs e ensinar novos pontos para aquelas que desconhecem. A artesã da criação tem base no Morro de Santa Terezinha/CE, onde faz reuniões com as artesãs do grupo. Além disso, os produtos desenvolvidos seguem tendências de moda e as artesãs podem opinar, sugerir melhorias, mas não participam do desenvolvimento das estratégias da empresa, nem dos produtos. O projeto é uma iniciativa da

proprietária da Catarina Mina e não existe participação de governo ou outras organizações não governamentais, apenas a colaboração de algumas empresas privadas que ajudam na divulgação. Para a viabilização do projeto foi obtido um pequeno financiamento junto ao Banco do Nordeste.

4.3 Resultados de Reconhecimento e Valorização das Artesãs

Os dados coletados indicam que as artesãs se sentem reconhecidas pelo projeto, valorizadas e admiram o trabalho da Catarina Mina. Elas são incentivadas e se sentem valorizadas principalmente em função do aumento de produção e dos ganhos financeiros. As artesãs trabalham em casa, consideram o ofício uma terapia e gostam de poder ter uma renda extra para ajudar, comprar para si e melhorar a casa. O projeto promoveu também a autoestima e criou uma estimulação positiva nas artesãs, como aponta Moraes (2010). No vídeo da empresa, uma das artesãs comenta: “não é um simples crochêzinho, é o nosso trabalho, envolve a nossa família, envolve o nosso dia a dia (...) nosso meio de sobrevivência até, nossa forma de ganhar o nosso próprio salário (...) a gente tem reconhecimento”. Outra artesã complementa: “(...) hoje o crochê para mim tornou profissão, hoje eu sou artesã, sou crocheteira, antes era passatempo, (...) valorizou muito o trabalho”.

Algumas artesãs novas ou com menos experiência começaram no projeto porque ouviram falar na comunidade, o que indica que o aumento da demanda está propiciando oportunidades na comunidade. Embora alguns demonstrem que tem paixão pela profissão, muitos fazem o trabalho por ser uma forma de ganhar dinheiro e possibilitar a busca de alternativas de vida, principalmente os mais novos. Além disso, muitas delas avaliam que a profissão não é valorizada fora do projeto.

Freeman (2011) fala da necessidade de conscientização do artesão sobre sua importância e de tornar possível comercializar produtos no valor justo e isto a empreendedora da empresa faz nas suas visitas frequentes nos projetos e na abertura dos custos da produção. Através das reuniões informais com as artesãs a proprietária explica como está a empresa e as perspectivas de futuro, mesmo que as artesãs não participem das decisões estratégicas. O web site da empresa é um canal de vendas de produtos por um preço justo, e que possibilita a inserção no mercado, gerando valorização e credibilidade. No web site existem fotos das artesãs e informações sobre o trabalho do projeto, gerando identidade da marca com o trabalho realizado. Além disto, a empresa utiliza outras mídias sociais para ampliar a visibilidade do projeto (Facebook e Instagram).

O projeto tem pouco mais de seis meses de existência e é evidente a expansão de renda e melhora na qualidade de vida das artesãs, como apontado por Rech (2009). Embora não tenha sido criada nenhuma cooperativa ou outra forma de planejamento e controle, nem estabelecido políticas de fomento ao desenvolvimento, organização e integração que possam dar suporte e crescimento ao projeto. Além disso, percebe-se que há no meio das artesãs certa resistência ao modelo de cooperativas e a ajuda de governo e outras entidades.

4.4 Resultados de Eficácia da Cadeia de Produção de Moda na Catarina Mina

As artesãs, as colaboradoras da empresa e a gestora veem o projeto como um incentivo eficaz na produção do artesanato. Há atitude pró ativa de gestão, como preconizado por Rech (2009), e que abarca o fornecedor e parte da comunidade. No entanto, há indícios de que o mesmo precisa ser aprimorado, já que não envolve outros setores e não garante sustentabilidade aos envolvidos. Apesar da resistência das artesãs à cooperativa e outras formas de ajuda,

principalmente do governo, existe uma associação que está bastante enfraquecida e desestimulada, e que algumas artesãs acreditam que seria uma oportunidade de aprimorar o trabalho. O Quadro 2 contém alguns exemplos de tópicos/depoimentos dos entrevistados.

Quadro 2 – Exemplos de tópicos/depoimentos dos entrevistados

Como é feito o trabalho na Catarina Mina?	Qte. respostas
Reúnem-se, trocam ideias, cadeia de cooperação	7
Uma ensina a outra, o que não sabem procuram aprender	7
Sabem que projeto não tem participação de ONGs ou outros órgãos ou governo	6
Associação das Artesãs não participa efetivamente, tem descrença em cooperativas	4
Produzem o pedido pela amostra da empresa	4
Trabalham em casa	4
Trabalham em outra atividade também	4
Artesanato como terapia, prazer	4
Cooperação de empresas parceiras (terceiros)	2
Qual o reconhecimento, valorização e melhorias do projeto? E sobre a sustentabilidade do projeto?	Qte. respostas
Crescendo o número de pedidos, aumento de produção	7
Gosto, orgulho de ser artesã	7
Ajuda em casa, melhorou financeiramente, aumentou a renda	6
Sente-se valorizada dentro do projeto	6
Sem o projeto voltaria a fazer costura ou mantém o artesanato (mas consideram mais difícil conseguir vender os produtos por conta própria)	4
Não saberia o que fazer sem o projeto (se sente dependente dele)	3
Valorização do trabalho do artesão (por gente de fora)	3
Ajudou a categoria, o grupo de artesãs	2
Qual a eficácia da cadeia produtiva? E como pode ser aprimorada?	Qte. respostas
Falta local para capacitação, ensinar, passar conhecimento (exemplo: antiga associação)	3
Jovens não querem seguir com artesanato, forma temporária para ganhar dinheiro	3
Categoria não valorizada pelo governo	2
Transforma a vida de alguém, da comunidade	2
Relação recíproca (um depende do outro – projeto e artesãs)	1
Respeito ao modo de trabalho	1

Fonte: Elaborado pelos autores (2015)

4.5 Discussão dos Resultados

O projeto com as artesãs surgiu de uma necessidade individual, da gestora da empresa, em cooperação com uma necessidade social da comunidade de artesãs, pois o trabalho do artesanato é desvalorizado, sendo cada vez menos produzido e rentável. Existe participação e cooperação entre os atores envolvidos, com iniciativas que favorecem a valorização das pessoas, conforme aponta Bignetti (2011). Contudo o projeto ainda não favorece o *empowerment* das artesãs, não é solução douradora para a comunidade, não gerou uma gestão sustentável, já que grande parte das artesãs não sabe como sobreviver caso o projeto acabe.

Timidamente o projeto está promovendo o desenvolvimento local das artesãs, inclusive com a inserção de jovens mulheres na profissão, como apontado pelas duas jovens que iniciaram o trabalho há menos de dois meses, e que ouviram falar do projeto pela comunidade. Conforme mencionado por Melo Lisboa (2005), a possibilidade de inserção de pessoas desfavorecidas pode ser considerado uma promoção do desenvolvimento local, resultado das inovações sociais. O projeto é uma iniciativa que busca a valorização e desenvolvimento local da comunidade artesã. É visível a melhora na comunidade de artesãs e a autoestima e reconhecimento pessoal, mas percebe-se a dependência em relação à empresa. Considerando que a cadeia de moda é caracterizada pela informalidade e até mesmo pela precarização do trabalho, o projeto é inovador no sentido de ouvir as artesãs e deixá-las trabalhando com prazer e conforme o seu estilo de vida, indo ao encontro de Cloutier (2003), quando aborda a importância de oferecer melhor qualidade de vida e equilíbrio entre trabalho e vida pessoal. Esse autor define inovação social a partir de quatro dimensões: a natureza, o processo de criação e implementação, o alvo de mudança e resultados. Partindo dessas premissas, o projeto #uma conversa sincera pode ser considerado:

a) quanto à natureza: o objeto é visto como algo tangível, que traz novidade, através da inovação dos custos abertos e da participação das artesãs nas vendas, e com o objetivo de desenvolver a atividade do artesanato local de forma a beneficiar não somente a empresa, mas as artesãs (com bem-estar e melhoria de vida).

b) quanto ao processo de criação e implementação: o projeto está ainda em processo de implementação e adaptação; percebe-se que não há diversidade de atores e pouca participação ativa dos usuários; com processo de aprendizado definido, e alguma criação de conhecimento pela troca de experiências entre as artesãs e a empresária.

c) quanto ao alvo de mudanças: o projeto é centrado no indivíduo e busca recuperar a autoestima da artesã e a valorização do trabalho, mas não atinge ainda a coletividade, trazendo transformação social duradoura e mudanças nas condições sociais.

d) quanto aos resultados: há melhora na vida e no bem-estar das artesãs que trabalham no projeto, mas não é possível identificar se a mudança é duradora e atinge a comunidade. Faltam alianças estratégicas, parcerias e redes entre os diversos atores ou equipes multidisciplinares. A principal contribuição apontada é que o projeto #uma conversa sincera contribui para o orgulho de ser artesã, pelo sentimento de valorização e pela ajuda financeira proporcionada.

Considerando os elementos apontados por Mulgan *et al.* (2007), a mudança ocorrida a partir do projeto #uma conversa sincera gerou ganhos no âmbito de: a) Indivíduos - fica clara a adoção da lente do indivíduo, impulsionada por pessoa inspiradora, persistente e dedicada na busca de mudança social na comunidade de artesãs; b) Movimentos - há crescimento entre o pequeno grupo das artesãs, conforme a lente dos movimentos sociais. Contudo, as ideias não são ainda mais poderosas que os indivíduos e está muito dependente da gestora; c) Organizações - inexistente uma organização onde as artesãs possam resolver seus próprios problemas e com *empowerment*; d) Papel dos atores - há o papel de cooperação entre as artesãs e a empresa; e) Ideias, recursos e poder - a empresa pode ser considerada uma via para promover novas ideias sociais, já que é um nicho de mercado, está sendo ajudado pelos consumidores e utiliza a internet. Mas, precisa de estratégia para mobilizar recursos e estrutura para colocar a inovação social em base firme, reunindo sociedade civil, governo, organizações e empresas; f) Mudanças duradouras - não se percebe ainda mudança duradoura;

g) Necessidades sociais satisfeitas - resgate da autoestima e garantia de ganho financeiro mensal, pelo aumento de produção e vendas.

Freeman (2011) destacou, por sua vez, que há necessidade de romper a barreira cultural fortalecida pela exclusão social e que a inclusão digital pode vencer desafios complexos para as artesãs. Nesse sentido, o projeto #uma conversa sincera promoveu, através do web site, e-commerce e redes sociais, visibilidade para as artesãs e comercialização dos produtos, um dos principais problemas dos artesãos. As artesãs gostam de ver suas bolsas divulgadas na Internet e curtem as postagens no Facebook e Instagram. Conforme Freeman (2011), o artesanato brasileiro tem grande potencial em função do rico patrimônio, variedade e criatividade. A riqueza do projeto está associada ao respeito ao modo de trabalho das artesãs e ao resgate do produto artesanal, feito à mão.

Mulgan *et al.* (2007) entendem também que o primeiro passo para inovação social é identificar uma necessidade mal atendida, ou não atendida, e ter uma ideia de como atendê-la. Depois, testá-la na prática para verificar suas falhas, melhorias e necessidade de evolução. Quando a ideia se mostra viável, pode ser alimentada, ampliada, replicada, adaptada ou franqueada. A última fase do processo de inovação social é o aprendizado e a adaptação. Aqui, o caso analisado está na fase de testar a ideia, identificar falhas e promover melhorias.

Percebe-se também que existe uma ação comunitária pequena e local, que promove a capacitação individual, mas inexistente a promoção de mudanças estruturais que permitam a sua continuidade e crescimento em escala, como recomendado por Goldsmith (2010). Há o interesse em ampliar o formato de negócio e ser mais autônoma, mas o projeto é ainda muito dependente da gestora. Conforme Bignetti (2011), a transposição da experiência, replicação e expansão para outras comunidades são fundamentais para a inovação social e, sem isto, não pode ser caracterizado como inovação social. A gestora e colaboradoras diretas possuem visão que vai ao encontro do que preconiza a teoria, mas no contexto de inovação social seria preciso promover ações que envolvessem as artesãs de forma mais participativa, com *empowerment* da comunidade e menor dependência. Além disto, a integração com outros agentes/organismos poderia transformar o projeto em algo durador e sustentável.

O objetivo da empresa não é ser beneficente, mas uma organização privada que busca lucro. No entanto, está clara a promoção de incentivo financeiro através da comissão sobre vendas, e que a empresa não busca a maximização dos lucros. A empresa tem interesse em ampliar o projeto para outras comunidades. Como o projeto é recente, há indícios que com o devido amadurecimento possa atender as lacunas identificadas, tornando-se mais poderoso que o indivíduo que o criou e gerando a transformação na comunidade das artesãs, como recomenda Mulgan (2006).

5 Considerações Finais

O estudo buscou identificar se o processo adotado pela empresa Catarina Mina, de incentivo às mulheres artesãs, pode ser considerado uma inovação social. A questão proposta (até que ponto a experiência adotada pela empresa pode ser vista como uma inovação social) requer verificar se o projeto apresenta soluções inovadoras e que atende aos requisitos do conceito de inovação social.

Os resultados apontaram que a empresa tem ações que proporcionam a valorização das artesãs, com caráter inovador e gera melhora financeira, mas promove o bem estar de forma individual e somente nas comunidades artesãs que trabalham. Não há indícios de replicação, expansão e perpetuação dos resultados para outras comunidades. Há também uma forte dependência das artesãs com a gestora da empresa/projeto, carecendo de processo de

aprendizado e criação estruturado para proporcionar sustentabilidade. Há cooperação entre os atores envolvidos, mas com participação ainda restrita das artesãs no processo de criação de conhecimento, *empowerment* e desenvolvimento territorial.

Considerando o pouco tempo de existência do projeto, acredita-se que este estudo oferece contribuições relevantes para a Catarina Mina e outras empresas do setor. E pode contribuir para novas frentes de trabalho que a empresa pretenda desenvolver. Como limitações do estudo, a pesquisa envolveu apenas única empresa e o projeto analisado é uma iniciativa recente, ainda em desenvolvimento, o que pode ter impactado nos resultados do estudo. Como recomendações, sugere-se ampliar a quantidade de empresas com projeto inovador e social na cadeia de fornecimento, buscando identificar exemplos que trabalhem com incentivos que gerem desenvolvimento, com sustentabilidade e transformação na comunidade. Sugere-se também que há necessidade de uma agenda de internalização de inovações sociais em empresas varejistas atuantes em rede.

Referências

- ANDRÉ, I. ; ABREU, A. Dimensões e Espaços da Inovação Social. **Finisterra**, XLI, n. 81, p. 121-141, 2006.
- BIGNETTI, L. P. As Inovações Sociais: uma incursão por ideias, tendências e focos de pesquisa. **Ciências Sociais Unisinos**, São Leopoldo, v. 47, n. 1, p. 3-14, jan./abr. 2011.
- BRASIL, Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comércio Exterior. **Portaria N. 29 de 05 de outubro de 2010**. Estabelece a base conceitual do artesanato brasileiro para padronizar e estabelecer os parâmetros de atuação do Programa do Artesanato Brasileiro - PAB em todo o território nacional. Secretaria de Comércio e Serviços. MDIC. **Diário Oficial da União**, n. 192, Seção 1, 06 out. 2010.
- CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. São Paulo, SP: Cortez, 2010.
- CLOUTIER, J. Qu'est-ce que l'innovation sociale? In: CRISES. Centre de Recherche Sur Les Innovations Sociales **Cahiers du CRISES**. Québec, 2003.
- COUTINHO, L.; FERRAZ, J. C. (Coord.) Estudo da competitividade da indústria brasileira. Relatório Final. IE/UNICAMP - IEI/UFRJ - FDC - FUNCEX, 1993. Disponível em: <<http://livros01.livrosgratis.com.br/ci000038.pdf>>. Acesso em: 03 ago. 2015.
- DUARTE, M. F.; SILVA, A. L. A experimentação do risco na carreira criativa: o caso de mestres da cultura do artesanato cearense. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM)**, v. 12, n. 2, p. 22-38, mai./ago. 2013.
- FACHINELLI, A. C.; D'ARISBO, A.; MACIEL, E. M. A importância da inovação social e da economia criativa como indutores para o desenvolvimento sustentável. **International Journal of Knowledge Engineering and Management**, v. 3, n.5, p. 276-293, mar/jun, 2014.

- FREEMAN, C. S. **Economia do artesanato**, 2011. Disponível em:
<<http://clairesf.wordpress.com/artigos-2/economia-do-artesanato/>> Acesso em: 07 jul. 2015.
- GOLDSMITH, S. **The power of social innovation: how civic entrepreneurs ignite community networks for good**. San Francisco: Jossey-Bass, 2010.
- JULIANI, D. P., JULIANI, J. P.; SOUZA, J. A.; HARGER, E. M. Inovação social: perspectivas e desafios. **Espacios**, v. 35, n. 5, p. 23, 2014.
- LOURENÇO, C. D. S. Cultura brasileira e marketing de relacionamento: um estudo etnográfico no varejo. **Revista Brasileira de Marketing**, 13, nov. 2014.
- MAURER, A. M.; SILVA, T. N. Dimensões analíticas para identificação de inovações sociais: evidências de empreendimentos coletivos. **Brazilian Business Review**, v. 11, n. 6, p. 127-150, 2014.
- MELO LISBOA, A.. Economia solidária e autogestão: imprecisões e limites. **Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 3, p. 109-115, jul./set., 2005.
- MORAES, V. O reaproveitamento de ideias e materiais no design de joias: origem, intertextualidade e sustentabilidade. **Revista Design, Arte, Moda e Tecnologia**, p. 104-116, 2010.
- MULGAN, G. The process of social innovation. **Innovations: Technology, Governance, Globalization**, v. 1, n. 2, p. 145–162, Spring, 2006.
- MULGAN, G.; TUCKER, S.; SANDERS, B. **Social innovation: what it is, why it matters and how it can be accelerated**. Skoll Centre For Social Entrepreneurship, London, The Young Foundation, 2007.
- OKADA, R. A., BERLIM, L. Design de moda: possibilidades de inovação social e sustentabilidade. **Iniciação - Revista de Iniciação Científica, Tecnológica e Artística**, v. 4, n. 2, 2014.
- PEREIRA, C. J. C. **Artesanato: definições, evolução e ação do Ministério do Trabalho; o programa nacional de desenvolvimento do artesanato**. Brasília: MTB, 153, 1979.
- RECH, S. R. Modelo conceitual de análise competitiva em micro e pequenas empresas do setor de confecções. **UNOPAR Científica Ciências Jurídicas e Empresariais**, v. 10, n. 1, p. 5-12, Mar. 2009.
- SACHS, I. **Desenvolvimento: incluído, sustentável sustentado**. Rio de Janeiro: Garamond, 2008.
- SEBRAE. **Artesanato: um negócio genuinamente brasileiro**. Brasília: SEBRAE, v. 1, n. 1, 2008.

TRIVIÑOS, A. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 2013.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso**: planejamento e métodos. 4.ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

REFERÊNCIA DOCUMENTAL: Catarina Mina – www.catarinamina.com.br. Jornal Diário do Nordeste – Revista Gente, p. 55, 10 de Maio, 2015.

Jornal A Tarde, Sábado, edição dia 25 jul. 2015, Salvador, 2015.

Revista: Especial Fortaleza, Abril, 2012.

Vídeo: Uma conversa sincera, por Catarina Mina - <https://vimeo.com/130749399>

Organizadores:



ANEPEPE
Associação Nacional de Estudos
em Empreendedorismo e Gestão
de Pequenas Empresas

Realizadores:

