

**UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
DOUTORADO**

Joselito Targino de Oliveira Dutra

**MARKETING APLICADO AO TRABALHO ARTESANAL INDIVIDUAL, EM MERCADOS
COM A CONCORRÊNCIA DE PRODUTOS SIMILARES INDUSTRIALIZADOS**

São Caetano do Sul

2023

JOSELITO TARGINO DE OLIVEIRA DUTRA

**MARKETING APLICADO AO TRABALHO ARTESANAL INDIVIDUAL, EM MERCADOS
COM A CONCORRÊNCIA DE PRODUTOS SIMILARES INDUSTRIALIZADOS**

Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Municipal de São Caetano do Sul como requisito para a obtenção do título de Doutor em Administração.

Área de Concentração: Gestão e Regionalidade

Orientador: Prof. Dr. Silvio Augusto Minciotti

São Caetano do Sul

2023

FICHA CATALOGRÁFICA

DUTRA, Joselito Targino de Oliveira.

Marketing aplicado ao trabalho artesanal individual, em mercados com a concorrência de produtos similares industrializados / Joselito Targino de Oliveira Dutra. – São Caetano do Sul, 2023.

232 p.: il.

Orientador: Prof. Dr. Silvio Augusto Minciotti.

Tese (doutorado) – USCS, Universidade Municipal de São Caetano do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2023.

1. Produção artesanal. 2. Marketing estratégico. 3. Competitividade. 4. Gestão organizacional. I. Título. II. Minciotti, Silvio Augusto. III. USCS - Programa de Pós-Graduação em Administração.

Reitor da Universidade Municipal de São Caetano do Sul
Prof. Dr. Leandro Campi Prearo

Pró-reitora de Pós-graduação e Pesquisa
Prof.^a Dr.^a Maria do Carmo Romeiro

Gestor do Programa de Pós-Graduação em Administração
Prof. Dr. Eduardo de Camargo Oliva

Tese defendida e aprovada em 27/04/2023, pela Banca Examinadora constituída pelos professores:

Prof. Dr. Silvio Augusto Minciotti (Orientador – Universidade Municipal de São Caetano do Sul)

Prof. Dr. Sérgio Feliciano Crispim (Universidade Municipal de São Caetano do Sul)

Prof. Dr. Edson Keyso de Miranda Kubo (Universidade Municipal de São Caetano do Sul)

Prof. Dr. Alexandre Luzzi Las Casas (Pontifícia Universidade Católica de São Paulo)

Prof. Dr. Geraldo Luciano Toledo (Universidade de São Paulo)

Dedico este trabalho a todos os meus familiares, em especial, meus amados pai e mãe, as minhas queridas irmãs e seus filhos e a minha estimada esposa, cujo apoio foi um dos alicerces fundamentais nessa jornada.

Agradecimentos

Agradeço aos professores do Programa de Pós-graduação da Universidade Municipal de São Caetano do Sul e a todos os funcionários que contribuíram para viabilizar a realização da pesquisa de Doutorado, por sempre demonstrarem profunda empatia e serem receptivos e humildes, fazendo com que os ensinamentos transmitidos transpassem o campo acadêmico e sejam uma valerosa lição de urbanidade.

Gostaria de agradecer também a todos os professores que compuseram as Bancas de Qualificação e Defesa da Tese, em função das valerosas contribuições no desenvolvimento do projeto e no relatório final da pesquisa.

Por fim, deixo o meu agradecimento especial ao meu orientador Prof. Dr. Silvio Augusto Minciotti, por, desde o nosso primeiro contato, trabalhar de forma árdua na construção do projeto, por sempre acreditar, apoiar e fazer com que eu buscasse melhorar o meu trabalho. Um profissional que, além do meu agradecimento, ganhou o meu respeito e admiração por seu profundo conhecimento e facilidade em transmiti-lo, sua dedicação e paixão no que faz e por sua humildade, aspectos que servirão de inspiração para o resto de minha vida.

DUTRA, Joselito Targino de Oliveira. **Marketing Aplicado ao Trabalho Artesanal Individual, em Mercados com a Concorrência de Produtos Similares Industrializados**. Universidade Municipal de São Caetano do Sul. São Caetano do Sul, SP, 2023.

RESUMO

O modelo de produção Artesanal apresenta grande relevância social, cultural e econômica, sendo reconhecido por proporcionar trabalho e renda a grupos que se encontram fora do mercado formal de trabalho e por ter a singular capacidade de materializar aspectos culturais, ajudando em sua transmissão entre as gerações e em sua exportação para outros centros culturais. Entretanto, mesmo diante de tamanha relevância e após revisão da literatura, por meio de pesquisa bibliométrica, observou-se a baixa discussão na academia sobre o tema Artesanato quando é abordado sob a ótica da gestão de negócio, existindo uma lacuna teórica nos estudos que abordam sobre como o Marketing pode ser utilizado por Artesãos Individuais, quando concorrem com produtos industrializados. Assim, o estudo teve como objetivo principal “Analisar as estratégias e práticas de Marketing que podem ser aplicadas pelos Artesãos Individuais, em um ambiente de competição direta com produtos similares industrializados”. Para se conseguir a análise proposta, foram utilizados dados provenientes da literatura juntamente com os achados resultantes do estudo de caso realizado na concentração de produtores têxteis, com foco especial na análise da competitividade dos produtores artesanais, da cidade de São Bento, Paraíba. Como principais achados no estudo de caso, foram identificadas: a incapacidade de competição de forma isolada dos Artesãos Individuais perante os concorrentes industriais, culminando na incorporação da mão de obra artesanal pelos produtores industriais, fato este que corrobora a ausência de diferenciação entre os produtos artesanais e os industriais; a busca dos Artesãos Individuais por outras praças de comercialização além da local e a busca dos Artesãos Individuais para alcançar a comercialização de seus produtos pelo consumidor final, sendo este um público-alvo negligenciado pela indústria. Como produto final do presente estudo, desenvolveu-se um *Framework* de um plano de Marketing voltado aos Artesãos Individuais com produção seriada que concorrem com produtos similares industrializados, analisado e ajustado por um júri de especialistas, que contempla o roteiro para a identificação e a aplicação das ações de Marketing acessíveis aos Artesãos Individuais, com o potencial de melhorar a competitividade deles ante o mercado. Como exemplo de aplicação do *Framework* desenvolvido, este foi utilizado para a elaboração de um plano de Marketing voltado aos Artesãos Individuais Produtores de redes de dormir da Cidade de São Bento, Paraíba.

Palavras-chave: Produção Artesanal. Marketing Estratégico. Competitividade. Gestão Organizacional.

DUTRA, Joselito Targino de Oliveira. **Marketing Applied to Individual Craft Work, in Markets with Competition from Similar Industrialized Products.** Universidade Municipal de São Caetano do Sul. São Caetano do Sul, SP, 2023.

ABSTRACT

The Craftsman production model has great social, cultural and economic relevance, being recognized for providing work and income to marginalized groups in society and for having the unique ability to materialize cultural aspects, helping to transmit them between generations and export them to others cultural centers. Despite the relevance and after reviewing the literature through bibliometric research, it was observed there were few discussions in the academy about Crafts when it is approached from business management perspective, with a theoretical gap in the studies that approach how Marketing can be used by Individual Craftsmen, when competing with industrialized products. Therefore, the main objective of the study was “to Analyze Marketing strategies and practices that can be applied by Individual Craftsmen, in an environment of direct competition with similar industrialized products”. In order to achieve the proposed analysis, data from literature were used accompanied by the findings arising from the case study carried out in the group of textile producers, with a special focus on the analysis of competitiveness of Craftsmen producers from town of São Bento, Paraíba. The main findings identified in the case study were: the inability of individual craftsmen to compete on their own against industrial competitors, causing the incorporation of craft labor by industrial producers, what confirm the lack of differentiation between craft and industrial products; Individual craftsmen go in search of other markets to negotiate in addition to the local one; they pursue to achieve the negotiation of their products by the final customer, being them a target market underestimated by the industry. As a final result of the study, was developed a Framework of a Marketing Plan for Individual Craftsmen with large scale production that compete with similar industrialized products, reviewed and adjusted by a jury of experts, which includes the roadmap for identifying and applying marketing actions accessible to Individual Craftsmen who have the potential to improve their competitiveness in the market. As an example of application of the developed Framework, same it was used to elaborate a Marketing plan aimed to the Individual Craftsmen producers of to sleep Hammocks in the City of São Bento, Paraíba.

Keywords: Craft Production. Strategic Marketing. Competitiveness. Organizational Management.

Lista de Abreviaturas e Siglas

BNB	Banco do Nordeste
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ICMS	Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços
ONU	Organização das Nações Unidas
PB	Paraíba
PIB	Produto Interno Bruto
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
USAID	<i>United States Agency for International Development</i>

Lista de Figuras

Figura 1	Forças que definem o Nível da Concorrência.....	34
Figura 2	Gerenciamento da Estratégia e do Mix de Marketing.....	44
Figura 3	Etapas para a Elaboração de um Plano de Marketing	53
Figura 4	Localização da cidade de São Bento, no Estado da Paraíba.....	62
Figura 5	Portal de entrada da cidade de São Bento, PB.....	63
Figura 6	Shopping das Redes de São Bento, PB.....	63
Figura 7	Rede de dormir oriunda da Produção Artesanal	64
Figura 8	Rede de dormir oriunda da Produção Industrial	64
Figura 9	Lojas e Boxes do Shopping das Redes	72
Figura 10	Ponto Rotativo no Shopping das Redes	73
Figura 11	Relação entre Perfil do Proprietário e Origem das Redes .	76
Figura 12	Tabulação Cruzada: Origem das Redes e Preço Médio das Redes	83
Figura 13	Fator Responsável pelas Vendas	84
Figura 14	Elementos da Análise Ambiental	86
Figura 15	Elementos que compõem a ameaça de Novos Entrantes no Mercado Analisado	87
Figura 16	Nível de Diferenciação entre os Produtos	89
Figura 17	Necessidade de Capital	92
Figura 18	Custos de Mudança para os Clientes	94
Figura 19	Número de Concorrentes	96
Figura 20	Poder de Negociação dos Compradores	98
Figura 21	Poder de Negociação dos Fornecedores	100
Figura 22	Características Favoráveis à Produção Têxtil Local	103
Figura 23	Análise das práticas atuais de Marketing	106
Figura 24	Análise do Produto	107
Figura 25	Definição do Produto e Acabamentos	109
Figura 26	Grau de Padronização da Produção	111
Figura 27	Produção por Meio de Troca	114
Figura 28	Preço	116
Figura 29	Cálculo do Preço das Redes	116
Figura 30	Fatores de Influência Sobre os Preços Praticados	119

Figura 31	Preços Diferenciados	120
Figura 32	Praça	122
Figura 33	Promoção	124
Figura 34	Ações Promocionais Artesãos Individuais	125
Figura 35	Fachada da Loja da Artesã Individual 03	125
Figura 36	Catálogo Digital Comerciante 03	127
Figura 37	Ações Promocionais da Concorrência	128
Figura 38	Análise sobre o Público-Alvo	129
Figura 39	Público-Alvo dos Artesãos Individuais	130
Figura 40	Público-Alvo dos Concorrentes	132
Figura 41	Estratégia de Mercado	134
Figura 42	Representação Esquemática do <i>Framework</i> do plano de Marketing voltado aos Artesãos Individuais.....	138
Figura 43	Versão final da Representação Esquemática do <i>Framework</i> do plano de Marketing voltado aos Artesãos Individuais	158

Lista de Quadros

Quadro 01	Critérios de Segmentação	47
Quadro 02	Perfil dos Especialistas Membros do Júri	68
Quadro 03	Matriz de Amarração Metodológica	69
Quadro 04	Relação dos Especialistas Membros do Júri	136
Quadro 05	Avaliação da Representação Esquemática	139
Quadro 06	Avaliação da Atividade 1 da Etapa I	142
Quadro 07	Avaliação da Atividade 2 da Etapa I	145
Quadro 08	Avaliação da Atividade 3 da Etapa I	149
Quadro 09	Avaliação da Atividade 1 da Etapa II	152
Quadro 10	Avaliação da Atividade 2 da Etapa II	154
Quadro 11	Avaliação da Etapa III	156
Quadro 12	Versão final da Descrição operacional do <i>Framework</i> do plano de Marketing voltado aos Artesãos Individuais.....	159

Lista de Tabelas

Tabela 1	Pontos de Vendas no Shopping das Redes.....	73
Tabela 2	Dados dos Respondentes do Questionário Estruturado.....	74
Tabela 3	Relação Entre Produção e Comercialização das Redes.....	75
Tabela 4	Origem das Redes Perante o Modelo Produtivo.....	75
Tabela 5	Comercialização de outros produtos	77
Tabela 6	Comercialização das Redes em Outro Ponto	78
Tabela 7	Comercialização das Redes de Forma Online	78
Tabela 8	Tabulação Cruzada: Comercialização das Redes em Outro Ponto Comercialização das Redes de Forma Online	78
Tabela 9	Tempo na Atividade	79
Tabela 10	Renda Mensal obtida com Comercialização de Redes de Dormir ..	80
Tabela 11	Principal Forma de Pagamento.....	81
Tabela 12	Redes Vendidas por Feira.....	81
Tabela 13	Preço Médio das Redes	82

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	19
1.1	Problema de Pesquisa	22
1.2	Objetivos da Pesquisa	23
1.3	Delimitação do Estudo	23
1.4	Justificativa e Relevância do Trabalho	24
2	REVISÃO DA LITERATURA	27
2.1	Artesanato	27
2.1.1	Artesanato e Desenvolvimento Regional	29
2.1.2	Artesanato e Competitividade	31
2.2	As 5 Forças Ambientais como Determinantes do Potencial Competitivo	33
2.3	Marketing – Uma Breve Contextualização.....	39
2.3.1	Marketing para Pequenos Negócios	41
2.3.2	Marketing como Estratégia	43
2.3.2.1	Segmentação de Mercado e Definição de Público-Alvo	46
2.3.2.2	Diferenciação e Posicionamento	48
2.3.2.3	Mix de Marketing os 4Ps	51
2.3.3	Roteiro de um Plano de Marketing	52
2.3.4	Marketing como Estratégia Competitiva para o Artesanato	55
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	59
3.1	Classificação da Pesquisa	59
3.2	Delineamento da Pesquisa	60
3.3	Lócus da Pesquisa	62
3.4	Abordagem da Pesquisa e Instrumento de Coleta de Dados	65
3.4.1	Etapa 1 – Pesquisa de Campo – Natureza Descritiva: Dados Quantitativos – Aplicação de Questionário Estruturado	65
3.4.2	Etapa 2 – Pesquisa de Campo – Natureza Exploratória: Dados Qualitativos – Observação Direta e Entrevistas Semiestruturadas.	65
3.4.3	Etapa 3 – Júri de Especialistas – Natureza Descritiva	67
3.5	Matriz de Amarração Metodológica	69
4	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	71

4.1	Questionário Estruturado – Vendedores de Redes do Shopping das Redes	71
4.1.1	Identificação dos Membros do Mercado	74
4.1.2	Características da comercialização das redes de dormir no Shopping das Redes	77
4.1.2.1	Características do Modelo de Negócio	87
4.1.2.2	Perfil da Oferta	80
4.2	Entrevistas Semiestruturadas	85
4.3	Análise das Entrevistas Frete aos Objetivos Propostos	85
4.3.1	Análise Ambiental – Forças Competitivas	86
4.3.1.1	Ameaça de Novos Entrantes	87
4.3.1.2	Grau de Rivalidade entre os Concorrentes	95
4.3.1.3	Pressão dos Produtos Substitutos	97
4.3.1.4	Poder de Negociação dos Compradores	97
4.3.1.5	Poder de negociação dos Fornecedores	100
4.3.1.6	Órgão Apoiador da Produção Têxtil Local	102
4.3.2	Atual Utilização do Marketing	106
4.3.2.1	Produto	107
4.3.2.2	Preço	115
4.3.2.3	Praça	121
4.3.2.4	Promoção	124
4.3.2.5	Perfil do Consumidor	129
4.3.2.6	Estratégia de Marketing	133
4.4	Análise e Validação do <i>Framework</i> do Plano de Marketing voltado aos Artesãos Individuais por um júri de especialistas.....	135
4.4.1	Análise das opiniões dos especialistas sobre a Representação Esquemática do <i>Framework</i>	137
4.4.2	Análise das opiniões dos especialistas sobre a Descrição operacional do plano de Marketing voltado aos Artesãos Individuais	141
4.5	Versão Final do <i>Framework</i> do plano de Marketing voltado aos Artesãos Individuais.....	158
5.	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	165

REFERÊNCIAS	169
Apêndice A – Levantamento Bibliométrico	174
Apêndice B – Protocolo do Estudo de Caso	188
Apêndice C – Questionário Estruturado	196
Apêndice D – Roteiro Questionário Semiestruturado	200
Apêndice E - Material encaminhado ao Júri de Especialistas.....	202
Apêndice F – Aplicação da Versão Final do <i>Framework</i> do Plano de Marketing aos Artesãos Individuais Produtores de Redes de Dormir da Cidade de São Bento – PB.....	211

1 INTRODUÇÃO

Quando falamos sobre artesanato, o tema em si incorpora grande relevância, por se tratar de uma atividade existente desde os primórdios da humanidade e por ainda ser praticada em todo o mundo. A produção artesanal contribui para a empregabilidade de mão de obra local, valendo-se dos valores culturais da região, juntamente dos recursos naturais disponíveis, sem necessidade de grandes investimentos.

Além disso, o artesanato assume o papel de transformador social local, ao passo que possibilita o acesso a trabalho e renda a grupos marginalizados do mercado formal de trabalho (LEITE; SEHNEM, 2018). Tal delineamento, em parte, é corroborado por Sachs (2008), ao afirmar que, no artesanato, existe uma complexa relação entre os meios ecológico, social e econômico, propiciando inclusão social e sustentabilidade por meio do desenvolvimento econômico. Tais características, inerentes ao modelo artesanal de produção, colocam-no como um expoente quando discutimos conceitos atuais de desenvolvimento, precisamente, o de desenvolvimento sustentável.

Durante evento da ONU (Organização das Nações Unidas), realizado no Rio de Janeiro em 2012, foram definidos 17 objetivos que visam promover o desenvolvimento sustentável em nível global (ODS). Entre eles, podemos destacar a relação direta que o modelo artesanal de produção mantém com o objetivo 8, que busca garantir trabalho decente e crescimento econômico, mediante a promoção do crescimento econômico sustentado, inclusivo e sustentável, do emprego pleno e produtivo e do trabalho decente para todos.

Diante de tamanha importância e complexidade atribuída ao artesanato, é necessário observar sua relação nos vários níveis de sua influência. No que se refere aos aspectos econômicos e sociais e à capacidade do artesanato de criar trabalho e renda, especificamente no Brasil, o artesanato é responsável por gerar ocupação e renda para mais de 10 milhões de pessoas, e, de acordo com o IBGE, essa atividade econômica já movimentou R\$ 50 bilhões por ano (BRASIL, 2019).

Quando se trata da ligação entre artesanato e cultura, é inegável a sua grande representatividade na construção e na materialização dos valores culturais, caracterizando-se como parte da própria cultura. Essa importância e esse valor cultural decorrem de o artesanato trazer consigo toda uma carga histórica,

transmitida de geração em geração, fazendo parte integrante e indissociável dos usos e costumes de um determinado grupo social (BARROSO NETO, 2020).

Segundo dados do CENSO 2010, fornecidos pelo IBGE, o artesanato destaca-se como uma das principais manifestações culturais brasileira, fazendo-se presente em 64,3% dos municípios, principalmente nos Estados do Norte e do Nordeste.

Um dos fatores que ocasionam o destaque da produção de artesanato na região Nordeste do Brasil é seu importante papel no desenvolvimento do potencial turístico, contribuindo para o crescimento econômico e social. O estímulo ao artesanato e ao turismo configura-se como alternativa recorrente em projetos relacionados ao desenvolvimento local, na medida em que possibilita não apenas a inserção, como a reinserção de áreas “estagnadas” (OLIVEIRA, 2007).

Além de sua relevância social, cultural e econômica, é importante destacar o papel que a produção artesanal tem para a vida do artesão, e que a relação entre o artesão e sua obra vai além da ocupação profissional. Neste sentido, Teixeira e Ferreira (2019) destacam que o modelo de produção artesanal confere ao artesão o desenvolvimento de pontos pessoais relevantes, como autoconfiança e dignidade. Ramírez e López (2014) destacam que, na ótica dos artesãos, esse modelo de produção já se destaca dos demais pelo simples fato de a produção artesanal possibilitar a manutenção de seu atual estilo de vida, mantendo suas tradições e cultura.

Mesmo diante de tamanha importância vinculada à produção artesanal e à sua complexidade, um dos seus principais aspectos tornou-se um entrave para sua perpetuação: o gerenciamento individual da atividade por parte do artesão, no qual este assume todas as responsabilidades referentes à produção e à comercialização de seus produtos.

Diante das exigências adaptativas impostas pelo mercado globalizado, a imagem do artesão que tudo faz (de forma isolada, desde o beneficiamento da matéria-prima até a transformação e a comercialização do produto finalizado) tornou-se romântica e de difícil sobrevivência, sendo necessário que ele aprimore suas competências como detentor de um negócio, formulando corretamente sua oferta, para ser capaz de posicionar corretamente seus produtos no mercado.

Pirillo Ramos (2013) destaca que, independente da longevidade, ou dos valores históricos e culturais que a produção artesanal possa carregar, o artesão que não conseguir atender as expectativas do mercado sofrerá o processo de exclusão.

Diante dessa necessidade de atendimento das demandas do mercado, é importante ressaltar que o produto fruto do artesanato carrega consigo alto valor agregado, valendo-se do caráter transformador que o modelo de produção artesanal assume, com grande apelo social. No tocante aos valores culturais, ele agrega valor aos seus produtos devido à valorização das culturas locais, valorização esta ocasionada pela própria globalização dos mercados, tirando grande proveito desse movimento de retorno às origens, mesmo em um período marcado pela internacionalização (SEBRAE, 2016).

Pirillo Ramos (2013) reforça tal entendimento ao afirmar que o produto artesanal, na verdade, representa um elo com a comunidade que o desenvolveu, materializando sua cultura. Assim, o que agrega valor ao artesanato é a cultura local de seus produtores, sendo imprescindível para o consumidor que existam garantias de sua origem.

Para aproveitar os valores inerentes ao modelo artesanal de produção, é necessário prover o produtor artesão de outras habilidades, além das específicas para produção de sua arte, para que ele tenha condições de posicionar seus produtos de forma eficiente e manter-se competitivo no mercado. Sachs (2008) afirma que o aprimoramento organizacional para o artesanato é tão relevante quanto o desenvolvimento de habilidades de produção de seus artefatos.

Ao considerarmos que o produtor artesão precisa considerar as peculiaridades do mercado no qual atua e valendo-se do alto valor agregado que esse modelo produtivo carrega consigo, torna-se necessário que tanto a teoria quanto a aplicação das práticas de Marketing se façam presentes. Principalmente quando consideramos sua alta disseminação e aplicabilidade, estando presente por toda parte, envolvendo pessoas e organizações em várias atividades (KOTLER; KELLER, 2012).

O Marketing busca a entrega de valor para os clientes, levando em consideração suas reais necessidades e possibilidade de consumo (KOTLER; KELLER, 2012). Ele aprofunda tal entendimento para além da conotação monetária, relacionando-o, principalmente, aos atributos desejados pelos clientes e aos benefícios causados pela sua aquisição. Assim, o Marketing busca criar e entregar valor aos clientes por meio da satisfação de suas necessidades (FURNIELIS, 2018).

Em vista da importância da produção artesanal nos aspectos sociais, econômicos e culturais, por deter grande capacidade transformadora individualmente

e em nível regional, um ponto que se destaca é que, mesmo o artesanato sendo reconhecido como gerador de emprego e renda, pouco se trata das competências dos artesãos como detentores de negócios.

A necessidade destes estudos torna-se ainda mais evidente quando consideramos a dificuldade na profissionalização imposta aos produtores artesãos, pois o perfil desses produtores, em sua maioria, é composto por cidadãos marginalizados do mercado de trabalho, sendo muitos deles detentores de baixa educação formal, principalmente quando tratamos de profissionalização para gerenciamento de empreendimentos.

Desta forma, é importante que essa modalidade produtiva tenha a devida atenção da comunidade acadêmica, retratada em estudos direcionados ao seu desenvolvimento. Neste sentido Ramos, Muylder e Freire (2014) ressaltam que é importante realizar uma varredura dos trabalhos acadêmicos brasileiros, identificando os estudos que relacionem empreendedorismo ao artesanato, visando ao desenvolvimento da atividade de artesanato como um todo, não se limitando aos aspectos produtivos.

O que gera um ponto de destaque na lacuna teórica encontrada é a falta de estudos que abordem o artesão como produtor individual e suas relações com o mercado ao qual pertence, precisamente quando essa produção artesanal é obrigada a enfrentar concorrentes similares industrializados e como a vasta teoria desenvolvida nas aplicações de Marketing pode ser utilizada por esses artesãos.

Após revisão da literatura, por meio de pesquisa bibliométrica, resultado contido no Apêndice A, pouco se encontrou em estudos que abordem a produção artesanal como negócio, principalmente quando se trata da aplicação de estratégias e práticas de Marketing, evidenciando essa abordagem como área inexplorada por estudos acadêmicos.

1.1 Problema de Pesquisa

Desta forma, buscando preencher parte da lacuna teórica identificada, juntamente com a proteção dessa atividade (que, além de garantir emprego, renda, pertencimento e satisfação profissional a uma grande parcela da população, historicamente, caracterizou-se como importante canal de transmissão de valores culturais), temos como problema de pesquisa a seguinte indagação: Como o

Marketing pode ser aplicado pelos Artesãos Individuais em um ambiente de competição direta com produtos similares industrializados?

1.2 Objetivos da Pesquisa

Objetivo Geral:

Analisar as estratégias e práticas de Marketing que podem ser aplicadas pelos Artesãos Individuais, em um ambiente de competição direta com produtos similares industrializados.

Objetivos Específicos:

1. Identificar os parâmetros competitivos que norteiam o ambiente de atuação onde os Artesãos Individuais e produtores industriais estão concorrendo diretamente;
2. Investigar qual o estágio atual de utilização das ações de Marketing dos produtores de artesanato individuais e seus concorrentes;
3. Desenvolver um *Framework* que contemple o roteiro para a identificação e a utilização das ações de Marketing acessíveis aos Artesãos Individuais, para melhorar sua competição ante os produtos similares industrializados;
4. Aplicar o *Framework* desenvolvido, na elaboração de um Plano de Marketing para os Artesãos Individuais produtores de redes na cidade de São Bento, na Paraíba.

1.3 Delimitação do Estudo

O presente estudo teve como objeto as interações dos produtores artesãos com seu ambiente competitivo e sua atual utilização das ações de Marketing quando enfrentam concorrência direta com produtos industrializados não diferenciáveis.

Diante dessa delimitação e visando alcançar os objetivos propostos, a pesquisa buscou conhecer qual a atual posição dos artesãos perante as forças competitivas de onde atuam, as ações de Marketing inexploradas e as exploradas

pelos artesãos, considerando-se as características do mercado e, finalmente, se a melhoria na aplicação das ações de Marketing, por parte dos artesãos, é capaz de gerar um melhor desempenho entre eles e as forças de seu ambiente de atuação.

1.4 Justificativa do trabalho

É notória a importância da produção artesanal como geradora de emprego e renda na economia brasileira, especialmente quando falamos da região Nordeste. Em estudo realizado pelo Banco do Nordeste (BNB, 2002), foram registrados aproximadamente 3,3 milhões de artesãos no Nordeste político, sendo este associado diretamente ao fluxo turístico, ambos expoentes da economia criativa (DUARTE; SILVA, 2013).

Entretanto, após realização de um levantamento bibliométrico, não foram encontrados na literatura autores que abordassem quais características norteiam a relação do Artesão Individual com o seu mercado de atuação e de que modo o Marketing pode auxiliar no desenvolvimento do modelo de produção artesanal, particularmente quando se enfrentam concorrentes industrializados.

Quando os temas artesanato e Marketing são abordados na literatura, em conjunto, deixam de lado o artesão que trabalha de forma individual, focando no impacto de uma determinada prática de Marketing, e não na maneira como este pode ser utilizado em sentido estratégico, visando ao desenvolvimento do modelo de oferta dos produtos, negligenciando uma análise aprofundada e desconsiderando o artesão como ser atuante no mercado onde está inserido e suas reais possibilidades perante a concorrência e o mercado.

Existe, na academia, quem seja contra a adequação da produção artesanal às mudanças tecnológicas, ou às expectativas de consumo e mercado. Marquesan e Figueiredo (2014), por exemplo, afirmam que, junto à transformação do artesão em empreendedor, estão pontos que diminuem os valores subjacentes das práticas artesanais, culminando na descaracterização de certos aspectos simbólicos dessa prática cultural, juntamente com a perda do potencial contestatório e emancipatório do artesanato.

Vale destacar que tais mudanças, como a adequação dos produtos às demandas do mercado e o aprimoramento da capacidade gerencial do artesão, não

descaracterizam o artesanato, tampouco diminuem sua representatividade cultural (BARROSO NETO, 2020).

Tal linha de raciocínio carrega, em sua essência, uma boa intenção, sendo, em grande medida, fruto apenas de uma preocupação protetora com a cultura popular, porém ingênua ao acreditar que artesãos não sofrem influências do mercado e do meio – em permanente mudança – onde estão inseridos, rechaçando uma premissa básica de que, para a sobrevivência econômica do artesanato, este precisa se manter permanentemente atrativo no mercado (BARROSO NETO, 2020).

Existem barreiras na profissionalização dos produtores artesãos, principalmente quando falamos no desenvolvimento de estratégias capazes de ofertar adequadamente sua produção em mercados de alta competitividade.

Tal cenário se agrava quando observamos a pequena quantidade de estudos voltados para a análise desta problemática, juntamente com a baixa capacitação gerencial apresentada pela maioria dos produtores artesanais. Assim, surge um grande desafio quando se constata que fica a cargo do artesão a responsabilidade de desenvolver estratégias para melhor gerir sua atividade e torná-la mais atrativa, sustentável e competitiva (SEHNEM; PIEKAS; DAL MAGRO; FABRIS; LEITE, 2020).

Por mais desafiadora que tal perspectiva possa parecer a um produtor de artesanato individual, essa mudança torna-se fundamental para a manutenção desse tipo de produção. Embora seja difícil conceber um artesão fazendo uso de um elaborado plano de Marketing, muito pela ideia, de senso comum, de que tais ações são dispendiosas e restritas a grandes organizações, importa destacar que é desejável que tal linha de pensamento possa ser desmistificada.

O acesso às estratégias de Marketing é essencial para o desenvolvimento de qualquer empreendimento, independente do seu tamanho e mercado, e tais aspectos devem ser considerados na elaboração do plano de Marketing e não inviabilizar sua criação.

Assim, o estudo traz uma contribuição aos que já foram feitos sobre a produção artesanal brasileira, principalmente na caracterização do mercado de atuação dos Artesãos Individuais, especificamente quando concorrem de forma direta com produtos similares industrializados. Além disso, ampliará a exploração da abordagem do Marketing, sendo aplicado de forma pioneira na construção de um roteiro de atuação mercadológica (*Framework*) com foco no Artesão Individual, na

busca de seu melhor desempenho em um ambiente bastante competitivo.

Outra contribuição relevante foi a elaboração de um Plano de Marketing para os Artesãos Individuais produtores de redes, no polo de São Bento, Paraíba.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo, trazemos o arcabouço teórico que embasa conceitualmente a pesquisa, possibilitando o enquadramento de seus pressupostos às discussões da academia. Os pressupostos norteadores desta pesquisa são advindos das impressões obtidas *in loco* em visitas realizadas na cidade de São Bento, Paraíba, mais precisamente acerca de como o artesanato têxtil local é produzido e comercializado e quais os fatores que influenciam nessa comercialização.

Observou-se a falta de diferenciação entre os produtos oriundos do sistema artesanal de produção e os advindos do modelo de produção manufatureira adotado pelas fábricas locais. Outra característica relevante é a natureza atacadista da oferta da produção local, e, quando somada à falta de diferenciações entre os produtos, tal aspecto atua como uma barreira de mercado aos produtores Artesãos Individuais, pois o baixo volume produtivo oriundo do modelo artesanal de produção não consegue se equiparar com os seus concorrentes em volume de oferta e consequente ganho de escala.

Diante desse cenário, o estudo apresenta três pressupostos norteadores:

- Os produtores Artesãos Individuais encontram-se em desvantagem diante das forças competitivas do seu ambiente de atuação;
- Existem ações de Marketing inexploradas pelos Artesãos Individuais, considerando-se os valores imateriais inerentes ao modelo artesanal de produção e as características do mercado onde atuam;
- A melhor aplicação das ações de Marketing, por parte dos Artesãos Individuais, será capaz de gerar um maior equilíbrio entre eles e as forças de seu ambiente de atuação, possibilitando o desenvolvimento de vantagens competitivas antes inexploradas.

2.1 Artesanato

O artesanato está presente na vida do homem desde os seus primórdios até os dias atuais, assumindo um importante papel para o desenvolvimento da humanidade como a conhecemos (DUTRA; MINCIOTTI; CORCINO, 2022). No início da civilização, o artesanato era parte indissociável do cotidiano do homem, estando presente para auxiliar no atendimento das necessidades básicas, como

alimentação e proteção e na forma de se expressar, tendo como base de construção o conhecimento adquirido no cotidiano, resultando, entre outros aspectos, no desenvolvimento de ocupações específicas que auxiliam na formação social (RAMOS; MUYLDER; FREIRE, 2014).

Antes de iniciarmos um estudo sobre o artesão e sua obra, é preciso conceituar o artesanato. Segundo o Simpósio Internacional da UNESCO/CCI, realizado em 1997, os produtos feitos totalmente à mão ou com ajuda de ferramentas manuais, com matérias-primas procedentes de recursos sustentáveis, podem ser considerados artesanato (FERREIRA; MORAES; HELAL, 2014).

Já Chiti (2003, *apud* VERGARA; SILVA, 2007) destaca as características que o artesanato apresenta, independente da localidade de sua produção. Segundo o autor, o produto oriundo da produção artesanal deve evidenciar a destreza do artesão, praticidade de seu uso, tangibilidade de suas peças, tipicidade com a região de origem e tridimensionalidade. O autor ainda destaca que o artesanato pode ser produzido de forma individual ou coletiva, mas deve ser produzido principalmente de forma manual, sendo aceito o uso mínimo de ferramentas, desde que seja mantido o contato com a matéria-prima.

Além da análise de quais tipos de ferramentas e matérias-primas são utilizadas para que um produto possa ser considerado como fruto de trabalho artesão, outras características necessitam ser identificadas e preservadas, tais como a liberdade produtiva e criativa do artesão. Lima (2005) destaca que o artesão tem livre-arbítrio sobre o processo produtivo, decidindo sobre compasso produtivo, matérias-primas utilizadas e, principalmente, sobre o processo criativo, fazendo uso do seu saber fazer e de sua cultura.

É importante destacar a importância cultural que a produção artesanal representa, caracterizando-se como um vetor de expressão em nível local, pois, por meio de seu trabalho, o artesão materializa os valores de sua cultura, associados, por sua vez, às peculiaridades de sua região, fazendo com que o artesanato transpasse os valores tangíveis, tornando-se um exemplo dos traços culturais de sua comunidade. O produto fruto do trabalho artesão caracteriza-se por ser tradicional e baseado na produção familiar ou de pequenos grupos vizinhos, possibilitando a continuação de técnicas, processos e desenhos originais, expressivos da cultura local e representativos de suas tradições (BARROSO NETO, 2020)

Outra forma de caracterizar os produtos frutos do artesanato seria por meio de

sua finalidade, isto é, quais utilizações o artesanato tem para quem o adquire. Barroso Neto (2020) afirma que o artesanato é produzido para atender cinco funções:

1. Utilitário: São em geral ferramentas e utensílios desenvolvidos para suprir carências e necessidades das populações de menor poder aquisitivo, substituindo produtos industriais de valor mais elevado.
2. Conceitual: São objetos cuja finalidade principal é o de externar uma reflexão, discurso ou conceito próprio de quem o produz, seja este um indivíduo ou comunidade. Em geral estes produtos estão ligados à necessidade de autoafirmação social e cultural de um determinado grupo e por isto mesmo muitas vezes aproximam-se da arte popular e com esta se confundem;
3. Decorativo: são artefatos cuja principal motivação é a busca da beleza, com a finalidade de harmonizar os espaços de convívio.
4. Litúrgico: São produtos de finalidade ritualística destinados a práticas religiosas ou místicas reforçando os sentimentos de fé e de elevação espiritual.
5. Lúdicos: São em geral produtos destinados ao entretenimento de adultos e crianças, intimamente relacionados com as práticas folclóricas e tradicionais, incluindo-se nesta categoria todo tipo de brinquedos populares e instrumentos musicais. (BARROSO NETO, 2020, p.5)

A relação entre artesanato e representação cultural é evidente, sendo tal elo um de seus grandes valores. Dessa forma, torna-se necessário preservá-lo, tendo em vista a manutenção da riqueza cultural que ele representa, particularmente no Brasil, devido a sua grande diversidade cultural. Assim, o artesanato consolida-se na sociedade moderna, fazendo parte de um cenário produtivo alternativo ao modelo industrial, assumindo uma posição de destaque para a manutenção da sanidade da vida associada da humanidade (RAMOS; MUYLDER; FREIRE, 2014).

Além dos valores culturais, é importante destacar os valores que a produção artesanal entrega ao próprio artesão. Barroso Neto (2020) destaca que, além de ser um garantidor de renda aos artesãos, a produção artesanal é responsável por proporcionar um sentimento de realização aos seus produtores, elevando sua autoestima e gerando um sentimento de orgulho próprio.

2.1.1 Artesanato e Desenvolvimento Regional

O modelo de produção artesanal surge como uma alternativa viável quando buscamos alternativas para o desenvolvimento de regiões marginalizadas em países

em desenvolvimento. Dados obtidos da USAID (United States Agency for International Development) de 2008, demonstram que o modelo de produção artesanal é uma característica peculiar dos países em desenvolvimento, nos quais a produção artesanal ganha destaque, fazendo com que assumam posições de liderança no mercado global quando falamos de produção artesanal (LEITE; SEHNEM, 2018).

Quando se fala da produção artesanal no Brasil, essa se faz presente em todas as regiões, caracterizando-se como uma forte ferramenta de desenvolvimento regional, principalmente em cidades que estão localizadas longe dos centros urbanos. No Brasil, o artesanato representa tanto um modelo produtivo quanto um empreendimento econômico e, dessa forma, também pode assumir o papel de ferramenta estratégica para o desenvolvimento de regiões marginalizadas (RAMOS; MUYLDER; FREIRE, 2014).

Essa característica de gerar novas oportunidades de ocupação e trabalho é essencial em regiões como o Nordeste, devido às dificuldades impostas também pelo clima, mas, principalmente, por um histórico de desigualdade em relação aos investimentos em outras regiões do país. Schneider (2014) afirma que é necessário existir múltiplas viabilizações sociais e econômicas nas comunidades e que, por mais dependentes que essas possam ser da atividade agrícola, elas são fortemente influenciadas pela sua capacidade de gerar outras oportunidades de ocupação e trabalho.

Assim, o artesanato apresenta-se como uma alternativa no desenvolvimento de ocupação e geração de renda a comunidades que não detêm condições para o desenvolvimento de outras atividades. Os núcleos de artesanato são estratégias de produção que sobrevivem de forma simultânea ao desenvolvimento da indústria. Embora não tenha recebido a atenção devida por parte da academia, especificamente nos estudos sobre administração, o artesanato apresenta-se como um opositor ao modelo de produção industrial, representando uma alternativa produtiva voltada às origens (RAMOS; MUYLDER; FREIRE, 2014).

Vale frisar que a produção artesanal exerce um importante papel no desenvolvimento, não somente econômico, mas também no que diz respeito ao indivíduo e sua cidadania, envolvendo uma complexidade de sentimentos, que vão da realização profissional do artesão enquanto artista até a relação de seus laços com a comunidade. Assim, o artesanato contribui para o desenvolvimento da

cidadania dos envolvidos (DUTRA; MINCIOTTI; CORCINO, 2022).

2.1.2 Artesanato e Competitividade

A produção artesanal é uma arte milenar, que acompanha o homem desde o início da vida em sociedade, mantendo suas características de produção e ajudando a perpetuar traços culturais dos mais diversos povos. O artesanato carrega em si uma nobreza não encontrada nos demais modelos produtivos, por ter a capacidade de representar a identidade do povo que o produziu, e tal característica ganha ainda mais valor em um país com a dimensão territorial e características multiculturais como o Brasil. O artesanato pode ser encontrado em todas as regiões, exercendo um importante papel no que diz respeito à identidade de cada uma delas sendo parte indissociável da riqueza artística e cultural do país (SEBRAE, 2016).

Vale destacar que, mesmo perante a relevância histórica, social e cultural do artesanato, seu poder econômico foi subestimado, resultando em poucos trabalhos científicos que tratam a produção artesanal como um empreendimento lucrativo. Diante desse cenário Ramos, Muylder e Freire (2013) destacam a mudança ocorrida no *status* desse modelo produtivo: se, antes, ele era visto como área de baixa representatividade, hoje recebe o reconhecimento devido, por se caracterizar como uma alternativa viável de desenvolvimento local sustentável, sendo um expoente no que diz respeito ao desenvolvimento social, cultural e econômico.

Aproveitando a valorização que o artesanato vem ganhando como vetor transformador, é importante destacar que, devido ao processo de globalização, intensificado no final do século XX e início deste século, a capacidade produtiva dos países, principalmente os mais pobres, foi posta à prova em relação ao resto do mundo, proporcionando uma verdadeira avalanche de produtos importados, orientados por estratégias de produção de baixo custo. Nesse cenário, a produção artesanal destaca-se devido à valorização das culturas locais, ocasionada pela própria globalização dos mercados, tirando grande proveito desse movimento de retorno às origens, mesmo em um período marcado pela internacionalização (SEBRAE, 2016).

Com a constatação do poderio econômico da produção artesanal, acrescido das oportunidades de negócios advindas da globalização dos mercados, faz-se necessário que os artesãos ampliem suas habilidades para além de sua arte,

habilitando-se a aproveitar as oportunidades em um mercado promissor e tornando-se mais competitivos. De acordo com o SEBRAE (2008, *apud* LEITE; SEHNEM, 2018), os artesãos apresentam como maior dificuldade justamente os aspectos relacionados com a gestão de seus empreendimentos. Dessa forma, é necessário que o artesão desenvolva sua atividade, transformando-a em negócio. Entretanto, para tal, o artesão deve promover o desenvolvimento dos aspectos econômicos, juntamente com os sustentáveis, usando, principalmente, sua estrutura comercial e de distribuição. Sachs (2008) reforça o entendimento expresso por Leite e Sehnem (2018): segundo o autor, tão importante para o artesão quanto suas habilidades artísticas é o seu aprimoramento como detentor de um negócio.

Vale ressaltar que, mesmo sendo notória a necessidade de se buscar a profissionalização dos empreendimentos geridos por artesãos, essa mudança não consiste em algo simples, primeiro, por propor uma reformulação em uma atividade que se manteve inerte ao longo da história, e também devido ao perfil da maioria dos produtores artesãos, formado por cidadãos marginalizados do mercado de trabalho, sendo muitos deles detentores de baixa educação formal, principalmente quando tratamos de profissionalização para gerenciamento de empreendimentos.

Para Ramos, Muylder e Freire (2013), o empreendimento artesanal configura-se como um novo formato de negócio, com parcela significativa de pioneirismo por adentrar em um novo contexto, que detém características imprevisíveis e surpreendentes. Para os autores, o artesanato encontra-se em processo de evolução, e, mesmo diante de tantas mudanças ocorridas no últimos anos, as técnicas tradicionais de produção foram resgatadas e ganharam novas formas de aplicação, concedendo ao artesão o *status* de capital humano, ou seja, o detentor do conhecimento do “jeito de fazer” e do “porquê de fazer”.

É importante frisar que, diante de tamanho desafio que aparenta ser profissionalizar os empreendimentos dos artesãos, deve-se perseverar nesse sentido, tendo em vista a continuidade desse relevante modelo produtivo, principalmente quando destacamos seus valores imateriais, sua capacidade de transformação social e poderio econômico. Barroso Neto (1999, *apud* LEITE; SEHNEM, 2018) destaca as várias maneiras possíveis de se conseguir avanços na busca de uma melhor gestão e organização para o artesanato. Para o autor, os avanços podem ocorrer mediante o desenvolvimento de informações técnicas; por meio da capacitação e aperfeiçoamento do artesão como profissional e gestor e por

meio da inovação no que diz respeito às ações de Marketing, nas quais se deve buscar novas formas de comercializar o artesanato.

2.2 As 5 Forças Ambientais como Determinantes do Potencial Competitivo

Para balizar a análise do potencial competitivo dos produtores artesãos ante o seu ambiente de atuação, é necessário aplicar uma visão sistêmica do mercado onde operam, considerando os aspectos que vão além do seu controle, mas que o influenciam diretamente.

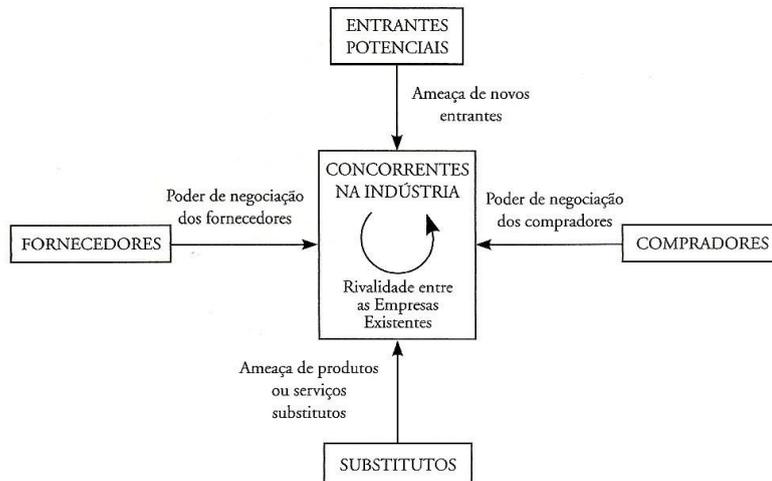
Nesse contexto, temos a teoria das 5 forças de Porter (2004), que aborda diretamente os aspectos relacionados à intensidade da concorrência, descrevendo, de forma sistêmica, como as forças competitivas moldam o mercado de atuação e podem ser trabalhadas para a elaboração de estratégias e desenvolvimento de vantagens competitivas.

Porter (2004) afirma que a essência na formulação da estratégia competitiva de uma indústria reside em relacioná-la ao seu ambiente de atuação, restringindo-se, particularmente, às características ambientais do ramo de negócio específico no qual ela opera. O autor restringe o poder de influência do ambiente sobre a indústria em 5 forças básicas, responsáveis por definir o grau de concorrência de uma dada indústria, determinando, assim, o seu potencial de lucro final (Porter, 2004).

Esse modelo apresentado por Porter identifica as 5 ameaças mais comuns encontradas no ambiente de atuação das empresas, junto às condições que vêm a fortalecê-las ou enfraquecê-las. Essas ameaças são responsáveis por reduzir o desempenho das empresas, aumentando seus custos e diminuindo suas receitas, ou seja, interferindo negativamente em seu desempenho (BARNEY; HESTELY, 2007).

As 5 forças elencadas por Porter (2004) como as responsáveis por definir o nível de concorrência de uma indústria são: Ameaça de novos entrantes; Poder de negociação dos compradores; Ameaças de produtos ou serviços substitutos; Poder de negociação dos fornecedores e o Grau de rivalidade entre as empresas existentes. A estrutura de cinco forças está resumida na Figura 1.

Figura 1 – Forças que definem o nível da concorrência



Fonte: Porter (2004, p.4).

Estrategicamente, é necessário encontrar uma posição onde a empresa possa melhor se defender contra essas 5 forças e até mesmo transformá-las em aspectos favoráveis (PORTER, 2004).

Ameaça de Novos Entrantes

A ameaça provocada por novos entrantes é a primeira das 5 forças ambientais, ocorrendo tanto pelas empresas que acabaram de ingressar no mercado quanto pelas empresas que objetivam ingressar em um futuro próximo. Os setores que apresentam maiores lucratividades, com facilidades de entrada para novas empresas, são os mais suscetíveis a essa ameaça. Entretanto, quanto maior o número de novos entrantes e, conseqüentemente, de concorrentes, menor se torna o desempenho das empresas (BARNEY; HESTERLY, 2007).

Quando uma nova empresa decide entrar em um determinado mercado, carrega consigo algumas características: “Novas empresas que entram para uma indústria trazem novas capacidades, o desejo de ganhar uma parcela do mercado e frequentemente recursos substanciais” (PORTER, 2004, p. 7).

É importante destacar que tais características são justamente os perigos que os novos entrantes apresentam, pois, como reflexo de suas ações, os atuais preços praticados no mercado podem ser reduzidos, ou os custos das empresas já estabelecidas podem ser inflacionados, comprometendo a rentabilidade do mercado. Dessa forma, as empresas já estabelecidas valem-se de barreiras que

limitam, ou até mesmo inviabilizam, a entrada de novos concorrentes no mercado. Tais barreiras, somadas a ações agressivas por parte das empresas já estabelecidas no mercado, são as formas de mitigar essa força (PORTER, 2004).

Para Barney e Hesterly (2007), as barreiras de entrada são, na verdade, atributos da estrutura de um determinado setor e exigem das novas empresas maiores custos de produção em relação às empresas já estabelecidas no setor. E, quanto maiores forem esses custos, maiores serão as barreiras de entrada. Os autores também destacam que elas atuam diretamente nos custos que as novas empresas terão ao ingressar no setor, podendo-se criar uma relação entre o custo de ingressar e os lucros potenciais almejados.

Se esse custo em um setor for maior do que o lucro potencial que um novo entrante pode obter ingressando, então a entrada não será acessível e novos entrantes não serão uma ameaça para as empresas estabelecidas. Mas se o custo de entrada for menor do que o retorno da entrada, então a entrada ocorrerá até que os lucros derivados da entrada sejam menores do que os custos de entrada. (BARNEY; HESTERLY, 2007, p. 34.)

As barreiras de entrada funcionam como potenciadores de custos para as novas empresas em um setor, se comparadas aos custos das empresas já estabelecidas. Porter (2004) indica quais são as principais fontes desses custos: 1) Economias de Escala; 2) Diferenciação do Produto; 3) Necessidades de Capital; 4) Custos de Mudança; 5) Acesso aos Canais de Distribuição; 6) Desvantagens de Custos Independentes de Escala; 7) Política Governamental.

Em um modelo produtivo tão específico quanto o artesanal, é importante identificar quais os principais fatores impactam na entrada de novos concorrentes e como esse possível acirramento na concorrência afeta o desempenho comercial dos Artesãos Individuais já estabelecidos.

Rivalidade entre os concorrentes

A rivalidade entre as empresas de um setor pode ser compreendida como a busca por uma posição no mercado, sendo o nível de rivalidade um reflexo das possibilidades de se angariar uma posição, ou se defender de investidas dos concorrentes. Desta forma, as ações competitivas de uma empresa acarretam efeitos consideráveis em seus rivais, tornando os concorrentes de um setor mutuamente dependentes, construindo um padrão de ação e reação

(PORTER, 2004).

O alto nível dessa rivalidade entre os concorrentes representa uma ameaça ambiental para as empresas por comumente culminar em ações adotadas pelas empresas que envolvem redução em suas margens de lucro, como cortes nos preços praticados, necessidade de investimentos em novos produtos, serviços e garantias, engajamento em campanhas publicitárias, além de exigir alta capacidade de ação e reação em relação aos movimentos dos concorrentes (BARNEY; HESTERLY, 2007) (PORTER, 2004).

Porter (2004) indica que, a depender da indústria, a intensidade da rivalidade entre os concorrentes difere. O autor salienta que o nível da rivalidade entre os concorrentes e as estratégias utilizadas podem representar tanto um fator benéfico para os envolvidos e, por consequência, para o setor, como se torna um mitigador dos lucros de todos os concorrentes.

Quanto aos principais aspectos que influenciam o nível da rivalidade entre os concorrentes, o autor cita oito principais: a) Concorrentes numerosos ou bem equilibrados; b) Crescimento lento da indústria; c) Custos fixos ou de armazenamento altos; d) Ausência de diferenciação ou custos de mudança; e) Capacidade aumentada em grandes incrementos; f) Concorrentes divergentes; g) Grandes interesses estratégicos; h) Barreiras de saída elevadas.

No presente estudo, é relevante frisar a necessidade de identificar o grau de rivalidade entre todos os reais concorrentes dos Artesãos Individuais, ao passo que estes estão inseridos em um mercado onde concorrem entre si, além de concorrer com os produtores industriais e comerciantes de artesanato locais.

Pressão dos Produtos Substitutos

Essa ameaça caracteriza-se pela oferta de produtos ou serviços diferentes dos produzidos pela empresa, mas que atendem praticamente às mesmas necessidades do cliente, de formas diferentes, no entanto. Como principais impactos, os substitutos limitam o preço máximo a ser cobrado, afetando diretamente nas possíveis margens de lucro que o mercado pode oferecer. Em casos extremos, os substitutos dominam o mercado, tornando obsoletos os demais produtos ou serviços (BARNEY; HESTERLY, 2007).

A atratividade dos substitutos está relacionada justamente na sua capacidade

de se diferenciar em preço e desempenho do produto que ele busca substituir, tornando-se um limitador capaz de diminuir os retornos potenciais de uma indústria. A presença de substitutos em um segmento não permite que uma indústria possa elevar os preços dos seus produtos, sem correr o risco de tornar os substitutos mais atrativos (PORTER, 2004).

Para Porter (2004), os substitutos que se apresentam como maiores ameaças em uma indústria são justamente os que demonstram potencial de desenvolvimento do seu *trade-off* de preço/desempenho como produto da indústria e os que são produzidos por indústrias com altos lucros.

Perante a análise do ambiente de atuação dos Artesãos Individuais, é necessário identificar se existem artefatos capazes de substituí-los. Mesmo o Artesanato sendo caracterizado por seu valor imaterial, tornando-se símbolo do povo e da região onde foi produzido, outras formas de expressão cultural podem carregar significado semelhante. Desta forma, é importante identificar se existem artefatos que possuam a capacidade de substituir os produtos artesanais.

Poder de Negociação dos Compradores

A ameaça apresentada pelos compradores é diferente daquela apresentada pelos concorrentes da indústria, mas de impacto semelhante, redução na margem de lucro da indústria. Barney e Hesterly (2007) destacam que, enquanto os concorrentes buscam alternativas para aumentar os custos de produção de seus rivais, os clientes atentam contra o lucro a ser adquirido na comercialização final.

Nesse sentido, Porter (2004) afirma que os compradores conseguem afetar as empresas e diminuir seus lucros, ao passo que exigem incrementos na oferta da indústria, como maior qualidade e serviços agregados, além de ter a capacidade de acirrar a concorrência em um determinado setor, resultando em competições diretas entre os produtores, forçando-os a melhorar cada vez mais sua oferta em relação aos concorrentes.

Devido à relevância que os compradores exercem sobre a indústria, a escolha dos clientes deve ser encarada como uma decisão estratégica crucial, sendo necessário buscar os clientes que detenham a menor capacidade possível de exercer poder negativo na relação entre as partes (PORTER, 2004). O autor ainda destaca quais circunstâncias intensificam a força dos compradores.

Ela está concentrada ou adquire grandes volumes em relação às vendas do vendedor. Se uma parcela grande das vendas é adquirida por um determinado comprador, isso aumenta a sua importância dos resultados. Compradores de grandes volumes são particularmente poderosos se a indústria se caracteriza por custos fixos altos (...).

Os produtos que ele adquire da indústria representam uma fração significativa de seus próprios custos ou compras. Nesse caso, os compradores estão inclinados a gastar os recursos necessários para comprar a um preço favorável e a fazê-lo seletivamente. (...).

Os produtos que ele compra da indústria são padronizados ou não diferenciados. Os compradores, certos que podem encontrar sempre fornecedores alternativos, podem jogar uma companhia contra a outra, (...).

Ele enfrenta poucos custos de mudança. Custos de mudança, já definidos, prendem o comprador a determinados vendedores. Inversamente, o poder do comprador é fortalecido se o vendedor se defronta com custos de mudança.

Ele consegue lucros baixos. Lucros reduzidos criam grandes incentivos para reduzir os custos das compras. (...). Compradores altamente rentáveis são, porém, em geral, menos sensíveis ao preço (isto é, claro, se o item não representar uma proporção grande de seus custos) e podem adotar uma visão a longo prazo no sentido de preservar a saúde de seus fornecedores.

Compradores que são uma ameaça concreta de integração para trás. Se os compradores são parcialmente integrados ou colocam uma ameaça real de integração para trás, eles estão em posição de negociar concessões. (...).

O produto da indústria não é importante para a qualidade dos produtos ou serviços do comprador. Quando a qualidade dos produtos do comprador é muito afetada pelo produto da indústria, os compradores em geral são menos sensíveis aos preços. (...).

O comprador tem total informação. Quando o comprador tem todas as informações sobre a demanda, os preços reais de mercado, e mesmo sobre os custos dos fornecedores, isso em geral lhe dá mais poder para a negociação do que quando a informação é deficiente. (...). (PORTER, 2004, p. 26 - 27).

Em um mercado com diferentes ofertantes, produtores industriais, comerciantes e artesãos, torna-se difícil para o Artesão Individual deter as competências necessárias para atender os clientes costumeiros da indústria e comércio, sendo essencial o esforço para identificar e atender os clientes que sejam alinhados com o perfil produtivo do artesanato.

Poder de Negociação dos Fornecedores

A força que os fornecedores exercem sobre a indústria reside na dependência que esta apresenta em relação à disponibilidade dos insumos necessários a suas operações. Desta forma, os fornecedores interferem

negativamente na lucratividade da indústria, ao passo que aumentam seus preços ou pecam na qualidade dos insumos ofertados. E, caso a indústria seja refém de seus fornecedores, estes poderão reter todos os lucros provenientes de um dado setor produtivo (BARNEY; HESTERLY, 2007) (PORTER, 2004).

Barney e Hesterly (2007) apresentam 5 características que pavimentam a força dos fornecedores como ameaça em um dado setor produtivo, sendo elas: a) o fornecimento do setor é dominado por um número pequeno de empresas; b) os fornecedores vendem produtos exclusivos ou altamente diferenciados; c) não existem substitutos para os insumos disponibilizados pelos fornecedores; d) existe a possibilidade de os fornecedores promoverem uma integração vertical para a frente; e) as empresas não são clientes importantes para os fornecedores.

Além dos parâmetros já mencionados, Porter (2004) ressalta a necessidade de se expandir o entendimento sobre quem são todos os fornecedores necessários para o pleno funcionamento de um setor. Para o autor, além dos produtos e serviços ofertados por outras empresas, é necessário considerar a mão de obra como mais um dos fornecedores da indústria.

Pensamos em geral nos fornecedores como outras empresas, mas a *mão-de-obra* também deve ser reconhecida como um fornecedor e que exerce grande poder em muitas indústrias. Existe grande evidência empírica de que empregados altamente qualificados ou escassos, e/ou mão-de-obra sindicalizada podem absorver uma proporção significativa dos lucros potenciais de uma indústria. (PORTER, 2004, p. 30).

A produção artesanal caracteriza-se pela manutenção de seu processo produtivo, sendo passado de geração em geração, incluindo os insumos utilizados em sua produção. Assim, é pertinente analisar qual o atual nível de oferta e concentração dos fornecedores dos materiais necessários à produção do artesanato.

2.3 Marketing – Uma Breve Contextualização

Mesmo com o termo Marketing fazendo parte do vocabulário brasileiro, tal disseminação não ocorreu de forma compatível ao seu conceito mais amplo e correto, sendo, na maioria das vezes, simplificado ou até mesmo distorcido, o que aumenta a importância de se realizar um resgate evolutivo do seu conceito de suas práticas, para dimensionarmos corretamente sua abrangência na elaboração das estratégias organizacionais.

É necessário frisar que, apesar de o Marketing estar incorporado ao dia a dia

da população, passando a falsa imagem de algo que se desenvolve naturalmente, quando é bem aplicado, não ocorre por acaso, sendo o resultado de um minucioso processo que envolve planejamento e execução, utilizando técnicas avançadas, podendo ser considerado uma “arte” e uma “ciência” que ocorrem de forma simultânea (KOTLER; KELLER, 2012).

Antes da concepção que temos atualmente, o Marketing foi abordado de maneiras distintas no decorrer do século XX, sempre se adaptando aos cenários vigentes de produção e consumo. A partir dos anos 1950, no entanto, o Marketing passou a ser reavaliado, voltando-se verdadeiramente ao cliente e ao atendimento de suas necessidades. Nesse período, destacam-se três publicações que marcaram a evolução do conceito de Marketing: a obra *A prática da Administração*, de Peter Drucker, lançada em 1954; o artigo intitulado *A Miopia de Marketing*, do professor da Harvard Business School Theodore Levitt, publicado em 1960 pela *Harvard Business Review*, e a primeira edição do livro *Administração de Marketing*, de Philip Kotler, em 1967 (ROCHA; PLATT, 2015)

É notória a transformação à qual o Marketing está submetido ao longo dos anos, transpassando sua área original de atuação e evoluindo em direção às estratégias de negócios, nas quais o foco principal das empresas deixou de ser o produto em si, passando para uma visão mais abrangente, tendo como norteador o público a ser atendido, com suas características e vivências (BLUM; DANILEVICZ, 2021).

O que se busca, nos estudos atuais de Marketing, é extrapolar o seu conceito para além de comercialização de bens de consumo, incluindo ideias, estratégias e objetivos individuais, e focar no desenvolvimento de relações de longo prazo entre os envolvidos (ROCHA; PLATT, 2015).

Kotler e Armstrong (2015) reforçam a relação entre atendimento das necessidades, por meio da entrega de valor, e a atração e a manutenção de clientes, principalmente em mercados de grande concorrência. Para os autores, o Marketing pode ser definido como “o processo pelo qual as empresas criam valor para os clientes e constroem fortes relacionamentos com eles para capturar valor deles em troca.” (KOTLER; ARMSTRON, 2015. Pág. 4)

A relação entre o valor e a construção do composto de Marketing deve ser direta, sendo que o consumidor escolhe entre diferentes ofertas, considerando qual parece proporcionar o maior valor. Portanto, é essencial que se tenha formado um

conceito amplo de valor para o Marketing (KOTLER; KELLER, 2012).

Além de identificar qual o real valor entregue aos clientes, é importante que a empresa busque formas de aumentá-lo. Nesse sentido, Cobra (2009) salienta que a sensação de valor é percebida como a diferença entre o que o cliente espera e o que ele recebe, uma clara relação de custos/benefícios na qual os benefícios incluem aspectos práticos e emocionais, e os custos podem ser monetários, de tempo, de energia e psicológicos.

Diante das definições e perspectivas que podem ser atribuídas ao Marketing, ressaltamos a perspectiva do Marketing orientando a administração, tendo o entendimento das necessidades dos clientes, por meio de troca mútua, ou seja, atendendo as expectativas dos clientes e das empresas, como principais objetivos do esforço de Marketing.

2.3.1 Marketing para pequenos negócios

Ao focarmos no Marketing direcionado aos pequenos negócios, é importante destacar o quão relevante esse tipo de empreendimento tornou-se para a economia brasileira. De acordo com o SEBRAE (2018), os pequenos negócios são constituídos pelas micro e pequenas empresas (MPE) e pelos microempreendedores individuais (MEI), os quais, somados, representam 99% dos estabelecimentos existentes no Brasil, sendo que só as MPE respondem por 52% dos empregos com carteira assinada no setor privado brasileiro.

Apesar de tamanha relevância, historicamente, a estruturação dos pequenos negócios brasileiros não dispõem de um planejamento adequado no que diz respeito ao uso do Marketing. Souza *et al.* (2019) corroboram tal entendimento ao assumir como premissa, em seu estudo sobre Marketing praticado em feiras livres, que os microempreendedores responsáveis pelo gerenciamento do Marketing de seus negócios não possuem conhecimentos acadêmicos na área. O autor traz como características inerentes ao Marketing praticado pelos microempreendedores sua falta de embasamento científico e simplicidade e, em alguns casos, sua falta de ética, devido ao formato adotado na divulgação e promoção.

Mesmo diante dos pontos relatados, Souza *et al.* (2019) afirmam que a gestão de Marketing idealizada por microempreendedores apresenta alto potencial comercial e significativas oportunidades de ganhos financeiros. Os autores chegam

a definir um conceito para o Marketing praticado por microempreendedores, o “Marketing informal”.

Marketing informal são todas as atividades de criação intuitiva, processamento sensitivo, planejamento empírico e execução de atitudes, orientadas de modo não estruturado, sem embasamento técnico específico, realizadas para a concretização de transações comerciais – caracterizadas por processos de comunicação, distribuição, precificação promoção dos produtos e serviços. (SOUZA *et al.*, 2019, p. 604).

Embora caracterizado, e mesmo conceituado por Souza *et al.* (2019), o “Marketing informal” padece diante de planos formais de Marketing. De forma simples, mas bastante objetiva, Silva (2001, p.85) evidencia a necessidade de se formalizar o plano de Marketing ao afirmar que “A pequena empresa sempre tem planos, só que, em muitos casos, esses estão apenas "na cabeça" do principal administrador do negócio”.

Silva (2001), em seu estudo sobre o planejamento de Marketing em pequenas empresas varejistas, constatou a importância do planejamento formal de Marketing na realidade das pequenas empresas. O autor concluiu que, quanto maior a aderência ao plano de Marketing, maior foi a variação positiva do faturamento e rentabilidade em relação às empresas que incorporaram menos o plano de Marketing no seu cotidiano.

Kotler e Keler (2014), na mesma linha teórica de Silva (2001), afirmam que o plano formal de Marketing assume grande relevância dentro do processo de Marketing por fornecer direção e foco para uma marca, produto ou empresa, notabilizando-se por direcionar e coordenar todo o esforço de Marketing.

Para Espanhol, Moreira e Costa (2021), o atual processo de Marketing é fruto de sua contínua evolução, tendo como norte satisfazer o desejo dos clientes de acordo com suas necessidades, por meio da oferta de produtos e serviços. Portanto, cabe ao empresariado, independente do segmento ou porte, desenvolver as suas estratégias de Marketing, pois, mediante esse desenvolvimento e consequente planejamento estratégico, a empresa consegue se destacar diante da concorrência, por conseguir gerar valor para o cliente.

Saviani (1995, apud SILVA 2001) afirma que, especificamente nas pequenas empresas brasileiras, um dos grandes pontos falhos é a falta de um planejamento estruturado, especialmente em Marketing, e que tal problema ocorre devido à falta

da "cultura de planejamento" observado no empresariado brasileiro, no qual o foco não está no planejamento, e sim no dia a dia dos negócios.

Outro ponto relevante no estudo de Silva (2001) foi a constatação de que o planejamento de Marketing é uma ferramenta acessível aos proprietários de pequenos negócios, além de ser capaz de preparar os empresários para as mudanças de realidade que se apresentem.

Torna-se primordial a elaboração formal do plano de Marketing pelos pequenos negócios, pois, atualmente, os microempreendedores enfrentam cenários complexos e imprevisíveis, combinados a um ritmo cada vez mais acelerado de mudanças na sociedade, gerando uma atmosfera de exigência e competição. Valendo-se desse cenário, vemos o crescimento da importância de algumas áreas do conhecimento, principalmente as de tecnologia de uso de dados, por deterem como característica a capacidade de assimilar a complexidade atual e a usar como ponto de partida para superar as dificuldades desse novo cenário enfrentado pelos proprietários de pequenos negócios (BLUM; DANILECICZ, 2021).

Assim, com a evolução do Marketing Digital, negócios menores, mais jovens e localmente estabelecidos têm grandes chances de competir com empresas maiores, mais antigas e globais. Nessa evolução, mais empreendedores são capazes de se destacar, pois, diferentemente da praça física, atualmente, não existe mais a delimitação de espaço no mercado online, existindo a possibilidade de posicionamento estratégico de Marketing ao alcance de todos, de modo a ser possível, que, com esse posicionamento, os empreendimentos atinjam seus públicos-alvos. (BLUM; DANILEVICZ, 2021).

2.3.2 Marketing como Estratégia

Quando abordamos o tema estratégia de Marketing, é necessário evidenciar que estes são os pontos de competência da área de Marketing na formulação da estratégia empresarial, na busca do alcance de vantagens competitivas em relação à concorrência, mas que os elementos que configuram a estruturação total do plano estratégico de uma organização vão além dos mencionados nesse tópico. Entretanto, para fins deste estudo, iremos nos prender à utilização do Marketing, nos vários níveis de sua aplicação.

Desta forma, além de identificar as reais necessidades dos clientes e atendê-

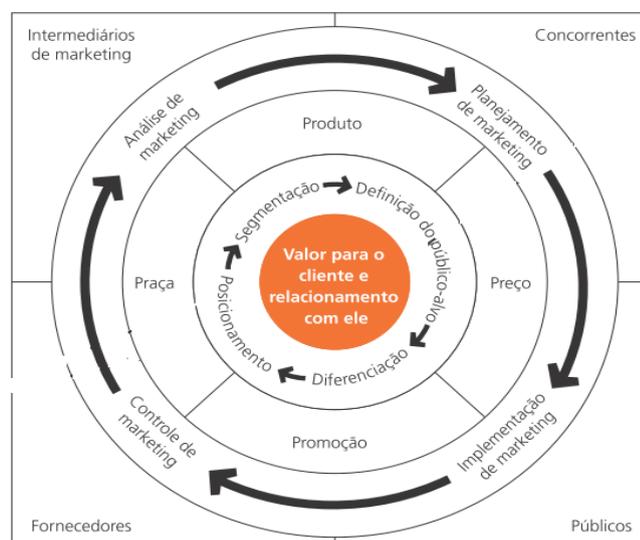
las com a maior entrega de valor possível, cabe ao Marketing alinhar tais ações a um nível estratégico, visando alcançar vantagens competitivas em relação aos concorrentes. Toaldo *et al.* (2013) afirmam que não restam dúvidas da importância da estratégia de Marketing para o sucesso organizacional, devido ao fato de estar ligada diretamente ao valor a ser entregue ao mercado, sendo, assim, capaz de reconhecer e buscar uma vantagem competitiva duradoura.

Nesse sentido, Kotler e Keller (2012) ressaltam a importância do alcance das vantagens competitivas perante a concorrência e que as mesmas são atingidas quando o desempenho diferenciado não pode ser alcançado facilmente pela concorrência, e sua concretização ocorre quando os clientes consideram esse desempenho ímpar, oferecido pela empresa, como uma vantagem para os clientes.

Pode-se observar a estreita relação entre o Marketing e o sucesso no alcance de vantagens competitivas, entretanto, atribuir tamanha responsabilidade à função do Marketing é algo recente. Tal posição de destaque na formulação da estratégia organizacional foi alcançada devido à necessidade de alinhamento de todas as decisões estratégicas referentes a um produto antes mesmo da sua concepção, tamanha a complexidade dos mercados atuais (RODRIGUES, 2014).

Assim, devido à proximidade intrínseca entre o Marketing, os mercados e os consumidores, esse vem a ser um fator-chave para a formulação e a implementação da estratégia adotada pela organização, por deter vasto acesso às informações do ambiente externo (TOALDO *et al.* 2013), independente de seu porte.

Figura 2 – Gerenciamento da estratégia e do Mix de marketing



Fonte: Adaptado de Kotler e Armstrong (2014, p. 53).

O papel do Marketing, na formulação da estratégia empresarial, apresenta-se na construção de um Mix de Marketing voltado para o cliente, criando valor e construindo um relacionamento lucrativo. Na elaboração da estratégia, é necessário ter pleno conhecimento sobre os fatores influenciadores do Marketing, tanto internos como externos. No tocante aos fatores externos, a estratégia de Marketing precisa manter-se conectada ao que ocorre no seu ambiente de atuação, observando seus concorrentes, fornecedores, público, etc., para que possa se adaptar a ele por meio das próprias ações (KOTLER; ARMSTROM, 2014).

Internamente, a formulação da estratégia de Marketing está pautada em um mantra principal: fazer com que a empresa consiga entregar valor desejável e acessível aos clientes, de uma forma diferenciada dos concorrentes, e ser reconhecida por isso, de tal forma que ela consiga captar de volta valor suficiente para o alcance dos objetivos organizacionais.

No centro da formulação da estratégia de Marketing, está o cliente – mais especificamente, o atendimento de suas necessidades por meio da entrega de valor ímpar em relação à concorrência. Entretanto, é muito difícil atender as necessidades de todos e obter lucros, pois existem diferentes tipos de consumidores, cada um com suas necessidades e possibilidades de consumo, cabendo à empresa se prender à satisfação das necessidades dos clientes que ela melhor possa atender, devendo, para tanto, segmentar o mercado, definir o mercado-alvo, promover a diferenciação em relação aos concorrentes e se posicionar no mercado. Passada a definição do seu mercado-alvo e de quais necessidades irá atender, ela precisará desenvolver o Mix de Marketing estratégico composto dos 4Ps para implementar sua estratégia (KOTLER; ARMSTRON, 2014).

Quando observamos as peculiaridades da produção artesanal, seu modelo produtivo caracterizado pela manutenção de técnicas rudimentares e materialização das culturas nas quais são produzidos, temos, como resultado, uma produção em baixa escala e com forte diferenciação, restringindo os modelos de oferta adequados a sua comercialização.

Os produtos oriundos da produção artesanal necessitam de um efetivo posicionamento de mercado, que evidencie e valorize sua diferenciação. Portanto, a utilização estratégia do Marketing assume um papel de grande relevância no sucesso da formulação de sua oferta.

2.3.2.1 Segmentação de Mercado e Definição de Público-alvo

A grande diversidade que compõe o mercado obriga as empresas a dividi-lo em segmentos. Assim, ela é capaz de identificar e focar-se em um público-alvo, com as competências necessárias para atendê-lo, concentrando seus esforços em clientes específicos, de forma a contemplar o plano estratégico da empresa.

O conceito de segmentação, amplamente disseminado pelo Marketing, teve origem na economia e prega que os consumidores pertencentes a um determinado mercado não são iguais, e que é possível dividi-los em grupos de acordo com determinados critérios, facilitando o entendimento de suas necessidades e desejos, possibilitando o desenvolvimento de uma oferta capaz de atendê-los (ROCHA, 2012).

A necessidade de segmentação do mercado se dá devido à grande diversidade de clientes, produtos e necessidades que o compõem. Assim o Marketing divide o mercado em grupos distintos, cada um com suas necessidades, características e comportamentos na busca de determinar quais segmentos oferecem as melhores oportunidades, de acordo com as possibilidades da empresa em formular sua oferta (KOTLER; ARMSTRONG, 2014).

Kotler e Keller (2012) reforçam a ideia da grande diversidade presente no mercado ao afirmarem a impossibilidade de uma empresa atender, adequadamente, todos os clientes em mercados amplos ou diversificados e que, para superar tal problema, é necessário dividir os mercados em grupos de consumidores ou segmentos, levando em consideração suas diferentes necessidades e desejos e, a partir desses dados, dividir o mercado em fatias bem definidas e identificar os segmentos de mercado que ela melhor pode atender.

Em uma abordagem direta, Rodrigues (2014) afirma que a segmentação de mercado, enquanto ferramenta estratégica utilizada pelo Marketing, serve para que as empresas sejam capazes de dividir grandes mercados em segmentos de menores dimensões, podendo, assim, abordá-lo de forma mais eficiente com produtos e serviços adequados às necessidades únicas desses consumidores.

Já Cobra (2009) reforça o uso da segmentação como uma das etapas da estruturação da estratégia de Marketing, afirmando que esta torna possível a formulação de estratégias e táticas, que buscam ampliar e, ao mesmo tempo, dirigir os esforços da empresa no atendimento das expectativas, necessidades e desejos

de consumo de cada segmento de mercado.

Existem várias formas de se agrupar e identificar grupos de consumidores com características que os diferenciem dos demais. Entre os principais fatores analisados, estão os geográficos, demográficos, psicográficos e comportamentais (KOTLER; ARMSTRONG, 2014); (KOTLER; KELLER, 2012). Além destes quatro fatores, também podemos incluir o critério produto (ROCHA, 2012).

Quadro 1 – Critérios de Segmentação

Critério	Características	Pontos Segmentáveis
Geográfico	Geralmente, utilizado em combinação com outros critérios, devido ao baixo poder de separação em grupos homogêneos.	<ul style="list-style-type: none"> • Região, Estado, Cidade; • Zona: Rural ou Urbana; • Clima: Quente, Frio.
Demográfico	O mais utilizado, por permitir o acesso a consumidores de todos os segmentos.	<ul style="list-style-type: none"> • Gênero; • Idade; • Classe Socioeconômica; • Composição Familiar; • Raça.
Psicográfico	Consideram os aspectos psicológicos dos consumidores e gestores organizacionais que possam impactar as decisões de compra, uso e consumo.	<ul style="list-style-type: none"> • Estilo de Vida: Ativo ou Sedentário; • Personalidade: Agressivo, autoritário, generoso.
Comportamental	Bastante utilizado e consideram as formas, os motivos, os benefícios, etc., associados aos comportamentos de compra, uso e consumo.	<ul style="list-style-type: none"> • Local de uso; • Frequência de uso; • Sensibilidade a Fatores de Marketing; • Benefícios buscado.
Produto	Aspectos relevantes que o produto venha a ter e que seja relevante para a decisão de compra, uso e consumo.	<ul style="list-style-type: none"> • Tipo de Produto: Por linha, marca, etc.; • Substituição de Peças: Originais ou não; • Grau de uso: Novo ou usado; • Grau de Padronização: Customizado ou em Série.

Fonte: Adaptado de Rocha (2012. p. 167 e 168).

Kotler e Keller (2012) ressaltam que nem toda segmentação será útil para diferenciar os consumidores e que, para tal, é necessário que esses grupos de consumidores sejam:

- Mensuráveis. O tamanho, o poder de compra e as características dos segmentos devem ser passíveis de mensuração.
- Substanciais. Os segmentos devem ser grandes e rentáveis o suficiente para serem atendidos. Um segmento deve ter o maior grupo homogêneo possível e um programa de Marketing bem desenvolvido. Não valeria a pena, por exemplo, um fabricante de automóveis desenvolver carros para pessoas com menos de 1,20

metro de altura.

- Acessíveis. Deve ser efetivamente possível alcançar e atender ao segmento.
- Diferenciáveis. Os segmentos são conceitualmente distintos e respondem de maneira diferente a cada elemento e programa do Mix de Marketing. Se mulheres casadas e solteiras respondem de modo similar à venda de perfumes, não constituem segmentos separados.
- Acionáveis. Deve ser possível desenvolver programas efetivos para atrair e atender aos segmentos. (KOTLER E KELLER, 2012, p. 246).

A segmentação do mercado é apenas uma das etapas no processo de direcionamento da oferta. Após a segmentação, é necessário definir qual será o público-alvo, sendo necessário, para isso, identificar a quais variáveis os segmentos são sensíveis (KOTLER; KELLER (2012). Para escolher seu público-alvo, a empresa deve avaliar a atratividade de cada segmento de mercado e selecionar um ou mais segmentos para entrar, levando em consideração a busca por segmentos ao qual ela possa ofertar, de forma lucrativa, o mais alto valor para o cliente e manter esse valor ao longo do tempo (KOTLER; ARMSTRONG, 2014).

2.3.2.2 Diferenciação e Posicionamento

Após a escolha do segmento e do público-alvo, para que a empresa tenha sucesso na implementação da estratégia de Marketing, é necessário projetar a oferta e a imagem da empresa na mente dos clientes, de tal forma que a empresa se diferencie positivamente dos concorrentes. É preciso que a empresa determine como vai diferenciar sua oferta e qual lugar ela deseja ocupar na mente dos consumidores em relação aos produtos concorrentes. Tal esforço importa, pois, quando não existe essa diferenciação, os consumidores não têm motivos para comprá-lo (KOTLER; ARMSTRONG, 2014). Rocha *et al.* (2012) compartilham do mesmo entendimento ao afirmar que:

O posicionamento do produto ou serviço refere-se à percepção que a empresa deseja que um ou mais grupos-alvo de consumidores ou usuários no mercado tenham com relação aos benefícios que lhe são proporcionados pela sua oferta, comparativamente às dos concorrentes. (ROCHA *et al.*, 2012).

Kotler e Keller (2012) ressaltam o aspecto estratégico do posicionamento, como passo seguinte à segmentação e à seleção de mercado-alvo para compor a estratégia de Marketing, sendo o posicionamento o responsável por fazer com que o

mercado-alvo reconheça as ofertas e imagens diferenciadas da empresa. Os autores salientam que o objetivo buscado pelo posicionamento da marca é fazer com que a empresa seja reconhecida, na mente dos consumidores, por meio da maximização da vantagem competitiva potencial da empresa.

Reforçando o papel norteador que a escolha do posicionamento exerce sobre o sucesso no alcance de vantagens competitivas frente aos concorrentes, Basta *et al.* (2006) afirmam que, para a estratégia de posicionamento ser bem-sucedida, é necessário que todas as estratégias de Marketing sejam associadas a ela, desde o projeto do produto, a definição de preço, as decisões sobre os canais de distribuição e as ações de promoção e comunicação.

Embora seja clara a necessidade da empresa de se posicionar no mercado, esta não é uma tarefa simples, pois, para que o posicionamento consiga se transformar em uma real vantagem competitiva frente aos concorrentes, ele precisa incorporar um diferencial reconhecido, valorizado e acessível aos clientes, de difícil replicação por parte dos concorrentes, sendo tal oferta vantajosa para a empresa.

Desta forma, existem alguns pontos a serem analisados antes de se aprovar uma estratégia de posicionamento. Rocha *et al.* (2012) apresentam três critérios avaliativos: a) Valor para o cliente: quais os reais benefícios e valores percebidos pelos clientes e sua disposição em pagar por esses benefícios?; b) Viabilidade para a empresa: mesmo o posicionamento sendo desejado pelos consumidores, a empresa dispõe das condições necessárias para alcançá-lo?; c) Sustentabilidade em relação à Concorrência: o Posicionamento pode ser replicado facilmente pela concorrência?

Kotler e Armstrong (2014) afirmam que, para uma estratégia de posicionamento ser bem-sucedida, são necessárias três etapas distintas: inicialmente, identificar as possíveis vantagens competitivas da empresa; em seguida, escolher as vantagens competitivas corretas, que serão utilizadas na diferenciação em relação aos concorrentes da marca, e, por fim, selecionar uma estratégia de posicionamento.

Para identificar as possíveis vantagens competitivas a serem utilizadas no posicionamento, a empresa deve identificar em que se diferencia positivamente dos concorrentes. Kotler e Keller (2012) apresentam 5 tipos de diferenciação a serem analisadas: a) Baseada nos funcionários – dispor de pessoal bem treinado que preste ao cliente um atendimento de qualidade superior; b) Baseada no produto –

buscar a diferenciação de acordo com as características, desempenho, estilo ou *design* dos seus produtos; c) Baseada no canal – apresentar maior eficiência e eficácia na cobertura, especialidade e desempenho de seus canais de distribuição, facilitando a compra de seus produtos; d) Baseada na imagem – dispor de uma imagem que atenda às necessidades sociais e psicológicas dos clientes; e) Baseada em serviços – oferecer soluções mais eficazes e eficientes aos consumidores, baseadas em sua confiabilidade, resiliência e capacidade de inovação.

Após identificar de quais vantagens competitivas a empresa dispõe, é necessário escolher quais delas serão utilizadas na formulação do posicionamento. Tal escolha é necessária pelo fato de o posicionamento apresentar natureza singular, devendo ser de fácil assimilação por parte dos clientes e da própria empresa, pois aquele escolhido orientará todas as ações estratégicas da empresa.

Para maximizar os resultados obtidos do posicionamento, Kotler e Armstrong (2014) apresentam os critérios a serem analisados na escolha da vantagem competitiva que sustentará a diferenciação e servirá de mantra para tal postura da empresa.

- Importância: a diferença entrega um benefício altamente valorizado para os compradores-alvo;
- Capacidade de distinção: os concorrentes não oferecem a diferença ou a empresa pode oferecê-la de maneira diferenciada;
- Superioridade: a diferença é superior a outras formas pelas quais os clientes poderiam obter o mesmo benefício;
- Capacidade de comunicação: a diferença é comunicável e visível para os compradores;
- Antecipação: os concorrentes não podem copiar facilmente a diferença;
- Acesso: os compradores podem pagar pela diferença;
- Lucratividade: a empresa pode introduzir a diferença de maneira lucrativa. (KOTLER; ARMSTRON, 2014, p. 231).

Com a escolha da diferença que será destacada, resta definir a estratégia de posicionamento geral a ser adotada, que deverá conter o Mix total dos benefícios sobre os quais a marca é diferenciada e posicionada. Ou seja, é a proposta de valor da marca que a empresa está ofertando aos clientes, com base na relação entre os benefícios ofertados e o preço cobrado pela empresa, se comparados com os seus concorrentes diretos. E existem cinco boas proposições de valor norteadoras da estratégia de posicionamento: mais por mais, mais pelo mesmo, o mesmo por menos e menos por muito menos (KOTLER; ARMSTRON, 2014).

O posicionamento, apoiado por todo o Mix de Marketing da empresa, irá nortear as ações estratégicas dela, devendo estas ser entregues e comunicadas a todos os interessados, interna e externamente. Visando ao sucesso de tal implementação, é essencial a tomada de ações concretas, buscando-se entregar esse posicionamento aos clientes (KOTLER; ARMSTRON, 2014).

2.3.2.3 Mix de Marketing – os 4Ps

Para a efetivação do plano estratégico de Marketing, é necessário fazer com que o cliente receba e reconheça o valor diferenciado que a estratégia pretende ofertar, sendo o Mix de Marketing o responsável por fazê-lo. Tal modelo foi idealizado por E. Jerome McCarthy em 1960, em seu trabalho *Basic Marketing: a managerial approach*. O autor classificou as variáveis controláveis de Marketing (produto, preço, promoção e praça) que integram o que se chamou de *Marketing Mix* ou Composto de Marketing (KOTLER; KELLER, 2012).

Após as definições estratégicas, deve-se desenvolver um programa de Marketing, sendo este o responsável pela efetiva entrega de valor pretendido aos clientes-alvo, por meio da combinação de técnicas de Marketing, com vistas a gerar a resposta desejada no mercado-alvo. Assim, o programa de Marketing transforma a estratégia em ação (KOTLER; ARMSTRON, 2014).

Com o mesmo entendimento, Rodrigues (2014) afirma que, para efetivar a estratégia previamente definida, é necessário traçar um plano de Marketing, pautado no Mix de Marketing, buscando refletir a proposta de valor idealizada para diferenciar e posicionar a empresa no mercado, tendo em vista atingir o mercado-alvo selecionado.

Já Rocha (2012) ressalta a relação de dependência entre a formulação da estratégia, definida a partir da segmentação, seleção do mercado-alvo e posicionamento e a construção do Composto de Marketing. O autor afirma que o direcionamento estratégico torna-se fundamental no processo de tomada de decisão relacionada ao Mix de Marketing, por delimitar quais necessidades dos clientes a oferta buscará satisfazer.

Para a construção do programa de Marketing Integrado, pautado na estratégia de Marketing, a empresa irá utilizar os 4 elementos do Mix de Marketing, Produto, Preço, Promoção e Praça, no intuito de transformar a oferta definida na estratégia de

Marketing em real valor para os clientes. Os objetivos serão: desenvolver uma forte identidade da marca com os clientes, por meio da oferta dos produtos; determinar qual preço será cobrado, tendo em vista a criação de valor para o cliente; realizar a correta distribuição da oferta (praça) para atender os clientes-alvo e comunicar-lhes a proposição de valor (promoção), fazendo com que eles reajam diante da oferta. Vale ressaltar que todas as variáveis integrantes do Mix de Marketing (4Ps) devem ser utilizadas de forma integrada e abrangente, para que, juntas, comuniquem e entreguem o valor pretendido aos clientes-alvo (KOTLER; ARMSTRONG, 2014).

Embora sejam trabalhados de forma integrada, cada um dos 4Ps tem um papel específico a desempenhar, dispondo de ferramentas próprias.

O Produto refere-se à combinação de bens e serviços que serão ofertados, e apresenta, como principais ferramentas de ação, a variedade, *design*, características, serviços agregados, qualidade, etc. O Preço irá determinar a quantia a ser desembolsada pelos clientes na obtenção dos produtos. Entre suas principais ferramentas, estão os descontos, condições de financiamento, prazos de pagamentos, etc. A Praça encarrega-se de disponibilizar o produto para os consumidores-alvo. Para tanto, ela faz uso de estoques, logística, canais de distribuição, transporte, locais da oferta, etc. A Promoção tem por função comunicar os benefícios do produto e estimular os clientes-alvo a comprá-los, fazendo uso, principalmente, das ações promocionais clássicas, como propaganda, relações públicas, venda pessoal, promoção de vendas e Marketing Direto (KOTLER; ARMSTRONG, 2014), bem como Marketing Digital, Eventos e Experiências.

2.3.3 Roteiro de um Plano de Marketing

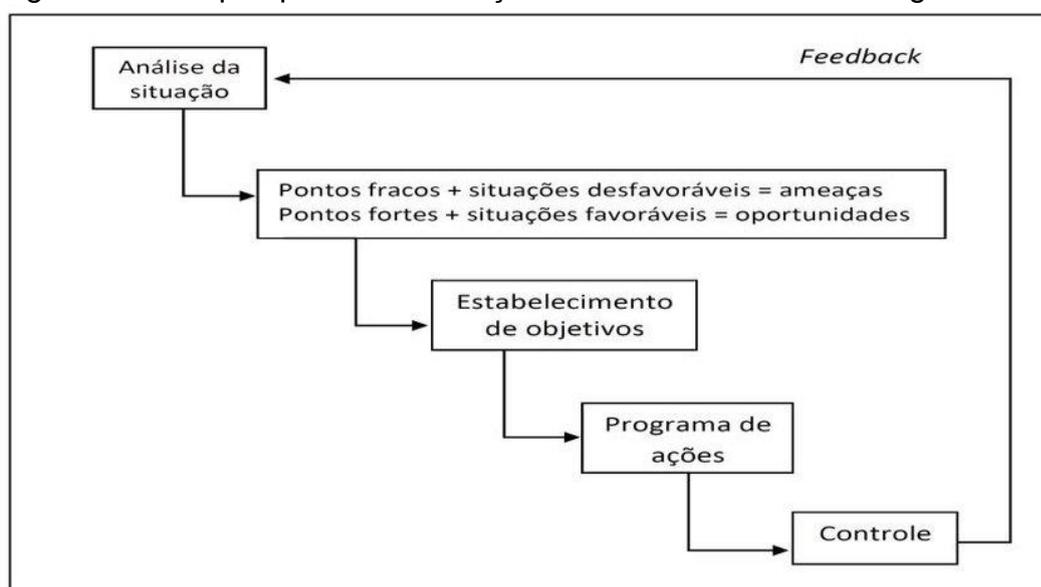
Para a eficiente utilização do Marketing, elevando sua aplicação ao nível estratégico, é essencial que ele seja trabalhado considerando os aspectos internos e externos à organização, ordenados em um plano que vislumbre a organização como uma estrutura complexa inserida em um ambiente que contém fatores os quais a influenciam diretamente.

Diante de tamanha complexidade, faz-se necessário que as ações de Marketing sejam planejadas e formalizadas, culminando na confecção de um plano de Marketing a ser aplicado pela organização.

Campomar e Ikeda (2006) conceituam o plano de Marketing como sendo a comunicação organizada, documentada e formal, que fortalece o planejamento da organização, estabelece os objetivos organizacionais (referentes a um período de atividade) e encarrega-se de definir e descrever os programas de ação necessários para alcançá-los.

Ainda segundo os autores, o plano de Marketing, cujas atividades são realizadas de forma sequencial e retroalimentadas pelos resultados obtidos no controle, pode ser dividido em quatro etapas principais, a saber: Análise da Situação, Estabelecimento de Objetivos, Programas de Ação e Controle.

Figura 03 – Etapas para a Elaboração de um Plano de Marketing



Fonte: Campomar e Ikeda (2006, p. 126).

Para a indicação das ações de Marketing a serem adotadas no plano de Marketing, necessita-se da explicitação de quais aspectos competitivos estas ações irão abordar e quais objetivos buscam alcançar. Com esse intuito, elabora-se a análise da atual situação para a indicação de quais ameaças podem ser mitigadas e quais oportunidades poderão ser aproveitadas por meio da possível implementação do plano de Marketing.

Campomar e Ikeda (2006) indicam a necessidade da realização da análise da situação como ponto de partida para a construção de um plano de Marketing. Os autores afirmam que, desta forma, é possível uma melhor definição dos objetivos a serem almeçados pelo plano. Ainda segundo eles, para a realização da análise da situação, verificam-se os aspectos internos, nos quais ocorrem a identificação dos

pontos fortes e fracos, e dos aspectos externos, nos quais são indicadas as situações favoráveis e desfavoráveis.

Para caracterizar as ameaças e as oportunidades, realiza-se o cruzamento das análises internas e externas. Quando o cruzamento das análises aponta a relação entre uma situação ambiental favorável com um ponto forte interno, temos uma oportunidade de mercado, sendo a mesma aproveitada quando são desenvolvidas ações de Marketing voltadas para este fim. Já o encontro de uma situação desfavorável com um ponto fraco cria uma ameaça de mercado, representando um problema a ser compreendido e combatido. No caso de combinações inversas, pontos fortes *versus* situações desfavoráveis e situações favoráveis *versus* pontos fracos, também necessitam de análise para que possa ser trabalhada a maximização das possíveis oportunidades e o combate de possíveis ameaças (CAMPOMAR; IKEDA, 2006).

Para Campomar e Ikeda (2006), após a identificação das ameaças e oportunidades, é possível a determinação dos objetivos, os quais serão os responsáveis por representar as pretensões da organização para o futuro. Desta forma, devem estar alinhados com os objetivos estratégicos da organização e devem abranger todos os aspectos da atividade de Marketing que podem ser controlados. Além disso, devem ser definidos objetivos para cada área de Marketing, e estes devem ser divididos em “subobjetivos”.

Para que os objetivos do plano de Marketing representem uma real possibilidade de sucesso, é necessário que sejam específicos, realistas, desafiadores e harmoniosos, tendo sido idealizados em comum acordo entre os níveis organizacionais, ou seja, entre os administradores e os reprováveis por alcançá-los. (CAMPOMAR; IKEDA, 2006).

Após a elaboração dos objetivos, fica a cargo do programa de ação a definição dos meios para o alcance dos “subobjetivos”. Essa elaboração deve considerar os objetivos almejados pelo plano de Marketing, devendo ser detalhado quanto a sua execução com definições claras no tocante aos responsáveis por cada ação, seus cronogramas e custos. No programa de ação, realizam-se as definições sobre a estrutura do Marketing, suas estratégias gerais, as definições acerca do composto de Marketing, evidenciando as ações referentes às variáveis controladas, e as atribuições e programação dos recursos (CAMPOMAR; IKEDA, 2006).

Como última etapa, temos o controle, devendo abordar detalhadamente

cada fase do plano, com definições de “que”, “quem”, “quando” e “como”, e realizar o cruzamento do planejamento com resultados obtidos da aplicação empírica, promovendo os ajustes necessários no decorrer da execução do programa de ação.

Nessa etapa do plano de Marketing, serão definidos os parâmetros de mensuração dos resultados almejados com os obtidos, ocorrendo a definição de quais informações de *feedback* devem ser prestadas, suas periodicidades e responsáveis, tendo em vista auferir os resultados alcançados com os previstos pelo plano de Marketing (CAMPOMAR; IKEDA, 2006).

Por fim, para que o plano de Marketing logre êxito, deve haver a identificação dos principais problemas enfrentados pela empresa, e suas soluções devem estar ligadas às pessoas reesponsáveis por sua implementação, configurando um cenário de compromisso com objetivos e prazos bem definidos. Também é necessário inserir as pessoas que farão o plano acontecer em sua elaboração, proporcionando maior assistência no ato implantá-lo (CAMPOMAR; IKEDA, 2006).

O roteiro apresentado na figura 03 será referencial para a elaboração do Plano de Marketing voltado aos Artesãos Individuais a ser desenvolvido neste trabalho.

2.3.4 Marketing como Estratégia Competitiva para o Artesanato

As relações comerciais mudaram, as tecnologias voltadas para produção em massa e baixo custo se intensificaram, diante dessa realidade o modelo de produção artesanal também precisa evoluir, explorar seus diferenciais, em conjunto com as técnicas mercadológicas atuais, sem perder sua essência artística, cultural e social.

De acordo com SEBRAE (2016), é possível aliar a tradição ao contemporâneo, reforçando a identidade cultural brasileira dentro e fora do país, por meio do artesanato. O desafio para alcance de tal objetivo encontra-se em incorporar *design* e novas tecnologias à produção artesanal de forma permanente, mas que essas mudanças ocorram sem a perda da identidade local.

O valor imaterial do artesanato, representado por sua identificação cultural local, destaca-o frente aos produtos industrializados, e é justamente por esse valor imaterial que o produto oriundo da produção artesanal vem ganhando destaque,

tornando o seu elo cultural seu principal diferencial competitivo (BARROSO NETO, 2020).

Pirillo Ramos (2013) destaca a necessidade da manutenção da identidade local na produção artesanal, pois o artesanato passa a representar um elo com a comunidade onde foi produzido, e seu valor frente aos consumidores vem da cultura local dos produtores, por meio de garantias de origem e manutenção de processos produtivos tradicionais.

Entretanto, para que os produtos artesanais consigam se colocar no mercado como artigos diferenciados e para que sejam reconhecidos pelos consumidores finais de tal forma, é preciso ajustar sua oferta por meio da sua adaptação à nova realidade imposta pelo mercado globalizado, expandindo sua oferta e comercializando seus produtos estrategicamente. Frente a essa necessidade, os produtores artesanais precisam segmentar o mercado que buscam atender, tendo como foco os consumidores que reconheçam seus valores imateriais, tornando-os perceptíveis ao seu público-alvo, pois são seus valores culturais e de representatividade regional que os diferenciam dos produtos industrializados (VARGAS; FIALHO, 2019).

Habitualmente, os produtos frutos do modelo artesanal de produção são vistos como artigos de comercialização simplificada, com exposição em pequenos empreendimentos informais em pontos turísticos ou de forma pontual em eventos, como feiras e exposições com essa finalidade. Dessa forma, é possível identificar a precarização da oferta do produto artesanal, sendo o contato direto entre o artesão e o consumidor final a única forma de oferta e de garantia de origem dos produtos. Entretanto, esse cenário não inviabiliza o uso estratégico do Marketing por parte dos artesãos, devendo, sim, ser visto como uma alternativa, ao passo que possibilitará ao produtor artesão direcionar sua oferta ao correto público-alvo e promover o alcance de novos mercados por meio da utilização de canais de distribuição antes inexplorados, além de garantir ao produtor artesão formas de posicionar efetivamente seus produtos, resultando no reconhecimento de seus valores (DUTRA; MICIOTTI; CORCINO, 2022).

Arruda *et al.* (2013) observaram, em sua pesquisa, a inexistência de estratégias de Marketing por parte dos produtores artesãos e, diante de tal cenário, preceituaram algumas recomendações, a fim de melhorar a oferta dos artesãos. Como ponto crucial, recomendou-se que os produtos artesanais promovam a

diferenciação de seus produtos. Dessa forma, os consumidores poderão reconhecer os valores imateriais vinculados aos produtos.

Souza (1993) aprofunda o estudo sobre como o Marketing pode ser utilizado pelo modelo artesanal de produção. Como produto de sua pesquisa, a autora elabora estratégias de Marketing voltadas aos artesãos vinculados a uma cooperativa, contribuindo com a descrição de como os cooperados devem trabalhar o Mix de Marketing:

- a. Produto: O artesanato é um produto que expressa a cultura de uma região ou país e que se destina ao consumo ou uso, portanto, um produto cujo conceito deve ser entendido de maneira ampla, tendo em vista que a sua intangibilidade - valores cultural e regional - não é possível de ser quantificado(...);
- b. (...) o preço do artesanato deve incluir o custo da matéria-prima, todos os fatores que incidirem sobre o custo real de venda, adicionando-se o valor que a peça artesanal tem como expressão cultural. E a este somatório de elementos denominamos de "preço justo" (...);
- c. Distribuição: (...) A distribuição deve ser vista como um sistema de administração estratégico, cujo objetivo é tornar seus produtos disponíveis e acessíveis ao mercado consumidor.
- d. Promoção: (...) No caso em estudo, implica definir quais as mídias que serão utilizadas, associando esta decisão a um menor custo, visto que a cooperativa não dispõe de recursos para investir em Marketing. (SOUZA, 1993, p. 34 e 35).

É possível observar a preocupação de ambos os autores em promover a diferenciação dos produtos artesanais frente a seus concorrentes. Os autores ainda complementam sobre quais pontos devem ser efetivamente explorados no posicionamento do artesanato no mercado, seus valores imateriais culturais e sociais.

Com a revisão da literatura, observa-se a relevância que a aplicação do conhecimento científico exerce sobre o desenvolvimento de qualquer modelo produtivo, juntamente com a necessidade de aprofundar os estudos sobre a aplicabilidade desse conhecimento ao modelo artesanal de produção, no caso específico, ao produtor Artesanal Individual, tamanha sua relevância social, cultural e econômica e por agir como uma reconhecida ferramenta de transformação social local.

Como visto no levantamento bibliográfico, o modelo artesanal de produção é singular, pois precisa se adaptar às exigências do mercado sem transformar seu processo produtivo. Com essas características, um plano estratégico de Marketing surge como uma alternativa viável para seu desenvolvimento, tendo em vista que irá

explorar as principais características que distinguem a produção artesanal das demais e promoverá sua realocação no mercado, buscando, ao mesmo tempo, manter e explorar os seus valores culturais e sociais.

Dessa forma, percebe-se a relevância tanto para o mercado quanto para a academia de se aprofundar o entendimento, por meio de pesquisa científica, de como o atual conhecimento produzido pela academia pode ser aplicado ao modelo artesanal de produção.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A inquietação que aflige o pesquisador é a força motriz para a realização das pesquisas e conseqüente geração de conhecimento científico, e, para Gil (2002), existem dois grandes grupos aos quais essas inquietações pertencem: as de ordem intelectual e as de ordem práticas. O primeiro grupo é motivado pela própria satisfação de conhecer, e o segundo, de usar o conhecimento para a obtenção de maior eficiência ou eficácia, e que não é correto considera-las mutuamente excludentes, pois a “ciência objetiva tanto o conhecimento em si mesmo quanto as contribuições práticas decorrentes desse conhecimento” (GIL, 2002. p. 17).

Dito isso, vale lembrar a inquietação motivadora desta pesquisa: Como o Marketing pode ser aplicado pelos Artesãos Individuais em um ambiente de competição direta com produtos similares industrializados?

3.1 Classificação da Pesquisa

O tema da pesquisa tem como núcleo o modelo de produção artesanal, sendo delimitadas a três análises principais: 1 – As relações dos Artesãos Individuais com as forças competitivas de seu ambiente de atuação; 2 – O atual nível de utilização do Marketing pelos Artesãos Individuais e seus concorrentes, especificamente quando competem diretamente com produtos similares industrializados; 3 – A otimização da utilização do Marketing pelos Artesãos Individuais, tendo em vista melhorar sua competitividade no mercado.

Para se compreender o ambiente competitivo e a aplicação do Marketing na produção artesanal individual, foi realizado um estudo de caso na concentração de produtores artesanais de redes de dormir da cidade de São Bento, Paraíba, detentora do título extraoficial de capital mundial das redes de dormir, tamanha sua representatividade na produção desse item no cenário nacional.

Outro ponto a se destacar na produção de redes de dormir na cidade de São Bento é a possibilidade de, em um mercado restrito, encontrarem-se produtores artesanais competindo diretamente com produtores industriais, com ambos produzindo o mesmo item. Tal característica concede ao município, e a sua produção têxtil, um cenário singular, sendo necessária a realização de profunda investigação para que se possa ter um pleno conhecimento do tema em estudo,

justificando a escolha do método de estudo de caso para a realização da pesquisa.

Segundo Gil (2008), o método de estudo de caso caracteriza-se, justamente, por ser um estudo profundo de um ou de poucos objetos, possibilitando o seu conhecimento amplo e detalhado. Ainda segundo Yin (2001), esse tipo de pesquisa busca investigar um fenômeno atual, no seu contexto de realidade, especialmente quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas, e se faz necessária a utilização de várias fontes de evidência.

O autor também destaca que tal investigação se depara com uma situação tecnicamente única, existindo mais variáveis de interesse do que pontos de dados e que se beneficia do desenvolvimento prévio de proposições teóricas condutoras da coleta e da análise dos dados. O protocolo utilizado na condução do estudo de caso pode ser analisado no Apêndice B.

Desta forma, buscando a profundidade necessária para compreender o fenômeno estudado, foi realizada uma pesquisa composta por três etapas, adotando, na primeira e na terceira etapas, uma natureza descritiva e, na segunda, uma abordagem exploratória.

Foi realizada a utilização de métodos quantitativos e qualitativos, caracterizando o método de pesquisa como misto, com a utilização de cinco fontes distintas de dados: análise documental, entrevista estruturada, observação direta, entrevista semiestruturada e júri de especialistas.

3.2 Delineamento da Pesquisa

A pesquisa consistiu em um estudo de caso, com investigação de campo com vista a descrever e a propor melhorias nos moldes de um plano de Marketing, e foi desenvolvida a partir dos dados disponíveis na literatura, junto a fontes primárias e secundárias de dados obtidos no estudo de caso.

Na investigação, foram estudadas as atuais relações entre os Artesãos Individuais e as forças competitivas de seu ambiente de atuação e os moldes de utilização das ferramentas de Marketing adotados no mercado, com o propósito de se desenvolver um plano de Marketing passível de aplicação pelos Artesãos Individuais, com vista a melhorar sua competitividade no mercado.

Quanto à abordagem do problema, a pesquisa documental teve como objetivo identificar e conhecer os artesãos do município e suas possíveis formas de

associação formal.

Entretanto, devido à falta de registro prévio e de organização formal dos artesãos, constatada mediante consulta aos órgãos municipais, a pesquisa documental não possibilitou o dimensionamento e o consequente mapeamento dos produtores Artesãos Individuais do município.

Desta forma, procedeu-se à primeira etapa do estudo, buscando a identificação dos elementos dele, por meio de uma pesquisa descritiva, coletando os dados mediante a aplicação de um questionário estruturado aos proprietários dos pontos de venda cadastrados no Shopping das Redes. Os proprietários foram identificados a partir da visita *in loco* ao Shopping das Redes, e o questionário teve dois objetivos distintos: identificar, catalogar e classificar os proprietários entre produtores artesãos, produtores industriais e comerciantes e apresentar dados pertinentes ao maior ponto comercial de artigos têxteis do mercado estudado.

Após a elaboração do mapeamento e a identificação dos produtores artesãos, produtores industriais e comerciantes, deu-se sequência à segunda etapa da pesquisa de campo, agora com natureza exploratória, na qual se fez uso de técnicas qualitativas para obtenção dos dados, sendo utilizadas as técnicas da observação direta e aplicação de entrevistas semiestruturadas.

Essa segunda etapa da pesquisa de campo teve como objetivo fornecer conhecimento do ambiente competitivo onde o artesão está inserido, além da identificação do estágio atual de utilização das ações de Marketing adotadas pelos artesãos e seus concorrentes e das reais possibilidades de incorporação de novas ações de Marketing por parte dos Artesãos Individuais.

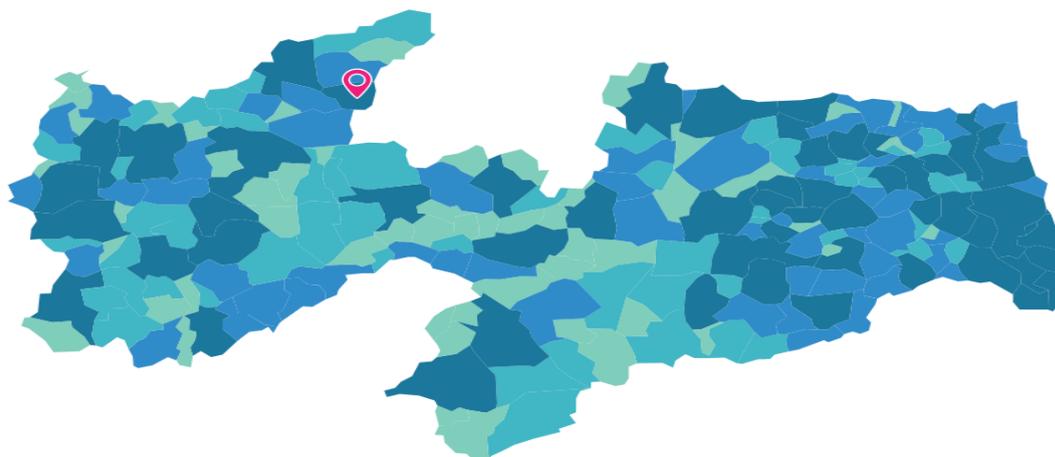
Com o conhecimento aprofundado gerado pela pesquisa de campo, somado ao que foi extraído do levantamento bibliográfico e da pesquisa bibliométrica, apresentada no Apêndice A, foi desenvolvido um *Framework*, que constitui um roteiro para a identificação e a aplicação das possíveis estratégias e ações de Marketing que poderão ser implementadas pelos Artesãos Individuais.

Após a pesquisa alcançar os objetivos pretendidos em suas etapas iniciais e culminar com a elaboração do *Framework*, desenvolveu-se a terceira e última etapa da pesquisa, de natureza descritiva, na qual se utilizou a técnica do Júri de Especialistas para aprimorar e validar o *Framework* desenvolvido nas etapas anteriores.

3.3 Lócus da Pesquisa

Com o intuito de se realizar o estudo em um ambiente que incorporasse as características necessárias para análise, escolheu-se a concentração de produtores têxteis da cidade de São Bento, Paraíba, município situado no alto sertão da Paraíba, com uma população estimada em 34.031 habitantes e um PIB *per capita* de R\$ 12.442,97 (IBGE, 2020).

Figura 4 – Localização da cidade de São Bento no Estado da Paraíba



Fonte: IBGE (2021).

O município destaca-se por sua produção têxtil, especificamente na fabricação de redes de dormir, com uma produção estimada em 12 milhões de redes por ano. A cidade é reconhecida nacionalmente como uma das maiores produtoras desse tipo de produto do Brasil e, por tal reconhecimento, recebe o título extraoficial de capital mundial das redes. A produção têxtil, tanto industrial quanto artesanal, é a engrenagem propulsora do desenvolvimento da cidade, garantindo emprego e renda para 80% da mão de obra local, resultando em uma taxa de desemprego próxima de 0%, o que transforma o município em destino de migração interna na região (JORNAL DA PARAÍBA, 2019).

Desde 2016, o município de São Bento, Paraíba, vem se destacando em nível estadual como o principal exportador de redes de dormir e demais produtos têxteis afins, apresentando um crescimento constante e significativo nos últimos anos, com um total de U\$ 82,6 mil dólares em exportações em 2020, U\$ 77,9 mil dólares em 2019 e U\$ 21,6 mil dólares em 2018. Para se ter um melhor

dimensionamento da relevância das exportações de São Bento, o município, em 2019, exportou quase 11 vezes mais nesse segmento em relação à capital do Estado, João Pessoa, que totalizou um valor de U\$ 7,2 mil dólares em exportações desse tipo de produto em 2019 (FIEP, 2021).

Figura 5 – Portal de entrada da cidade de São Bento-PB



Fonte: Jornal da Paraíba (2021).

O município é relativamente jovem: foi elevado ao *status* de cidade em 1959, por força da Lei Estadual 2073, de 29 de abril de 1959. Entretanto, a comunidade já se notabilizava como produtora de artefatos têxteis desde antes de sua emancipação política. Trata-se de um histórico de mais de 80 anos na produção de redes de dormir. O município, atualmente, disponibiliza um espaço específico para a comercialização da produção têxtil da cidade, inaugurado em 04 de junho de 2018, o Shopping das Redes, com uma área de 2.800m² e 373 vendedores cadastrados (PREFEITURA MUNICIPAL DE SÃO BENTO, 2021).

Figura 6 – Shopping das Redes de São Bento – PB



Fonte: Prefeitura Municipal de São Bento-PB (2021).

O que diferencia esta cidade e a habilita a ser o palco para a realização desse estudo é sua peculiar característica de abrigar, no mesmo mercado, a concorrência entre produtores artesanais e pequenos e grandes fabricantes industriais, com produtos similares em um mercado restrito. Outro aspecto relevante é que, após levantamento prévio, não foram encontradas associações formais entre os artesãos, sejam amparadas por entes públicos ou de iniciativa dos próprios artesãos, caracterizando um cenário singular no tocante à concorrência e ao individualismo dos artesãos.

Figura 7 – Rede de dormir oriunda da produção artesanal



Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Figura 8 – Rede de dormir oriunda da produção industrial



Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

3.4 Abordagem da Pesquisa e Instrumentos de Coleta e Análise de Dados

A abordagem da pesquisa é caracterizada como de método misto, com emprego do enfoque inicialmente quantitativo, disponibilizando informações pertinentes ao maior centro comercial de artefatos têxteis da cidade, e a identificação dos produtores artesanais têxteis da cidade de São Bento, Paraíba.

Após essa etapa, a pesquisa seguiu com enfoque qualitativo. Os procedimentos de coleta e análise dos dados serão detalhados a seguir, de acordo com cada etapa da pesquisa.

3.4.1 Etapa 1 – Pesquisa de Campo – Natureza Descritiva: Dados Quantitativos – Aplicação de Questionário Estruturado

Inicialmente, foi realizado um levantamento *in loco* de quantos pontos comerciais estavam disponíveis para os usuários no Shopping das Redes. Foram identificados 516, distribuídos entre 96 lojas e 420 boxes de estrutura metálica, além de vendedores esporádicos que expõem suas mercadorias no chão do espaço. Esta atividade foi preambular às visitas pessoais, visando à aplicação do questionário junto aos comerciantes fixos do local e aos usuários das lojas e dos boxes.

Dos 516 pontos comerciais, 342 estavam fechados durante nossas visitas, e 82 não comercializavam redes de dormir, restando um universo de 92 proprietários. A distribuição do questionário deu-se de forma plena a todos os comerciantes de redes identificados que desejaram participar da pesquisa. Ao final de três semanas de visitas ao Shopping das Redes, obtivemos um total de 30 participantes.

Os dados coletados foram transcritos para a planilha eletrônica Office Excel 2016 e importados para o programa IBM SPSS 21.

3.4.2 Etapa 2 – Pesquisa de Campo – Natureza Exploratória: Fontes de Dados Qualitativos – Observação Direta e Entrevistas Semiestruturadas

Esta etapa foi composta pela coleta de dados, por meio da observação direta e aplicação de entrevistas semiestruturadas.

A observação direta foi realizada a partir do acompanhamento no dia a dia da comercialização do artesanato local, tanto na feira livre (uma vez por semana),

quanto em lojas que expõem os produtos de forma contínua e nas relações entre os artesãos e os demais membros de seu ambiente de negócio.

Já as entrevistas semiestruturadas foram aplicadas junto aos artesãos, produtores industriais têxteis, comerciantes de artesanato de São Bento e um representante do SEBRAE, buscando entender o ambiente de atuação onde está inserido o Artesão Individual e identificando o nível das forças competitivas existentes e qual a atual posição e alternativas do produtor artesanal individual frente ao seu mercado de atuação.

Além dos pontos mencionados, esta etapa da coleta de dados também teve como objetivo identificar, junto aos produtores artesanais, industriais e aos comerciantes de artesanato, qual o nível de utilização das técnicas de Marketing em seus empreendimentos.

O material gravado nas entrevistas semiestruturadas sofreu o processo de transcrição e foi trabalhado seguindo os preceitos de Bardin (2016) para a análise de conteúdo, sendo pré-analisado, explorado e trabalhado por meio da codificação e categorização dos pontos relevantes encontrados. Utilizou-se o *software* ATLAS.ti22 no auxílio ao tratamento e à exibição dos dados.

O conhecimento adquirido nesta etapa teve como objetivo principal identificar qual o nível atual da utilização do Marketing pelos membros do mercado e quais as reais possibilidades de incorporação de novas ações de Marketing por parte dos Artesãos Individuais.

A técnica de amostragem escolhida nesta fase da pesquisa foi a saturação teórica, sendo realizadas entrevistas até que não houvesse mais contribuições novas para o entendimento do fenômeno estudado. A amostra, inicialmente restrita aos membros identificados na aplicação do questionário estruturado no Shopping das Redes, foi expandida por meio da técnica amostral da bola de neve.

Ao fim da coleta, obtivemos 18 entrevistas distribuídas da seguinte forma: três comerciantes de redes, três produtores industriais de redes, quatro artesãs empregadoras, duas artesãs feiteiras¹, um representante do SEBRAE e cinco artesãs individuais.

Os dados de campo foram analisados mediante o cruzamento do arcabouço teórico com as características percebidas no ambiente estudado,

¹ Prestadoras de serviços que realizam o acabamento das redes industriais.

possibilitando a categorização dos pontos estudados e suas reais possibilidades de aplicação.

Com o alcance dos objetivos propostos para as etapas 1 e 2, foi desenvolvido um *Framework*, amparado pelos dados coletados em ambas as etapas da pesquisa, somado ao conhecimento extraído da bibliografia.

O *Framework* contém as indicações para a elaboração de um plano de Marketing voltado aos Artesãos Individuais, auxiliando os mesmos na definição e na aplicação das possíveis estratégias e ações de Marketing que podem ser implementadas. Espera-se que, com tal planejamento, os Artesãos Individuais obtenham poder transformador suficiente para gerar impactos positivos na relação deles com o mercado, melhorando sua competitividade frente às demais forças de seu ambiente de atuação.

3.4.3 Etapa 3 – Júri de Especialista – Natureza Descritiva

Para que os objetivos da pesquisa fossem plenamente atendidos e o produto final fosse capaz de preencher, ao menos em parte, a lacuna teórica existente no uso estratégico do Marketing por Artesãos Individuais, considerou-se pertinente que, após elaboração do *Framework*, este fosse submetido a um júri de especialistas, para que fosse ajustado, caso necessário, e validado, concedendo-lhe viabilidade prática de utilização.

Assim, após minuciosa revisão da literatura sobre as temáticas Marketing e Artesanato e obtenção das informações empíricas adquiridas por meio da pesquisa de campo realizada na concentração de produtores de redes de dormir da cidade de São Bento, elaborou-se o *Framework* de um plano de Marketing voltado a Artesãos Individuais que enfrentem a concorrência de produtos similares industrializados.

O *Framework* ficou disponível para o júri de especialistas durante os dias 01 de fevereiro a 17 de março de 2023, sendo composto por uma representação esquemática e uma descrição operacional, analisadas individualmente pelos especialistas. Após a apresentação de cada Etapa ou Atividade, foi disponibilizado o espaço destinado à avaliação, onde era possível aceitar, aceitar parcialmente ou não aceitar o ponto analisado, disponibilizando-se também um campo destinado aos comentários complementares, a fim de viabilizar o melhor ajuste do *Framework* proposto.

Para realizarem suas análises e avaliações, os especialistas receberam, via e-mail, um arquivo com a contextualização geral da pesquisa e informações sobre a forma de participação, trato e sigilo dos dados coletados. Anexado no e-mail, foi encaminhado o *Framework* juntamente com os campos destinados à participação dos especialistas.

Seleção dos Especialistas

Os especialistas foram selecionados em função de sua aderência às temáticas abordadas. Para maior abrangência e pluralidade de opiniões, foram considerados três perfis distintos de especialistas: o primeiro, formado por autores publicados que abordaram as temáticas Marketing e Artesanato de forma conjunta; o segundo, formado por professores que atuem nas áreas de Marketing ou Artesanato e por profissionais de agentes públicos com experiência no atendimento de necessidades mercadológicas dos Artesãos.

A formação do júri foi composta por oito especialistas. Para preservar a identidade dos especialistas participantes do júri, estes foram representados numericamente pela ordem cronológica da devolução do material analisado. Assim, o especialista 01 foi o primeiro a devolver sua análise sobre o *Framework*; o 02 foi o segundo, e assim sucessivamente. No tocante à descrição dos perfis, foram utilizados dados públicos contidos no currículo Lattes dos participantes, com informações fornecidas por eles.

Segue a relação dos especialistas participantes e suas competências.

Quadro 02 – Perfil dos Especialistas membros do Júri

Especialista	Perfil
01	Doutor em Ciências Sociais, professor universitário com projetos nas áreas de Empreendedorismo, Associativismo, Auditoria Governamental e Mercado de Trabalho.
02	Mestre em Administração, Experiência como professor de ensino superior em disciplinas com foco na área de Gestão Comercial, Marketing, Negócios, Comunicação, Propaganda e Publicidade. Profissional com sólida experiência profissional no mercado em gestão comercial e Marketing e Autor de artigos que abordam as temáticas Marketing e Artesanato.
03	Doutor em Administração de Empresas com foco acadêmico na área de Marketing, professor universitário e diretor de empresa de comunicação.
04	Doutor em Administração e professor universitário.
05	Doutor em Administração, pesquisador, professor de graduação e pós-graduação <i>stricto</i> e <i>lato sensu</i> . Experiência na área de Administração, com ênfase em Marketing e Estratégia.
06	<i>Designer</i> , ilustrador e pintor brasileiro. Mestre em Urban Design, Professor e

	conferencista convidado em mais de 20 países e Autor de vários livros sobre iconografia e identidade cultural.
07	Gerente de Agência do SEBRAE – PB.
08	Doutora em Administração e Turismo. Professora em programas de Mestrado Profissional em Administração e Doutorado Acadêmico em Administração. Autora de artigos que abordam as temáticas Marketing e Artesanato.

Fonte: elaborado pelo autor.

3.5 Matriz de Amarração Metodológica

O alcance do objetivo geral do estudo, “Analisar as estratégias e práticas de Marketing que podem ser aplicadas pelos artesãos individuais, em um ambiente de competição direta com produtos similares industrializados”, e isso foi possível pelo alcance de seus quatro objetivos específicos. Para a melhor exposição das bases conceituais e dos métodos de pesquisa adotados em cada uma de suas etapas, segue um resumo do projeto no formato de matriz.

Quadro 03 – Matriz de Amarração Metodológica

Objetivos Específicos da Pesquisa	Bases Conceituais	Pressupostos de Pesquisa a serem Validados	Técnica de Coleta de Dados
Identificar os parâmetros competitivos que norteiam o ambiente de atuação, com artesãos e produtores industriais em concorrência diária.	Características inerentes ao modelo artesanal de produção; Análise do ambiente de atuação onde artesãos e produtores industriais estão concorrendo diretamente, sob a ótica das Cinco forças ambientais Porter (2004).	Os produtores artesanais individuais encontram-se em desvantagem competitiva frente às forças de seu ambiente de atuação.	Questionário Estruturado, Observação Direta e Entrevistas semiestruturadas.
Investigar qual o estágio atual de utilização das ações de Marketing na formulação da oferta dos produtores de artesanato individuais e seus concorrentes.	Evolução no conceito e na utilização estratégica do Marketing.	Existem ações de Marketing inexploradas pelos Artesãos Individuais, considerando-se as características do mercado de atuação dos artesãos e o uso estratégico do Marketing.	Entrevistas semiestruturadas
Desenvolver um <i>Framework</i> que contemple o roteiro para a identificação e a utilização das ações de Marketing acessíveis aos	Ambas as Bases trabalhadas nos objetivos anteriores e oriundas da análise da literatura; Roteiro para a construção de um plano de Marketing	A melhor aplicação das ações de Marketing, por parte dos Artesãos Individuais, será capaz de gerar um maior equilíbrio das forças competitivas entre os	Utilização dos dados primários e secundários coletados no estudo de caso e na análise da literatura, para formulação do

<p>Artesãos Individuais, para melhorar sua competição frente aos produtos similares industrializados.</p>	<p>sob a ótica dos estudos de Campomar e Ikeda (2006).</p>	<p>Artesãos Individuais e seu ambiente de atuação, possibilitando o desenvolvimento de vantagens competitivas antes inexploradas.</p>	<p><i>Framework</i>, o qual foi aprimorado e validado por um júri de especialistas.</p>
<p>Aplicar o <i>Framework</i> desenvolvido, na elaboração de um Plano de Marketing para os Artesãos Individuais produtores de redes na cidade de São Bento, na Paraíba.</p>	<p>Ambas as Bases teóricas trabalhadas nos objetivos específicos 1 e 2; Roteiro para a construção de um plano de Marketing sob a ótica dos estudos de Campomar e Ikeda (2006).</p>	<p>A melhor aplicação das ações de Marketing, por parte dos Artesãos Individuais, será capaz de gerar um maior equilíbrio das forças competitivas entre os Artesãos Individuais e seu ambiente de atuação, possibilitando o desenvolvimento de vantagens competitivas antes inexploradas.</p>	<p>Utilização dos dados primários e secundários coletados no estudo de caso e na análise da literatura, juntamente com a utilização da versão final do <i>Framework</i> desenvolvido no objetivo específico 3.</p>

Fonte: elaborado pelo autor.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A apresentação dos resultados seguirá a ordem da aplicação dos métodos de pesquisa. Inicialmente, são apresentados os dados pertinentes ao maior ponto comercial de artigos têxteis do mercado estudado, os quais foram obtidos mediante a aplicação de questionário estruturado aos comerciantes de redes de dormir. Essa etapa do estudo caracteriza-se por sua natureza descritiva e utilização de dados quantitativos.

No segundo ponto, são apresentados os resultados da etapa exploratória do estudo, sendo os dados coletados de natureza qualitativa, oriundos de entrevistas semiestruturadas (aplicadas junto aos Artesãos Individuais, seus principais concorrentes e a um representante do SEBRAE) e da observação sistemática do mercado onde os Artesãos Individuais concorrem diretamente com comerciantes de artesanato e produtores industriais.

Com os dados obtidos em ambas as etapas, somados às informações extraídas da literatura especializada, obtida por meio do levantamento bibliométrico presente neste estudo, em seu Anexo A, e da pesquisa bibliográfica que fundamenta o referencial teórico, foi possível realizar o dimensionamento estratégico dos Artesãos Individuais frente ao mercado, possibilitando a construção do *Framework* de um plano de Marketing que possibilita a identificação e a aplicação das ações de Marketing acessíveis aos Artesãos Individuais, sendo ajustado e validado por um júri de especialistas.

4.1 Questionário Estruturado – Vendedores de Redes do Shopping das Redes

O Shopping das Redes nasceu de uma iniciativa do poder executivo municipal, com o intuito de transferir a feira de rua semanal destinada à comercialização das redes para um local específico, organizado e administrado pela Prefeitura Municipal de São Bento. O Shopping das Redes foi inaugurado em 01 de julho de 2016, contando, inicialmente, com 96 lojas e 276 boxes metálicos. Atualmente, a quantidade de boxes passou para 420, e a de lojas se manteve a mesma de sua inauguração.

Inicialmente, foi definido que o cadastro e a consequente quantificação dos pontos de vendas e seus respectivos proprietários ocorreriam por meio da

pesquisa documental. Entretanto, após várias tratativas com o poder público executivo municipal, responsável pelo gerenciamento do Shopping das Redes, só foi disponibilizada parte do material, inviabilizando o real dimensionamento do ambiente em análise. Desta forma, foi necessário realizar o levantamento *in loco*, para quantificar e caracterizar os pontos de vendas do Shopping das Redes.

A estrutura do local é composta por três tipos de pontos de vendas, sendo dois fixos e um rotativo. Os espaços fixos são compostos por lojas e boxes, as lojas são construídas em alvenaria, localizadas no início do Shopping. Já os boxes ficam ao fundo do Shopping, sendo compostos por estandes de estruturas metálicas.

Figura 09 – Lojas e boxes do Shopping das Redes



Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Os pontos rotativos consistem em espaços delimitados no chão, entre as lojas, que podem ser locados por feira. Observou-se que alguns donos de lojas utilizam esses espaços para expor seus produtos, devido ao fato de ficarem, muitas vezes, em frente a suas lojas.

Figura 10 – Ponto rotativo no Shopping das Redes



Fonte: elaborado pelo autor (2022).

Diante do uso por parte de alguns lojistas e da impossibilidade de dimensionar os usuários desses espaços por seu uso de natureza esporádica, os questionários estruturados foram aplicados apenas aos lojistas e aos donos dos boxes, apresentando, em resumo, a seguinte distribuição:

Tabela 01 – Pontos de vendas no Shopping das Redes

Situação Atual do ponto de Vendas	Lojas		Box		Geral	
	Quant.	Percentual	Quant.	Percentual	Total	Percentual
Comercializa Redes de Dormir	38	40%	54	13%	92	18%
Não Comercializa Redes de Dormir	35	36%	47	11%	82	16%
Ponto Fechado	23	24%	319	76%	342	66%
Total	96	100%	420	100%	516	100%

Fonte: Elaborado pelo autor, usando o software IBM-SPSS.21.

Ao todo, foram identificados 516 pontos de vendas, sendo, em sua grande

maioria, compostos de boxes com 420 pontos, frente a 96 lojas. Dois aspectos requerem atenção nesse contato inicial com a distribuição dos pontos de vendas do Shopping das Redes: primeiro, o grande número de espaços ociosos, 342 ao todo, representando dois terços dos disponíveis, e o segundo aspecto é que só foi possível identificar com a quantificação *in loco* dos pontos de vendas. É que 82 dos 174 pontos abertos não comercializam redes de dormir, embora o próprio nome do Shopping remeta à comercialização desse produto. Os demais pontos abertos comercializam, em sua maioria, outros produtos têxteis de origem industrializada.

Definido o universo de comerciantes de redes de dormir passíveis de participar da pesquisa em 92 indivíduos, foi distribuído o questionário estruturado a todos que desejassem participar, caracterizando uma amostragem por acessibilidade. Ao fim do período de distribuição e coleta, foram obtidos 30 questionários preenchidos. Os dados sobre sexo, ponto de venda e escolaridade dos participantes podem ser observados a seguir.

Tabela 02 – Dados dos respondentes do questionário estruturado

Sexo		Ponto de Venda		Escolaridade					
Mas	Fem	Loja	Box	Ens. Fund. Inc.	Ens. Fund. Com.	Ens. Med. Inc.	Ens. Med. Com.	Ens. Sup. Inc.	Ens. Sup. Comp.
50%	50%	20%	80%	46,7%	6,7%	10%	10%	13%	13%

Fonte: Elaborado pelo autor, usando o software IBM-SPSS.21.

Entre os respondentes, temos igualdade de gênero, com 50% do sexo masculino e 50% feminino, maioria entre os que são proprietários de boxes (80%) e cursaram até o ensino fundamental incompleto (46,7%).

4.1.1 Identificação dos Membros do Mercado

O primeiro objetivo a ser alcançado com a aplicação do questionário estruturado foi identificar os componentes do mercado de comercialização de redes de dormir da cidade de São Bento, Paraíba. Tal esforço foi necessário, tendo em vista a falta de registros que listassem os comerciantes, produtores industriais e artesanais de redes da cidade. Para dimensionar os membros do mercado, primeiro, diferenciou-se quem apenas comercializa as redes dos que as produzem e comercializam.

Tabela 03 – Relação entre produção e comercialização das redes

Relação	Frequência	Percentual	Porcentagem acumulativa
Apenas Comercializa	5	16,7	16,7
Produz e Comercializa	25	83,3	100,0
Total	30	100,0	

Fonte: Elaborado pelo autor, usando o software IBM-SPSS.21.

Frente aos resultados obtidos, é possível afirmar que o Shopping das Redes tem como característica principal dispor aos produtores de redes um local para comercializar seus produtos, funcionando como um grande conglomerado de pontos comerciais abastecidos e gerenciados diretamente pelos produtores. Apenas 16,7% dos proprietários de pontos de comercialização afirmam que não são produtores de redes de dormir.

Após identificar a relação entre comerciantes e produtores, buscou-se definir qual a origem das redes, considerando-se como parâmetro seu modelo de produção.

Tabela 04 – Origem das redes frente ao modelo produtivo

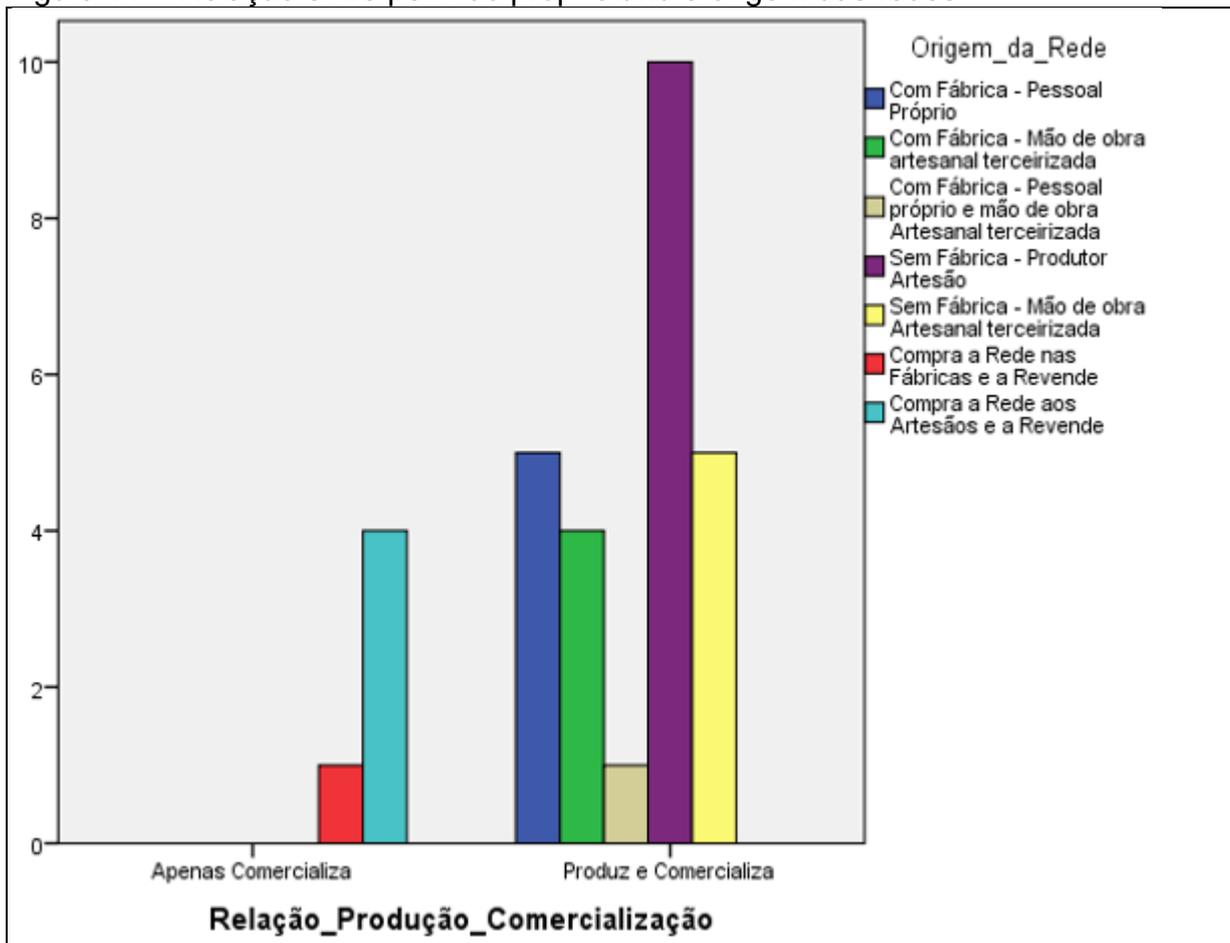
Origem das Redes	Frequência	Percentual	Porcentagem acumulativa
1 - Com Fábrica - Pessoal Próprio	5	16,7	16,7
2 - Com Fábrica - Mão de obra Artesanal Terceirizada	4	13,3	30,0
3 - Com Fábrica - Pessoal Próprio e mão de obra Artesanal Terceirizada	1	3,3	33,3
4 - Sem Fábrica - Produtor Artesão	10	33,3	66,7
5 - Sem Fábrica - Mão de obra Artesanal Terceirizada	5	16,7	83,3
6 - Compra a Rede nas Fábricas e a Revende	1	3,3	86,7
7 - Compra a Rede aos Artesãos e a revende	4	13,3	100,0
Total	30	100,0	

Fonte: Elaborado pelo autor, usando o software IBM-SPSS.21.

Apenas dez dos 30 proprietários entrevistados possuem fábricas de redes, e, desses, cinco afirmam que fazem uso de mão de obra artesanal terceirizada em suas produções. Outros dez produzem as próprias redes artesanalmente, e cinco

não possuem fábricas, mas produzem redes por meio do uso da mão de obra artesanal terceirizada. Outros cinco apenas comercializam as redes, comprando-as prontas para depois as revender. Desses, quatro as adquirem diretamente com os Artesãos, e um, nas fábricas.

Figura 11 – Relação entre perfil do proprietário e origem das redes



Fonte: Elaborado pelo autor, usando o software IBM-SPSS.21 (2022).

Nesse ponto, ficou evidente o forte uso do acabamento artesanal nas redes de dormir comercializados no local, sendo que apenas seis dos 30 entrevistados não fazem uso desse tipo de acabamento.

A partir dessas informações, foi possível montar a relação dos participantes das entrevistas semiestruturadas, tendo sido identificados produtores industriais, artesãos e comerciantes de redes, atingindo, assim, o primeiro objetivo proposto na aplicação do questionário estruturado.

4.1.2 Características da comercialização das redes de dormir no Shopping das Redes

O segundo objetivo do questionário estruturado foi retratar as características do principal ponto comercial de redes de dormir do mercado. Foram verificadas as principais características dos proprietários dos pontos de vendas no tocante à variedade de produtos ofertados, tempo na atividade, existências de outros pontos de comercialização, etc. Também foram respondidas questões sobre quantidade e preço das redes comercializadas, público-alvo, formas de pagamento, etc.

4.1.2.1 Características do Modelo de Negócio

Foi investigado se os vendedores de redes de dormir comercializam outros produtos, a experiência deles nesse ramo, se possuem algum curso voltado para esse tipo de atividade, se existiam outras formas de oferta das mercadorias além do ponto na feira e qual renda mensal é obtida com a comercialização das redes de dormir.

Tabela 05 – Comercialização de outros produtos

Comercializa outros produtos	Frequência	Porcentual	Porcentagem acumulativa
Sim	11	36,7	36,7
Não	19	63,3	100,0
Total	30	100,0	

Fonte: Elaborado pelo autor, usando o software IBM-SPSS.21.

Quase dois terços dos entrevistados (63,3%) afirmam comercializar apenas redes de dormir, e, entre os que comercializam outros produtos, a maioria afirma diversificar o mix de produtos ofertados por meio de itens de cama, mesa e banho (nove vezes); um comercializa sacolas plásticas, e outro, além dos produtos de cama mesa e banho, também comercializa bonés e chapéus.

É possível identificar a diversidade de produtos têxteis comercializados no local além das redes de dormir e que tais produtos estão ocupando um espaço relevante na feira. Vale destacar que, além dos comerciantes que diversificaram seu mix para além das redes de dormir, um número significativo dos pontos de vendas ativos não as comercializa (47%), sendo praticamente metade dos pontos fixos de comercialização ocupados por esses produtos.

Tabela 06 – Comercialização das redes em outro ponto

Comercializa as Redes em outro Ponto	Frequência	Porcentual	Porcentagem acumulativa
Sim	12	40,0	40,0
Não	18	60,0	100,0
Total	30	100,0	

Fonte: Elaborado pelo autor, usando o software IBM-SPSS.21.

Outra dúvida que se buscou responder com o questionário era se a exposição semanal que ocorre na feira sediada no Shopping das Redes seria a única forma de exposição física dos comerciantes locais. Para 60% dos entrevistados, a resposta desse questionamento aponta para a relevância da exposição semanal na feira, sendo essa a única forma de divulgação física dos produtos, e 40% afirmam que mantêm outros pontos comerciais além da Shopping das Redes.

Ainda sobre a relevância da exposição no Shopping, foi perguntado se os entrevistados realizam comercialização de forma *online* dos seus produtos.

Tabela 07 – Comercialização das redes de forma *online*

Comercializa as Redes de Forma <i>online</i>	Frequência	Porcentual	Porcentagem acumulativa
Sim	7	23,3	23,3
Não	23	76,7	100,0
Total	30	100,0	

Fonte: Elaborado pelo autor, usando o software IBM-SPSS.21.

A maioria dos respondentes afirmam que não realizam transações por esse canal (76,7%), ante 23,3% dos que responderam que fazem negócios de forma *online*.

Tabela 08 – Tabulação cruzada: Comercialização das redes em outro ponto e Comercialização das redes de forma *online*

		Comercialização das Redes de Forma <i>Online</i>		Total
		Sim	Não	
		Comercializa as Redes em Outro Ponto	Sim	
	Não	5	13	18
	Total	7	23	30

Fonte: Elaborado pelo autor, usando o software IBM-SPSS.21.

Ao analisar os dados de forma cruzada na Tabela 08, é possível observar a relevância que a exposição semanal no Shopping das Redes tem para boa parte dos

comerciantes de redes do local. Dos 30 entrevistados, 13 (43,3%) afirmam que o Shopping das Redes é seu único local de comercialização dos produtos.

Além da busca da diversidade de formas com que as redes são ofertadas, o questionário identificou características dos vendedores locais. No tocante à capacitação, foi questionado se os entrevistados já haviam realizado algum curso com a finalidade de aperfeiçoarem suas técnicas como vendedores.

A grande maioria (93,3%) respondeu que nunca realizou nenhum curso com essa finalidade. Apenas 2 entrevistados (6,7%) responderam positivamente ao questionamento e complementaram a resposta, informando que o curso foi fornecido pelo SEBRAE.

Outro ponto analisado foi o tempo de atividade no setor dos entrevistados. Uma informação relevante extraída desse dado é a grande experiência dos comerciantes de redes locais, tendo 53,3% dos entrevistados afirmado estarem há mais de 20 anos trabalhando na atividade. Ao analisarmos o corte dos que possuem ao menos 6 anos de experiência, esse percentual vai para 83,3%, com 10% apresentando experiência entre 11 e 20 anos, e 20% com tempo de experiência entre 6 e 10 anos.

Tabela 09 – Tempo na atividade

Tempo na Atividade	Frequência	Porcentual	Porcentagem acumulativa
Menos de 1 ano	1	3,3	3,3
Entre 1 e 5 anos	4	13,3	16,7
Entre 6 e 10 anos	6	20,0	36,7
Entre 11 e 20 anos	3	10,0	46,7
Mais de 20 anos	16	53,3	100,0
Total	30	100,0	

Fonte: Elaborado pelo autor, usando o software IBM-SPSS.21.

Com os dados da Tabela 09, é possível identificar apenas um novato da atividade com menos de 1 ano de experiência, e, entre os que apresentam de 1 a 5 anos de tempo trabalhando com venda de redes, foram quatro (13,3%). Os Entrevistados com até 5 anos de experiência representam apenas 16,7% do total.

No tocante à renda mensal obtida com a comercialização das redes, temos os seguintes dados.

Tabela 10 – Renda mensal obtida com a comercialização de redes de dormir

Renda Mensal Obtida	Frequência	Porcentual	Porcentagem acumulativa
Inferior a 1 salário-mínimo	13	43,3	43,3
Entre 1 e 2 salários-mínimos	8	26,7	70,0
Entre 2 e 3 salários-mínimos	6	20,0	90,0
Entre 3 e 5 salários-mínimos	3	10,0	100,0
Total	30	100,0	

Fonte: Elaborado pelo autor, usando o software IBM-SPSS.21.

Como observamos na Tabela 10, a maioria dos entrevistados obtém uma renda inferior a dois salários-mínimos (70%), com 43,3% ganhando menos de 1 e 26,7% ganhando entre 1 e 2 salários-mínimos. Entre 2 e 3, temos 20%, e 10% entre 3 e 5. Vale destacar que o questionário dava opção aos entrevistados de responderem entre 5 e 10 e acima de 10 salários-mínimos, entretanto, não houve nenhuma resposta nos dois perfis.

À medida que os dados foram sendo analisados, o modelo de negócio de comercialização de redes de dormir no Shopping das Redes caracterizou-se por ser empreendido por pessoas com grande experiência no ramo de atividade, baixa escolaridade e sem cursos voltados para a comercialização e que ganham abaixo de 2 salários-mínimos na comercialização das redes. Outro ponto relevante é que, para quase metade dos entrevistados, o Shopping das Redes representa a única forma de exposição e alcance da clientela.

4.1.2.2 Perfil da Oferta

Foram analisadas características pertinentes à oferta das redes de dormir comercializadas no Shopping das Redes, tais como público-alvo, preço, formas de pagamento, volume de vendas e principal fator responsável pelas vendas na visão dos vendedores.

Referente ao público-alvo, 29 dos 30 entrevistados afirmam que os compradores adquirem as redes de dormir com foco na revenda dos produtos. Apenas um entrevistado respondeu que sua clientela principal consiste em consumidores finais. Assim, o Shopping das Redes se referencia como uma grande feira atacadista, tendo pouco movimento de consumidores finais.

Tabela 11 – Principal forma de pagamento

Forma de Pagamento	Frequência	Porcentual	Porcentagem acumulativa
Cartão de Crédito	1	3,3	3,3
Cheque	1	3,3	6,7
Pix	4	13,3	20,0
Dinheiro	24	80,0	100,0
Total	30	100,0	

Fonte: Elaborado pelo autor, usando o software IBM-SPSS.21.

No tocante aos meios de pagamento, apresentados na Tabela 11, dinheiro surge como a principal forma, com 80% de resposta; em seguida, vem o pagamento via Pix (13,3%) – somadas as duas formas de pagamento, representam 93,3%. Pagamentos com cheque (3%) e cartão de crédito (3%) foram citados apenas uma vez cada, ou seja, o comércio de redes local adota o pagamento à vista como padrão, com poucos comerciantes (6%) disponibilizando linhas de créditos para seus clientes, caracterizando-se como um centro de vendas à vista.

No tocante ao volume de redes vendidas por feira, houve bastante variação entre as respostas, conforme se observa na Tabela 12.

Tabela 12 – Redes vendidas por feira

	Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Até 5 Redes	3	10,0	10,0	10,0
Entre 6 e 10 Redes	7	23,3	23,3	33,3
Entre 11 e 20 Redes	5	16,7	16,7	50,0
Entre 21 e 30 Redes	5	16,7	16,7	66,7
Entre 31 e 40 Redes	3	10,0	10,0	76,7
Acima de 41 Redes	7	23,3	23,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fonte: Elaborado pelo autor, usando o software IBM-SPSS.21.

O quantitativo de redes vendidas por feira apresentada na Tabela 12 evidencia a característica da venda atacadista no local. Referente à quantidade de redes vendidas por dia de feira pelos entrevistados, apenas 10% destes afirmam vender até 5 redes por feira; 50% dos entrevistados afirmam vender mais de 20 redes por feira, desses 23,3%, quase um quarto dos entrevistados, comercializam mais de 41 redes por feira.

Ao analisar o valor médio das redes comercializadas, observamos uma concentração nas mercadorias de menor valor agregado, conforme Tabela 13.

Tabela 13 – Preço médio das redes

Preço Médio das Redes	Frequência	Porcentual	Porcentagem acumulativa
Até R\$ 50,00	16	53,3	53,3
Entre R\$ 51,00 a R\$ 100,00	13	43,3	96,7
Acima de R\$ 251,00	1	3,3	100,0
Total	30	100,0	

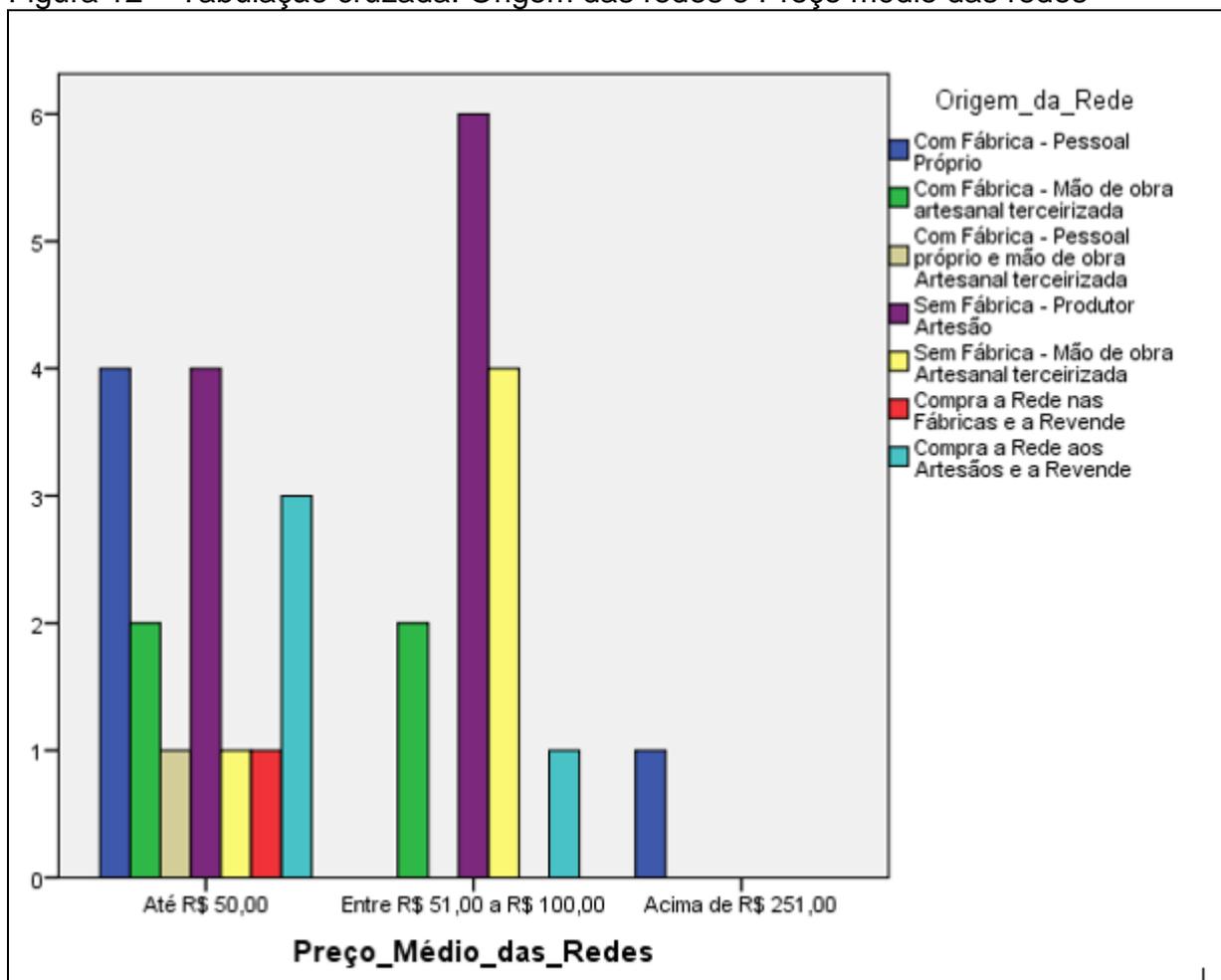
Fonte: Elaborado pelo autor, usando o software IBM-SPSS.21.

Mais da metade dos entrevistados (53,3%) afirmam que comercializam redes de até R\$ 50,00. Mediante a percepção pela observação *in loco*, as redes nessa faixa de preço não recebem acabamento artesanal em sua produção, sendo desprovidas de detalhes, como varandas e bordados, e apresentam a mamucaba² por vezes costurada, e não tecida, como nas redes artesanais, sendo as redes nessa faixa de preço as puramente manufaturadas.

Já 43,3% (13 entrevistados) afirmam que as redes custam, em média, R\$ 51,00 a R\$ 100,00. Nessa faixa de preço, encontramos as redes com o acabamento artesanal “padrão”, segundo as informações obtidas *in loco*, e, na pesquisa semiestruturada, as peças são produzidas mediante a utilização de mão de obra artesanal, mas seguindo um padrão de nomenclatura e acabamento comum a todos os tipos de produtores, sendo que nelas encontram-se varandas, a mamucaba tecida e, em alguns casos, bordados.

² Trançado que liga o pano ao punho da rede de dormir.

Figura 12 – Tabulação cruzada: Origem das redes e Preço médio das redes



Fonte: Elaborado pelo autor, usando o software IBM-SPSS.21 (2022).

Como observado na Figura 12, todos os 13 entrevistados que afirmaram que suas redes custam entre R\$ 51,00 e R\$ 100,00 as produzem mediante trabalho artesanal. Dois possuem fábricas e terceirizam o trabalho artesanal; seis são artesãos, dos quais quatro não possuem fábricas, mas produzem redes por meio da terceirização do trabalho artesanal, e um compra as redes aos artesãos e as revende.

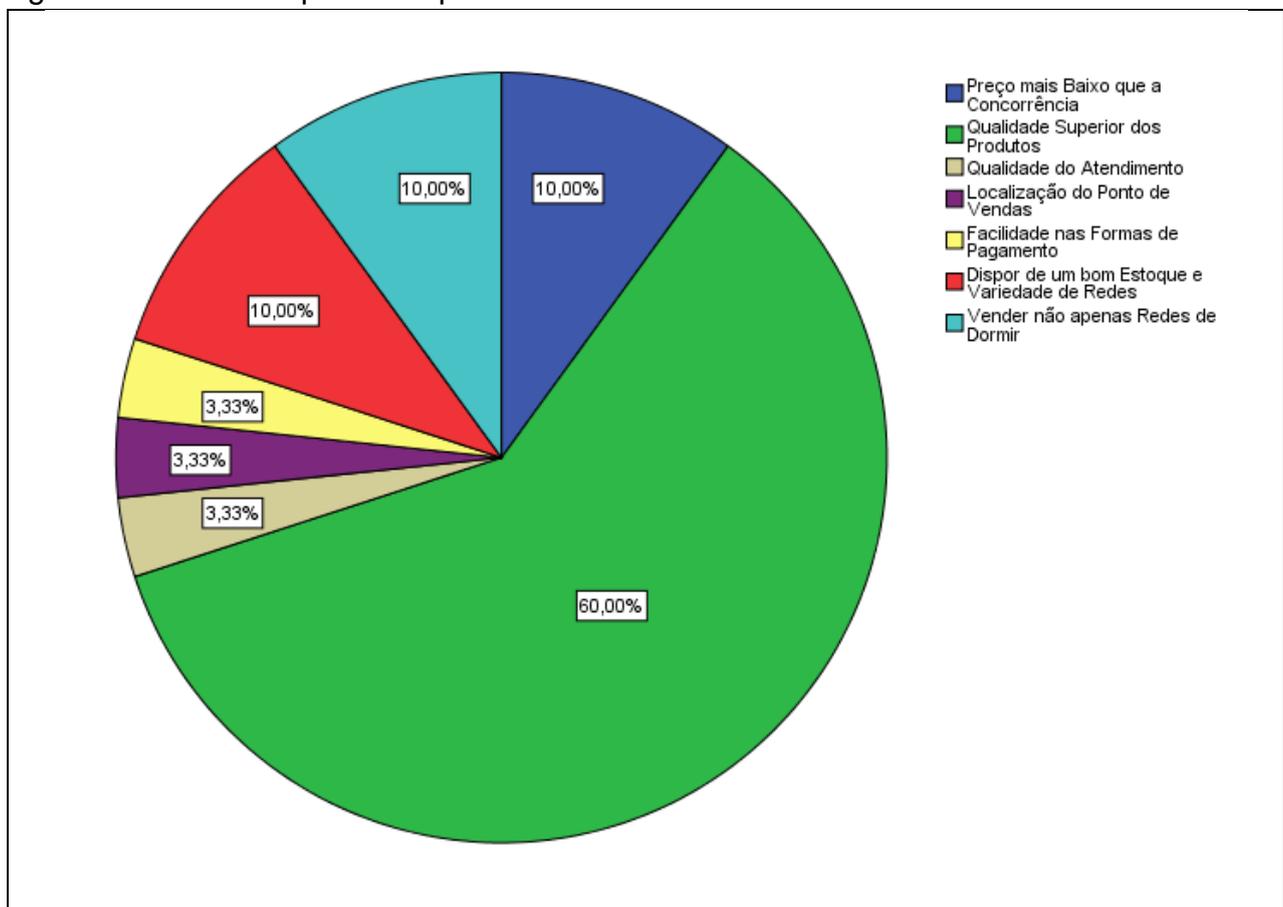
A distribuição entre todos os tipos de produtores, na mesma faixa de preço, e com a mesma característica da inserção do trabalho artesanal, corrobora a conclusão da existência da rede com acabamento artesanal “padrão”, sendo esse o principal tipo de rede produzida pelos artesãos que comercializam seus produtos no Shopping das Redes.

Referente às demais faixas de preços utilizadas no questionário, os valores entre R\$ 101,00 e R\$ 150,00, entre R\$ 151,00 e R\$ 200,00 e entre R\$ 201,00 e R\$ 250,00 não obtiveram respostas.

Um entrevistado respondeu que o preço médio de suas redes é acima de R\$ 251,00, sendo este o preço para redes artesanais diferenciadas, dificilmente encontradas no Shopping das Redes. Como apresentado na Figura 03, o mesmo entrevistado afirmou que possui fábrica e pessoal próprio para realizar o acabamento de suas redes, sendo o único, neste enquadramento, a não produzir as redes de menor custo identificadas.

Outro ponto abordado no questionário era a percepção dos entrevistados sobre qual a razão principal de realizarem as vendas. As respostas estão condensadas a seguir.

Figura 13 – Fator responsável pelas vendas



Fonte: Elaborado pelo autor, usando o software IBM-SPSS.22 (2022).

Como podemos observar na Figura 13, em um mercado caracterizado pela similaridade dos produtos e preços, apresentar uma qualidade acima dos concorrentes foi indicado como a principal forma de conquistar clientes pelos entrevistados (60%). Outro fator relacionado diretamente ao produto rede de dormir que foi indicado como diferencial nas vendas é o preço. Frente à similaridade das

ofertas, alcançar um preço abaixo da média é o fator responsável pelas vendas para 10% dos comerciantes.

Também fica marcada a referência ao atendimento pleno da demanda dos clientes como um diferencial, ao passo que ter um bom estoque e variedade de redes (10%) e dispor dos demais produtos têxteis comercializados na feira (10%) representam o diferencial de vendas de 20% dos entrevistados.

Já os fatores não relacionados diretamente aos produtos comercializados obtiveram baixa representatividade, com apenas uma menção cada, como alta qualidade no atendimento, facilidade nas formas de pagamento e localização do ponto de venda.

Com as informações obtidas por meio do questionário estruturado, foi possível caracterizar o modelo de oferta do Shopping das Redes como sendo um mercado atacadista, com predominância de transações à vista, onde são ofertadas redes de baixo custo e de acabamento artesanal “padrão”, tendo como principal diferencial, entre os vendedores, a qualidade das redes, seguida da capacidade de atendimento pleno da demanda dos compradores.

4.2 Entrevistas Semiestruturadas

No intuito de se compreender o ambiente competitivo onde os Artesãos Individuais estão inseridos, além da identificação de quais estratégias e ações de Marketing estão sendo utilizadas atualmente, tanto pelos Artesãos Individuais quanto pelos seus concorrentes, foram realizadas 18 entrevistas, distribuídas da seguinte forma: três comerciantes de redes, três produtores industriais de redes, quatro artesãs empregadoras, duas artesãs feiteiras, um representante do SEBRAE e cinco Artesãos Individuais.

Todos os entrevistados atuam de alguma forma na produção e na comercialização de redes do dormir na cidade de São Bento, compondo o ambiente competitivo onde está inserido o Artesão Individual foco deste estudo.

4.3 Análise das Entrevistas Frente os Objetivos Propostos.

Para a análise dos dados, foram utilizadas as técnicas de análise de conteúdo propostas por Bardin (2016), descritas no capítulo 3, culminando na construção das

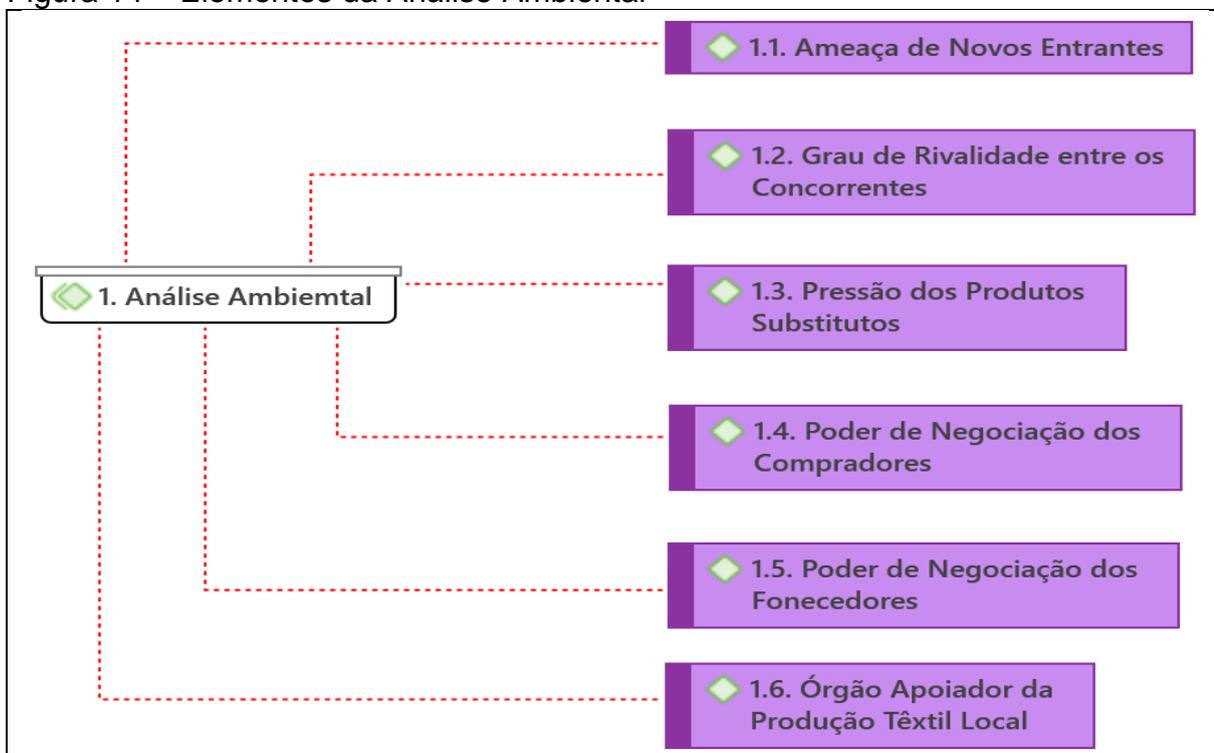
redes (*network*) a partir do cruzamento das informações obtidas nas entrevistas com objetivos propostos para o estudo.

O primeiro ponto de análise das entrevistas semiestruturadas está amparado teoricamente no modelo de análise ambiental das 5 forças competitivas propostas por Porter (2004), organizados de acordo com a Figura 01. O segundo ponto analisado é a atual utilização das ações e estratégias de Marketing pelos elementos que compõem o mercado de redes de dormir da cidade de São Bento, Paraíba.

4.3.1 Análise Ambiental – Forças Competitivas

As entrevistas semiestruturadas buscaram compreender como se dá a relação dos entrevistados com as forças competitivas de seu ambiente de atuação e, também, retratar como acontece a interação desses agentes com os Artesãos Individuais, proporcionando a identificação de situações favoráveis e desfavoráveis aos Artesãos Individuais.

Figura 14 – Elementos da Análise Ambiental



Fonte: Adaptado de Porter (2004, p. 4)

As forças competitivas foram analisadas individualmente, com os

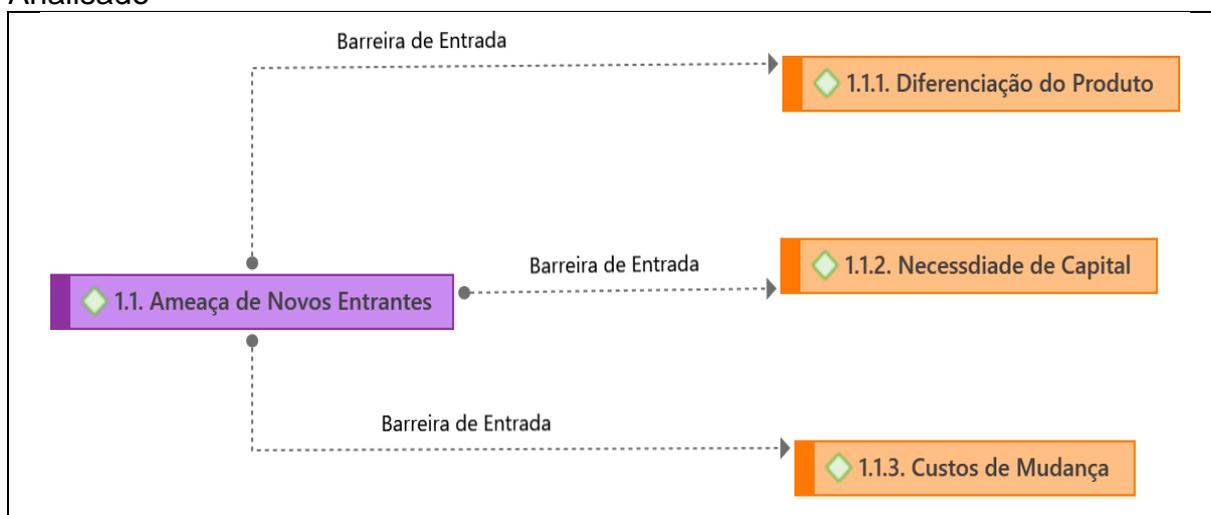
entrevistados expondo suas percepções sobre os pontos que influenciam cada uma delas. Ficou clara a facilidade de se ingressar na atividade, o poder dos compradores e a estratégia genérica voltada para o menor preço. Em contrapartida, os fornecedores não apresentam grande impacto como uma força potencializadora de concorrência.

No tocante aos produtos substitutos, o que se observou não foi a substituição do produto em si, mas sim a substituição do modelo produtivo, no qual a estratégia genérica voltada para a redução dos custos fez com que o modelo de produção artesanal sofresse fragmentação e especialização para atender à demanda dos grandes produtores, que, por consequência, são os que conseguem o volume produtivo necessário para suprir a demandas dos compradores atacadistas, principal perfil de comprador no mercado local. A seguir, as forças competitivas serão apresentadas detalhadamente.

4.3.1.1 Ameaça de Novos Entrantes

A mensuração do grau de facilidade de novos concorrentes ingressarem em um determinado segmento de mercado está relacionada ao grau de estruturação das barreiras que dificultam a entrada de novas empresas no setor, junto ao nível de rispidez com que os atuais membros do mercado receberão os novos concorrentes (PORTER, 2004).

Figura 15 – Elementos que Compõem a Ameaça de Novos Entrantes no Mercado Analisado



Fonte: Elaborado pelo autor no Atlas.ti22 (2022).

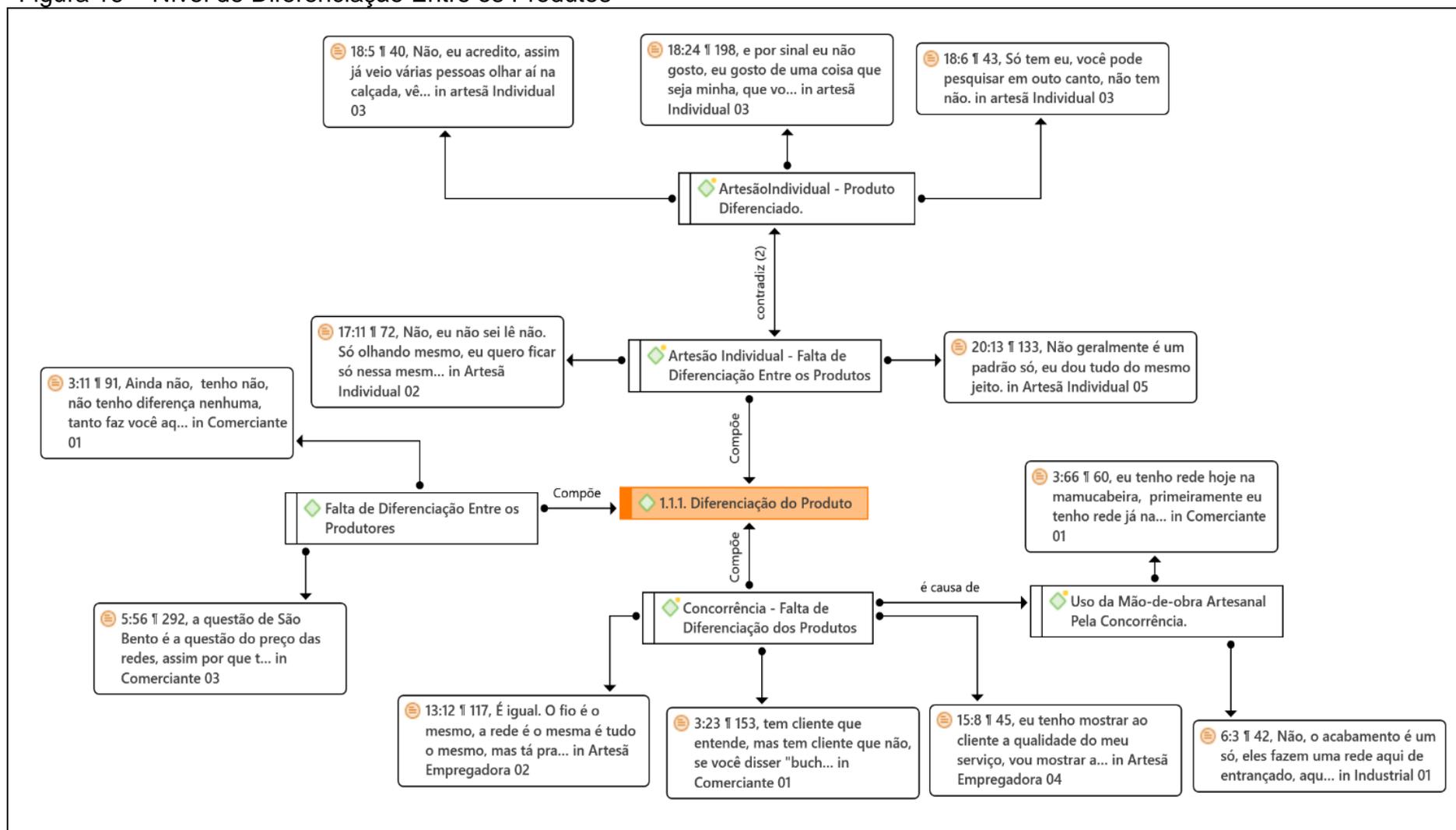
Pode-se observar, nas entrevistas realizadas, que, embora a construção de barreiras a novos entrantes seja uma forma de garantir maior controle sobre os potenciais concorrentes, gerando maiores vantagens competitivas aos atuais integrantes do mercado, essa não é a realidade apresentada. Na verdade, a atual estruturação do mercado de redes artesanais da cidade incentiva a entrada de novos produtores.

Para melhor explicação de como o mercado atual favorece a entrada de novos concorrentes, os três elementos competitivos encontrados que serviriam de barreiras de entrada – Diferenciação dos Produtos, Necessidade de Capital e Custos de Mudança – serão apresentados separadamente.

Diferenciação Entre os Produtos

Essa barreira de entrada eleva-se quando os atuais membros do mercado já têm marcas estabelecidas e reconhecidas pelos clientes, criando uma fidelização. O aspirante a ingressar em um mercado com tais características necessitará investir demasiadamente para conseguir captar esses clientes, reduzindo seus lucros, de forma considerável, em curto e em médio prazos (PORTER, 2004). Essas circunstâncias não ocorrem no mercado em análise.

Figura 16 – Nível de Diferenciação Entre os Produtos



Fonte: Elaborado pelo autor no Atlas.ti22 (2022).

Na Figura 16, podemos identificar a falta de esforço dos atuais membros do mercado em diferenciar seus produtos e seus negócios. Produtores industriais, comerciantes e artesãos ofertam praticamente o mesmo produto, nas mesmas condições de comercialização e pelo mesmo preço.

É igual. O fio é o mesmo, a rede é a mesma é tudo o mesmo, mas tá pra todo mundo assim. (ARTESÃ EMPREGADORA 02).

Tem cliente que entende, mas tem cliente que não, se você disser "bucho de boi" pronto, pra ele toda rede é bucho de boi, mas hoje tem bucho de boi, tem vários tipos de rede bucho de boi, tem a boa, tem uma mais fraca, aí pronto, tem cliente que não entendi isso, sabe só o nome. (COMERCIANTE 01).

Eu tenho mostrar ao cliente a qualidade do meu serviço, vou mostrar a ele o que é que naquela rede tem que você chega aqui para comprar uma rede você não vai saber porque que aquela outra tá mais barata, aí eu vou tentar explicar. (ARTESÃ EMPREGADORA 04).

A diferenciação do trabalho artesanal, que deveria ser uma barreira à produção em larga escala deste tipo de produto, na verdade, não existe, devido ao uso da mão de obra artesanal pela indústria e comerciantes de redes da cidade.

Certeza, toda semana chega rede, toda semana para cá, eu tenho rede hoje na mamucabeira, primeiramente eu tenho rede já na mulher passando o ponto, de lá já vai para mamucabeira, tem rede lá, nas varandeiras tem rede lá, no empunhamento³ já tem rede lá e na minha loja eu tenho a rede. (COMERCIANTE 01).

Não, o acabamento é um só, eles fazem uma rede aqui de entrançado, aquela rede que não tem mamucaba né, eu não faço entrançada, só mamucaba, por que é o acabamento melhor que a gente tem por aqui, manual, varanda manual, artesanal né? mamucaba e varanda tudo artesanal, só o pano mesmo que é feito no tear, por que o resto é tudo é ...(INDUSTRIAL 1).

Entre os próprios artesãos, observamos a ausência de diferenciação entre os produtos, restringindo-se aos modelos que são amplamente comercializados pela concorrência.

Não geralmente é um padrão só, eu dou tudo do mesmo jeito. (ARTESÃ INDIVIDUAL 05).

Não, eu não sei lê não. Só olhando mesmo, eu quero ficar só nessa mesmo, eu não quero caçar trabalho não pra mim não. Tá bom assim, eu faço pouquinha. (ARTESÃ INDIVIDUAL 02).

³ Ato de colocar as extremidades de corda das redes de dormir.

A única artesã individual que apresentou um trabalho diferenciado em suas redes o fazia mais pela satisfação criativa do que pela diferenciação comercial no mercado, tendo em vista a alegação de que poucas pessoas sabem que ela realiza essa produção diferenciada.

Não, eu acredito, assim já veio várias pessoas olhar aí na calçada, vê a varanda bonita aí vêm, aí tira foto, mas até agora no momento eu não vi que a pessoa conseguisse meu trabalho, eles tem vontade né mas não sabem, entendeu?... Só tem eu, você pode pesquisar em outro canto, não tem não... e por sinal eu não gosto, eu gosto de uma coisa que seja minha, que você chegou aqui e "Lucia sua rede é diferenciada" muita gente chega e diz isso pra mim, não gosto de copiar, não gosto... Olhe tem tanta gente aqui que num, que não sabe que tem essa rede aqui e que tem esse valor, aqui em São Bento entendeu. E tem muita gente que não sabe que existe essa loja, sei lá, aí eu também não me interesso. (ARTESÃ INDIVIDUAL 03).

A falta de diferenciação encontrada entre os produtos também está presente entre os produtores, restringindo a concorrência à disponibilidade de mercadoria e ao preço das redes.

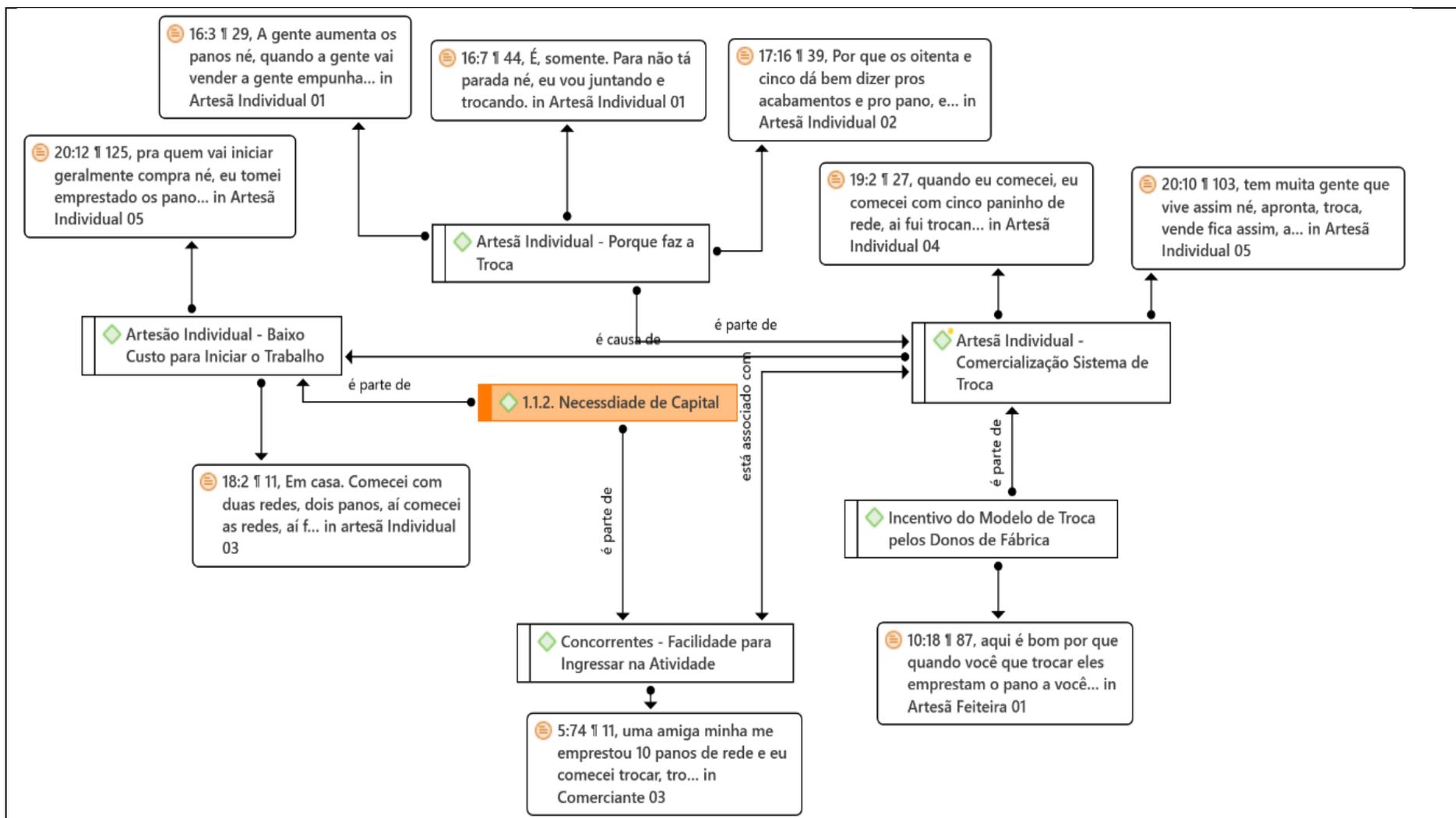
Ainda não, tenho não, não tenho diferença nenhuma, tanto faz você aqui como comprar no vizinho no vizinho, não tem como diferenciar minha rede ainda. (COMERCIANTE 01).

A questão de São Bento é a questão do preço das redes, assim por que tem pessoas que vende, se tivesse uma cooperativa tá entendendo? Que estabelecesse, bucho de boi, todas vai ser 90 reais, todo mundo vendia, tá entendendo? Eu acho, acho muito assim complicado é nisso aí, por que o freguês chega aqui e diz assim, mas ali é 85 é da mesminha daqui. (COMERCIANTE 03).

Necessidade de Capital

Quanto maior for o investimento e seu risco para que uma empresa possa adentrar em um novo segmento, maior será a barreira de entrada imposta pela necessidade de capital. Os custos iniciais podem se dar de várias formas, desde a própria estrutura produtiva, estoque, treinamento de pessoal à necessidade de se investir em créditos ao consumidor, gerando a necessidade de um vultoso capital de giro, gastos com campanhas publicitárias e cobertura dos prejuízos iniciais (PORTER, 2004).

Figura 17 – Necessidade de Capital



Fonte: Elaborado pelo autor no Atlas.ti22 (2022).

O modelo produtivo vigente na cidade faz com que a necessidade de capital para se ingressar na produção de redes de dormir seja bastante baixo, de tal forma que a necessidade de capital não se caracteriza como uma barreira de entrada no mercado analisado.

Quando eu comecei, eu comecei com cinco paninho de rede, ai fui trocando, fui aumentando dez paninho ai fui fazendo e mandando, a gente foi aumentando... Tem muita gente que faz só isso mesmo, tem gente que fa só trocar e guardando os paninhos. (ARTESÃ INDIVIDUAL 04).

A gente aumenta os panos né, quando a gente vai vender a gente empunha, mas pra troca é assim, eu levo cinco redes pronta, só não o punho sabe e eu trago dez panos, aumenta cinco panos na troca... É, somenta pra não tá parado né, eu vou juntando e trocando. (ARTESÃ INDIVIDUAL 01).

Pra quem vai iniciar geralmente compra né, eu tomei emprestado os panos, a primeira troca eu peguei emprestado dois panos, pra começar. (ARTESÃ INDIVIDUAL 05).

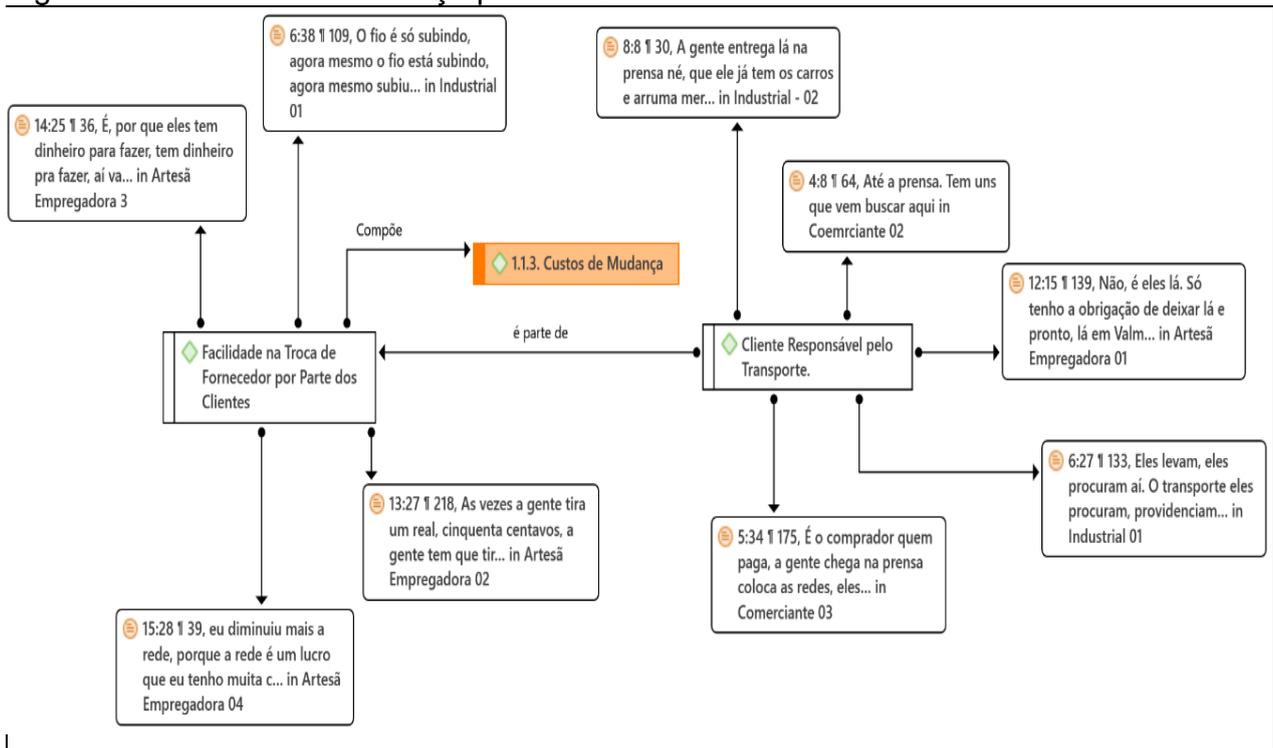
Aqui é bom por que quando você que trocar eles emprestam o pano a você. Teve um menino ali que eu peguei, pronto, quando Keily tinha parado uns dias, eu peguei dez panos, fui lá pra saber se ele não tinha para mim passar enquanto Keily não começasse, ele disse não, mas se você quiser os dez panos eu lhe empresto. (ARTESÃ FEITEIRA 01).

Na cidade, existe um modelo de comercialização baseado na troca de mercadorias, sendo bastante utilizado e incentivado pelos proprietários das fábricas de redes. Desta forma, o investimento inicial na matéria-prima pelos pequenos produtores de redes artesanais torna-se praticamente nulo, sendo necessário, como tal, apenas o tempo para se trabalhar a parte artesanal da rede.

Custo de Mudança

Os custos de mudança relacionam-se com a dificuldade dos clientes em mudar de fornecedor. Ou seja: é muito difícil para o cliente se desvincular comercial ou afetivamente do seu fornecedor atual. Esses custos podem ser baixos, facilitando a entrada de novas empresas e captação desses clientes, ou podem ser altos, representando uma barreira de entrada a quem busca ingressar no mercado (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2011).

Figura 18 – Custos de Mudança para os Clientes



Fonte: Elaborado pelo autor no Atlas.ti22 (2022).

O baixo nível de diferenciação na produção, somado à facilidade de entrada de novos produtores, cria um cenário de grande competição com foco no menor preço, fazendo com que o custo de mudança para os clientes seja reduzido. Foi perceptível o receio dos entrevistados em perder os seus atuais clientes: segundo o relato deles, o principal meio de manutenção da clientela é conseguindo manter um preço abaixo ou, no mínimo, igual ao da concorrência.

Não tenho como as vezes dá um desconto ao meu cliente por causa disso, por que minha mercadoria já está no limite do limite, mas ele acha em outro canto mais barato. (COMERCIANTE 01).

O fio é só subindo, agora mesmo o fio está subindo, agora mesmo subi 50 centavos e eu não falo nem em subir a rede, com medo de espantar os clientes. (INDUSTRIAL 01).

As vezes a gente tira um real, cinquenta centavos, a gente tem que tirar, por que se eu estou vendendo de 85 e chega uma pessoa, nega tem tanta redes bucho de boi como eu trago toda segunda, nega você fazia pra mim, você tira um real, ali em fuluno de tal é um real dois reais, aí eu digo tiro do mesmo jeito dela, faço do mesmo jeito, se a pessoa faz lá também eu faço do mesmo jeito. (ARTESÃ EMPREGADORA 02).

Outro ponto que corrobora o reduzido custo de mudanças por parte dos clientes está relacionado à responsabilidade pelo transporte das mercadorias. Curiosamente, no

mercado local, os vendedores não têm nenhum compromisso com o serviço de entrega, ficando a cargo dos clientes toda a logística pelo transporte das mercadorias adquiridas na cidade.

É eles lá...é o comprador quem paga, a gente chega na presa coloca as redes, eles dão a nota a gente né, uma nota. (COMERCIANTE 03).

Eles levam, eles procuram aí. O transporte eles procuram, providenciam e levam. Muitos já vem nos carrinhos deles. (INDUSTRIAL 01).

A gente entrega lá na prensa né, que ele já tem os carros e arruma mercadoria de vários outros fornecedores também eles têm os dias da entrega e o carro sai exatamente lá para cidade dele aí a gente deixou lá nas transportadoras. (INDUSTRIAL 02).

4.3.1.2 Grau de Rivalidade entre os Concorrentes

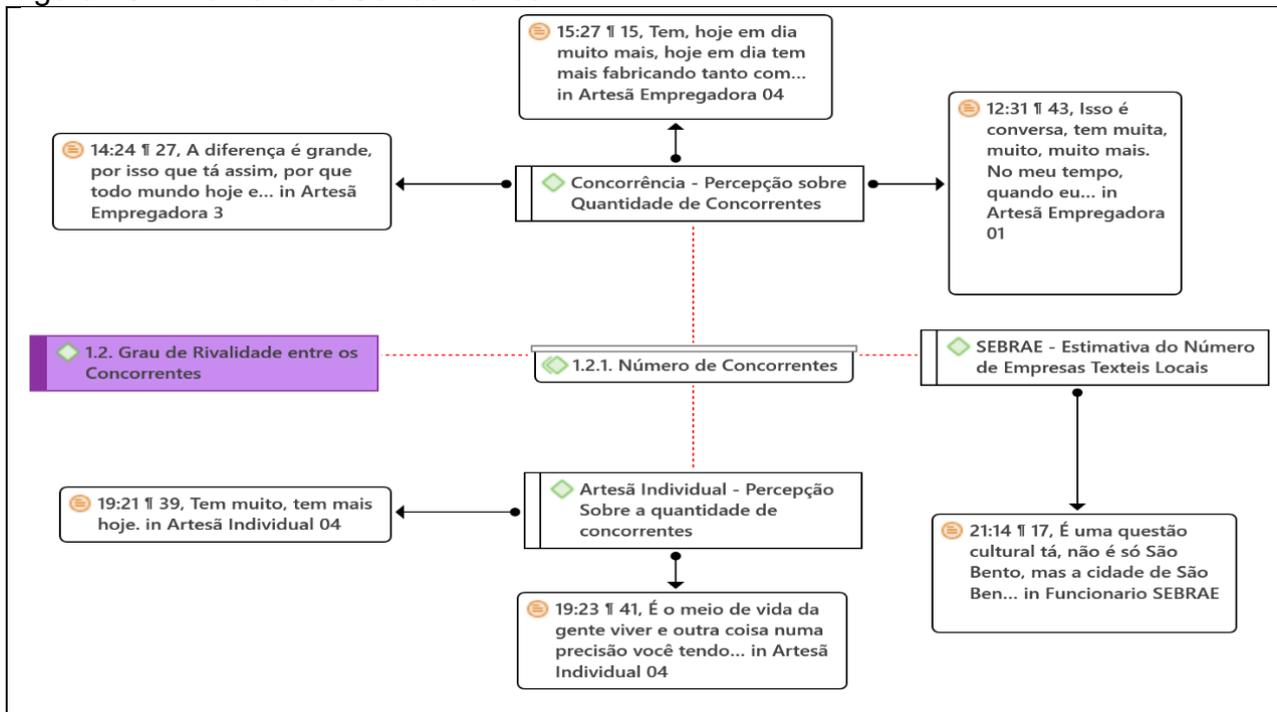
O desempenho das empresas é afetado diretamente pelo atual grau de rivalidade existente entre elas e os seus concorrentes diretos. Em mercado com altos níveis de rivalidade, os lucros podem ser reduzidos consideravelmente. O alto grau de rivalidade entre os concorrentes culmina em disputas de preços, necessidade frequente de lançamento de novos produtos e investimentos em campanhas publicitárias. Além disso, a empresa precisa manter uma estrutura adequada para ter poder de reação rápida às investidas dos concorrentes (BARNEY; HESTERLY, 2007).

Entre os indicadores utilizados pela literatura para mensurar o grau de rivalidade entre os concorrentes, foi possível identificar dois pontos relacionados com a temática: a grande quantidade de concorrentes de porte semelhante e a falta de diferenciação entre os produtos comercializados.

Na análise da Figura 18, observamos a falta de diferenciação entre os produtos e produtores, tendo como principal motivo a utilização em massa do trabalho artesanal por todos os integrantes do mercado de redes da cidade de São Bento, Paraíba.

No tocante à quantidade de concorrentes, já foi possível observar a falta de barreiras de entrada no mercado, o que propicia um aumento no número de produtores de redes de dormir na citada cidade. O detalhamento da percepção dos entrevistados sobre o número atual de concorrentes é apresentado na Figura 19.

Figura 19 – Número de Concorrentes



Fonte: Elaborado pelo autor no Atlas.ti22 (2022).

Na opinião dos integrantes do mercado, atualmente, é consideravelmente maior a quantidade de concorrentes, opinião corroborada pelo representante do SEBRAE responsável pela agência que assiste a cidade de São Bento.

Tem muito, tem mais hoje...É o meio de vida da gente viver e outra coisa, numa precisão você tendo, você vai ali vende e se remedia dentro de casa. (ARTESÃ INDIVIDUAL 04).

A diferença é grande, por isso que tá assim, por que todo mundo hoje em dia que pega em um tostão emprega em rede. Agora tem muita gente que faz mas não dá valor ao que faz. Porque pega, compra um pano caro, compra um fio caro e vende a rede barata demais que desmantela até a venda dos outros. (ARTESÃ EMPREGADORA 03).

Tem, hoje em dia muito mais, hoje em dia tem mais fabricando tanto como eu falei agora pouco, já tem gente pelos sítios aqui a redor que a gente vai deixar, outras cidades tipo riacho que acha a gente manda a rede pra lá. (ARTESÃ EMPREGADORA 04).

Quantas empresas têxteis tem em São Bento, a gente tem um dado, esse dado já foi atualizado graças a Deus pra mais, a gente tinha, já faz uns cinco anos que a gente tinha um dado que era 397 empresas, mas a gente sabe que não é 397 empresas é talvez o triplo, o quádruplo disso porque a gente não consegue ver os CNPJ, a gente não tem como aferir pelo CPF que a pessoa trabalha né. (FUNCIONÁRIO SEBRAE).

A grande quantidade de concorrentes, aliada à ausência de diferenciação

entre os produtos, ocasiona um acirramento da concorrência, restringindo a disputa ao menor preço.

Outro agravante nesse cenário, mencionado pela Artesã Individual 03, é que, sendo este o meio de vida de várias pessoas da cidade, muitas delas de baixa renda, tal contexto ocasiona a situação expressa pela Artesã Empregadora 04, segundo a qual alguns dos produtores se veem obrigados a comercializar as redes abaixo até mesmo dos preços de custos para conseguirem realizar as vendas e suprirem alguma necessidade imediata.

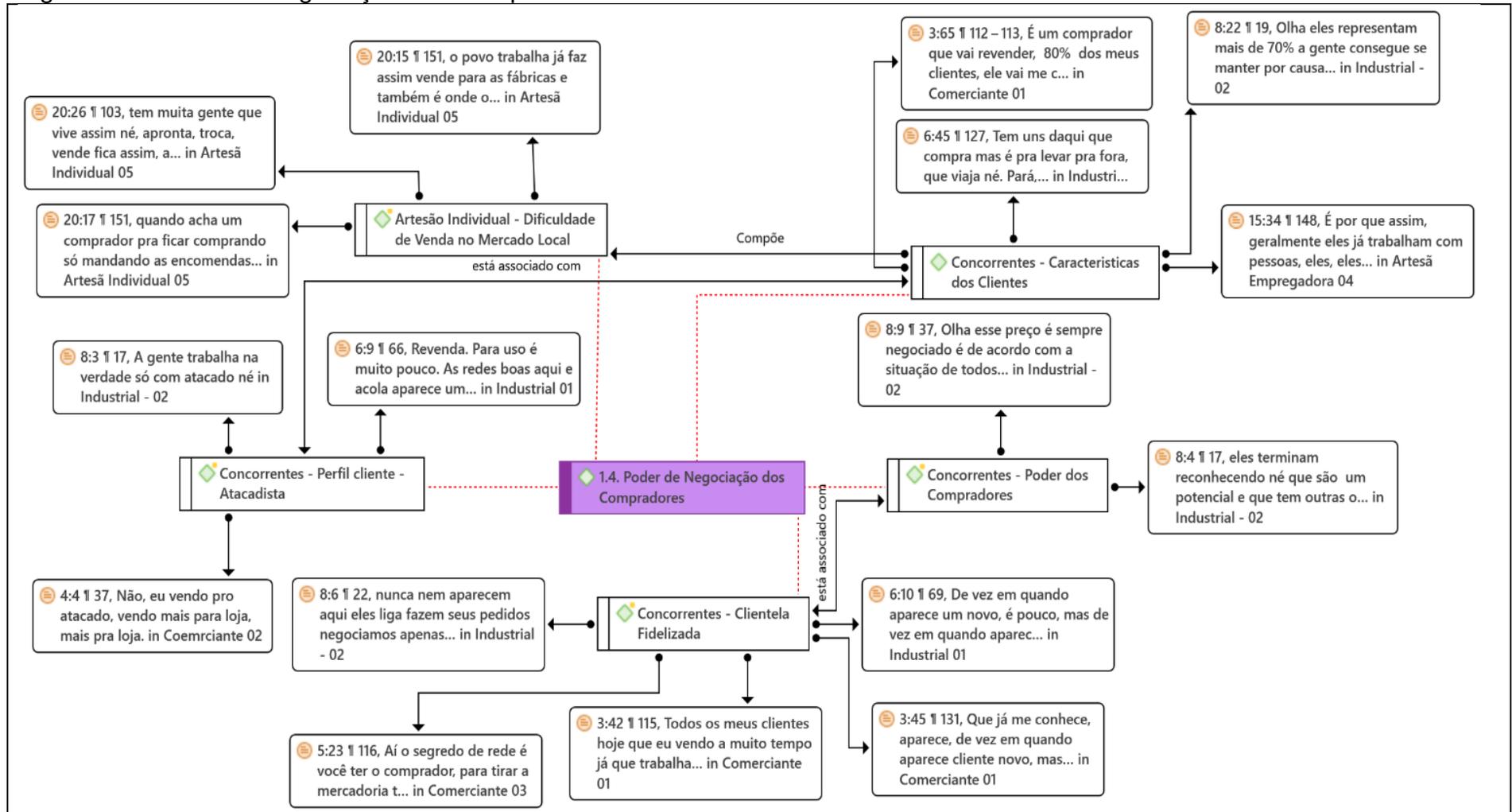
4.3.1.3 Pressão dos Produtos Substitutos

No estudo realizado, não foram identificados produtos substitutos às redes de dormir que impactassem sua atual participação no mercado.

4.3.1.4 Poder de Negociação dos Compradores

Em um mercado onde os produtos ofertados carecem de diferenciação, a facilidade em trocar de fornecedor por parte dos clientes representa uma ameaça constante. Mercados com essas características obrigam os fornecedores a sempre equipararem os seus preços à concorrência, fazendo com que alcançar a simples manutenção dos atuais clientes seja um limitador das margens de lucros possíveis da empresa (BARNEY; HESTERLY, 2007).

Figura 20 – Poder de Negociação dos Compradores



Fonte: Elaborado pelo autor no Atlas.ti22 (2022).

Foi possível identificar as principais características dos compradores de redes de dormir da cidade, sendo estes, em sua grande maioria, atacadistas que revendem seus produtos no varejo em todas as regiões do Brasil.

O mercado é caracterizado pelas vendas em grande escala e fidelização dos atuais clientes, sendo essa uma das principais vantagens elencadas pelos produtores e comerciantes: Comerciante 02: “o segredo de rede é você ter o comprador para tirar a mercadoria tá entendendo”; Industrial 02: “eles terminam reconhecendo né que são um potencial e que tem outras ofertas e para não deixar escapar a gente sempre fica arrumando formas de negociar para poder manter esse cliente”; Artesã Individual 05: “quando acha um comprador pra ficar comprando só mandando as encomendas ainda tem futuro né”.

Diante desse perfil de clientes do mercado local e devido à falta de capacidade produtiva em grande escala dos Artesãos Individuais, juntamente com a impossibilidade de se garantir o mesmo padrão de acabamento dos produtos quando são comprados de vários fornecedores distintos, os Artesãos Individuais acabam ficando em desvantagem na oferta de seus produtos frente aos grandes fabricantes de redes.

Mas tem muita gente que vive assim né, apronta, troca, vende fica assim, aprontando, trocando e vendendo a pessoa mesmo, vende setenta reais mesmo perdendo, mesmo o serviço saindo de graça né, porque o serviço sai de graça, se for calcular mesmo o gasto... É porque geralmente o povo trabalha já faz assim vende para as fábricas e também é onde o pessoal tem mais chance né, muita gente não tem chance de procurar comprador. (ARTESÃ INDIVIDUAL 05).

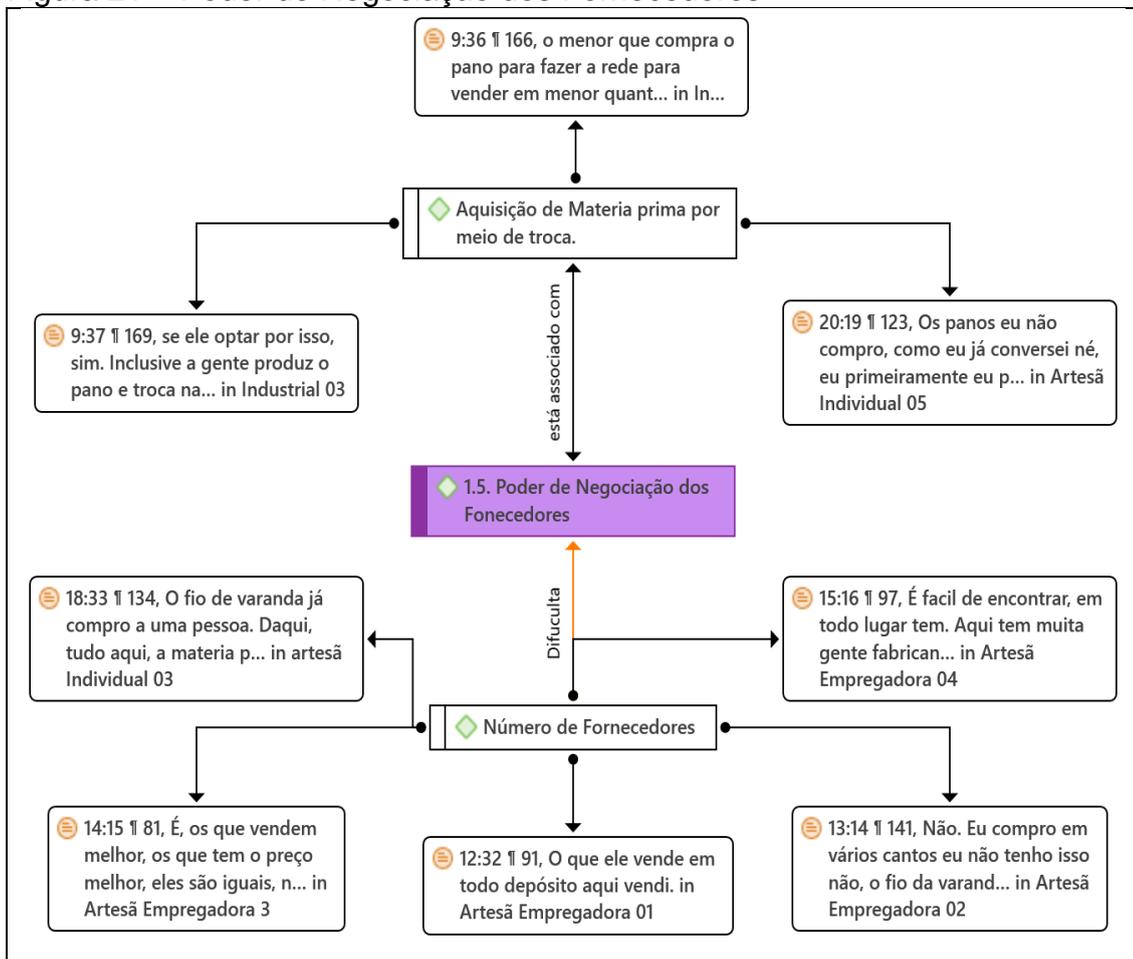
Quando cruzamos o perfil dos clientes do mercado local com as características produtivas do modelo artesanal de produção individualizada, somados à ausência de diferenciação dos produtos, torna-se evidente a desvantagem competitiva comercial que os Artesãos Individuais enfrentam, fazendo com que busquem formas alternativas de comercialização de seus produtos.

Assim, vários Artesãos Individuais aderem ao sistema de trocas, comum na cidade, ou à venda direta de seus produtos aos grandes proprietários, tendo como retorno apenas o valor de sua mão de obra como artesãos e nenhum ganho comercial.

4.3.1.5 Poder de Negociação dos Fornecedores

Algumas características são capazes de tornar os fornecedores um grupo poderoso, tais como sua concentração, diferenciação, relevância no volume de negócios e a possibilidade de o fornecedor tornar-se um concorrente, fazendo com que interfiram diretamente na rentabilidade do setor que atendem (PORTER, 2004).

Figura 21 – Poder de Negociação dos Fornecedores



Fonte: Elaborado pelo autor no Atlas.ti22 (2022).

Vale destacar que a cidade vive da produção de artigos têxteis, especialmente da fabricação de redes de dormir. Assim, algumas características pertinentes aos produtores de redes também se aplicam aos seus fornecedores. Existem em grande número e possuem negócios de variados tamanhos, ofertando praticamente os mesmos produtos pelos mesmos preços.

É demais, todo canto tem, todo canto tem...Eu compro em vários cantos eu não tenho isso não, o fio da varanda, todo um preço só, é tabelado. (ARTESÃ EMPREGADORA 02).

É fácil de encontrar, em todo lugar tem. Aqui tem muita gente fabricando pano, eu compro o pano e a partir do pano que eu fabrico a rede. A parte de varanda eu já não compro, assim, tem muita gente que compra pra uma rede para duas redes, não, eu já compro meu fio direto do depósito. (ARTESÃ EMPREGADORA 04).

O fio da varanda já compro a uma pessoa. Daqui tudo aqui, a matéria prima tudo eu compro aqui. (ARTESÃ INDIVIDUAL 03).

Nesta perspectiva, os fornecedores não representam uma real ameaça à competitividade dos produtores artesãos, pois caracterizam-se pela falta de diferenciação e acirrada concorrência, gerando um cenário favorável aos artesãos individuais na aquisição das matérias-primas. Entretanto, uma outra característica inerente ao mercado local posiciona-se desfavoravelmente aos produtores artesãos, como o entrelace entre fornecedores e clientes, sendo esta uma relação de sentido duplo em algumas ocasiões.

Vários fornecedores dos Artesãos Individuais acabam por se tornar também seus concorrentes – uma situação bastante peculiar. Durante o processo produtivo das redes de dormir com acabamento artesanal, os papéis de fornecedores se alternam entre os proprietários das matérias-primas para a confecção das redes e os detentores da mão de obra especializada para a realização do trabalho artesanal.

O menor que compra o pano para fazer a rede para vender em menor quantidade ele vai lá no vendedor de fio e troca o pano da rede, tipo um pano de rede pelo fio de acabamento, para fazer as outras redes...se ele optar por isso, sim. Inclusive a gente produz o pano e troca na rede já pronta, faltando só empunhar. (INDUSTRIAL 03).

Os panos eu não compro, como eu já conversei né, eu primeiramente eu peguei emprestado os panos a minha irmã que troca, aí eu comecei trocando, aí eu não compro só faço trocar, apronto e troco. (ARTESÃ INDIVIDUAL 05).

Este cenário de mútua dependência favoreceu o desenvolvimento do modelo comercial com base em trocas, bastante difundido na cidade e utilizado por muitos Artesãos Individuais.

O modelo de troca desfavorece o Artesão Individual, ao passo que transforma seus fornecedores em concorrentes, munindo-os dos mesmos

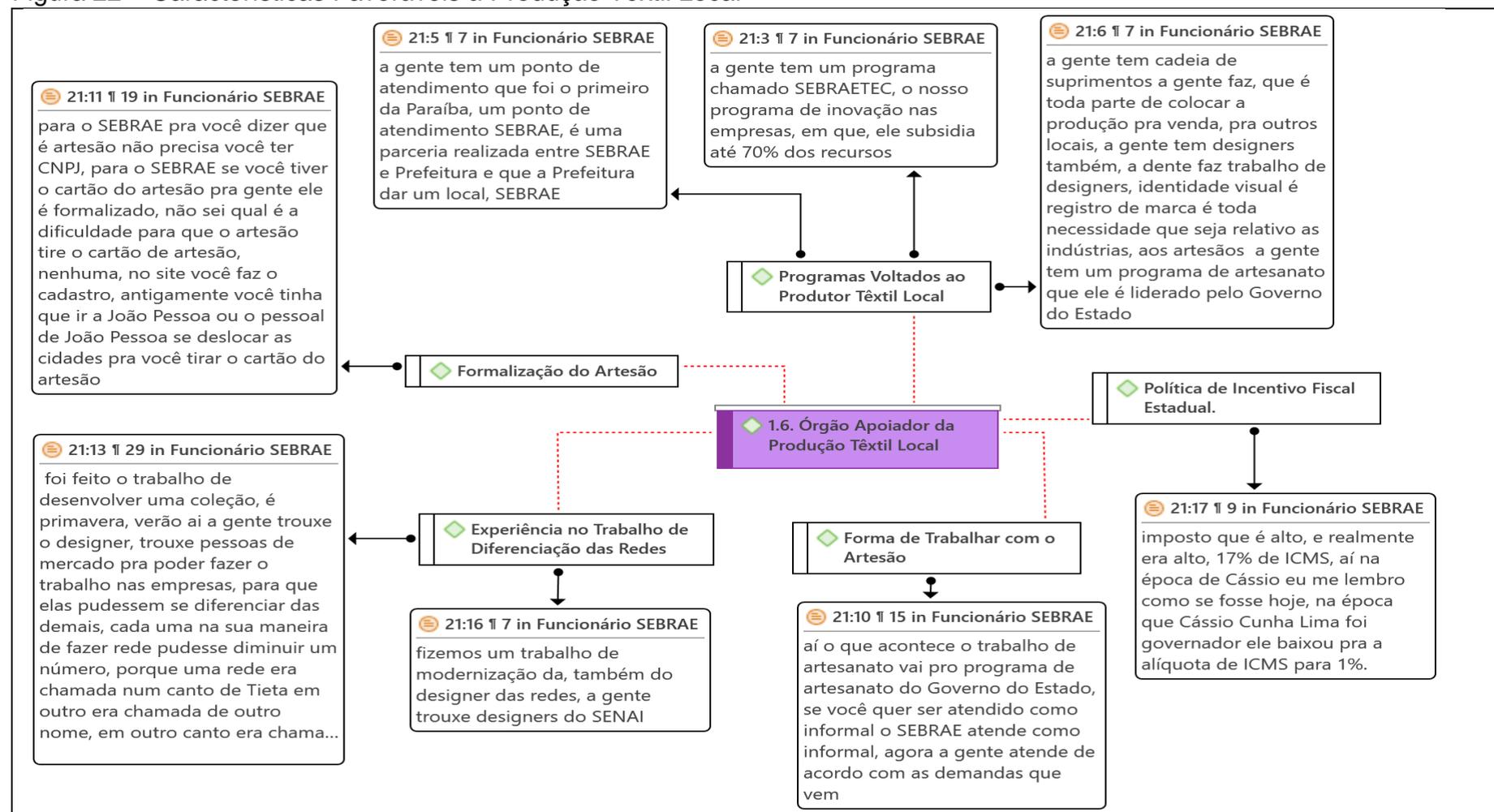
produtos que ele irá comercializar, inserindo o Artesão Individual em uma concorrência com produtos não diferenciados, restringindo-se a disputa de mercado à capacidade produtiva e a um menor preço.

4.3.1.6 Órgão Apoiador da Produção Têxtil Local

O principal objetivo dessa análise foi identificar a existência de facilitadores no desenvolvimento das possíveis ações mercadológicas que poderão ser utilizadas pelos Artesãos Individuais, colaborando a construir um plano de Marketing factível de aplicação. Os dados foram obtidos por meio de entrevista com o gerente da agência do SEBRAE, responsável pelo atendimento à cidade de São Bento.

Assim, investigou-se como os Artesãos Individuais poderiam ser atendidos pelo SEBRAE, identificando quais serviços o órgão oferece e que se enquadram na realidade dos Artesãos, juntamente com a identificação de ações que favoreçam o modelo produtivo artesanal.

Figura 22 – Características Favoráveis à Produção Têxtil Local



Fonte: Elaborado pelo autor no Atlas.ti22 (2022).

Nessa perspectiva, foi analisada a existência de ações voltadas aos produtores têxteis locais que poderão ser utilizadas pelos Artesãos Individuais no desenvolvimento de seus negócios, conforme a Figura 22.

Identificou-se a existência de um ponto físico de atendimento do SEBRAE por meio de uma parceria com a prefeitura municipal, viabilizando o acesso dos Artesãos Individuais aos serviços ofertados. Segundo o funcionário do SEBRAE entrevistado, o ponto de atendimento da cidade de São Bento é o primeiro na Paraíba a funcionar em parceria com uma prefeitura municipal.

Um ponto de destaque observado é que, para que os Artesãos Individuais tenham acesso aos serviços ofertados por esse órgão e às políticas voltadas ao modelo artesanal de produção, é necessária a formalização dos mesmos, inicialmente, em nível individual, garantindo o reconhecimento dos mesmos como produtores artesanais.

Para o SEBRAE pra você dizer que é artesão não precisa você ter CNPJ, para o SEBRAE se você tiver o cartão do artesão pra gente ele é formalizado, não sei qual é a dificuldade para que o artesão tire o cartão de artesão, nenhuma, no site você faz o cadastro, antigamente você tinha que ir a João Pessoa ou o pessoal de João Pessoa se deslocar as cidades pra você tirar o cartão do artesão. (FUNCIONÁRIO SEBRAE).

A formalização se dá por meio do cadastro dos Artesãos Individuais na secretaria estadual de turismo e desenvolvimento econômico da Paraíba. Nesse formato, os Artesãos podem ser atendidos como informais. Todavia, os serviços prestados aos artesãos informais são reduzidos, em relação aos produtores formalizados, e ofertados mediante o surgimento de demandas específicas para atendimento do setor. Desta forma, a cobertura aos informais fica aquém dos serviços disponibilizados aos produtores artesanais formalizados. “Se você que ser atendido como informal o SEBRAE atende como informal, agora a gente atende de acordo com as demandas que vem” (FUNCIONÁRIO SEBRAE).

Entretanto, para ter acesso aos demais serviços ofertados pelo SEBRAE, tais como acesso a linhas de crédito, desenvolvimento de marca, desenvolvimento de novos produtos e apoio na divulgação e distribuição dos produtos, é necessária a formalização em nível empresarial dos Artesãos Individuais. No tocante à formalização empresarial, pode ocorrer de forma individual ou por meio associativo,

com representação perante o órgão.

Entre os possíveis programas aos quais os Artesãos Individuais poderão ter acesso, mediante formalização empresarial, destacam-se os voltados à inovação que subsidiam até 70% dos recursos destinados a esse fim e os voltados para a comercialização e o desenvolvimento de produtos.

A gente tem um programa chamado SEBRAETEC, o nosso programa de inovação nas empresas, em que, ele subsidia até 70% dos recursos (...) a gente tem cadeia de suprimentos a gente faz, que é toda parte de colocar a produção pra venda, pra outros locais, a gente tem designers também, a gente faz trabalho de designers, identidade visual é registro de marca é toda necessidade que seja relativo as indústrias, aos artesãos a gente tem um programa de artesanato que ele é liderado pelo Governo do Estado. (FUNCIONÁRIO SEBRAE).

Também foi identificada a experiência do órgão no desenvolvimento da atividade têxtil local com trabalhos voltados para o desenvolvimento de produtos com assessoria de *designer*, no intuito de criar coleções com temáticas específicas, possibilitando a diferenciação dos produtos entre os concorrentes.

Feito o trabalho de desenvolver uma coleção, é primavera, verão aí a gente trouxe o designer, trouxe pessoas de mercado pra poder fazer o trabalho nas empresas, para que elas pudessem se diferenciar das demais, cada uma na sua maneira de (...) fizemos um trabalho de modernização da, também do designer das redes, a gente trouxe designers do SENAI. (FUNCIONÁRIO SEBRAE).

Outro ponto de destaque é a existência de um subsídio governamental sobre o ICMS (Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços) para os produtores têxteis locais, favorecendo a formalização deles. Segundo o entrevistado, o ICMS “realmente era alto, 17% de ICMS, aí na época de Cássio eu me lembro como se fosse hoje, na época que Cássio Cunha Lima foi governador ele baixou pra a alíquota de ICMS para 1%”.

Frente às opções de formalização apresentadas e às limitações dos serviços ofertados aos Artesãos não empresários, somados ao formato industrial da concorrência enfrentada pelos Artesãos Individuais analisados, apresenta-se como alternativa mais viável a formalização empresarial dos Artesãos Individuais em nível coletivo.

Tal posicionamento leva em consideração a necessidade de os Artesãos Individuais se contraporem ao grande volume produtivo da concorrência e a criar

uma identidade que garanta a diferenciação de todo o modelo artesanal de produção frente ao mercado consumidor, exigindo, assim, ações coordenadas e conjuntas entre os Artesãos Individuais, além de garantir o acesso dos mesmos à plenitude dos serviços ofertados aos produtores têxteis locais.

4.3.2 Atual Utilização do Marketing

Neste ponto, foi analisado como os integrantes do mercado concebem suas ações e estratégias de Marketing. O principal objetivo desta análise foi identificar possíveis ações mercadológicas passíveis de utilização pelos Artesãos Individuais com capacidade de gerar diferenciação entre eles e os demais integrantes do mercado.

Figura 23 – Análise das práticas atuais de Marketing



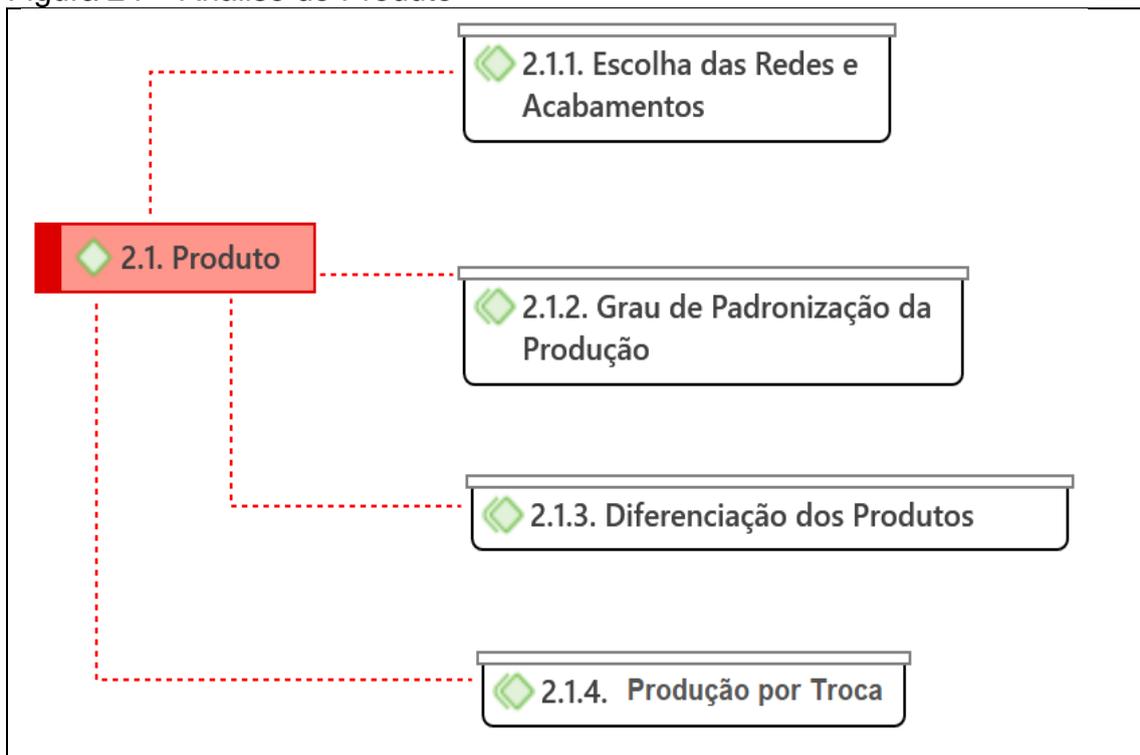
Fonte: Elaborado pelo autor no Atlas.ti22 (2022).

Analisou-se como os integrantes do mercado trabalham com o Composto de Marketing, identificando quais ações são utilizadas atualmente na definição do produto, dos preços praticados, dos mercados atendidos e das possíveis ações promocionais adotadas. Juntamente com 4Ps, foi analisada a definição do público-alvo e das estratégias de Marketing.

4.3.2.1 Produto

Para a análise do produto, foram exploradas, entre os entrevistados, quais as vertentes consideradas para a concepção dos produtos e seus possíveis acabamentos, a padronização da produção, o nível de diferenciação e se existe algum modelo de arranjo produtivo entre os produtores locais.

Figura 24 – Análise do Produto



Fonte: Elaborado pelo autor no Atlas.ti22 (2022).

Definição do Produto e Possíveis Acabamentos

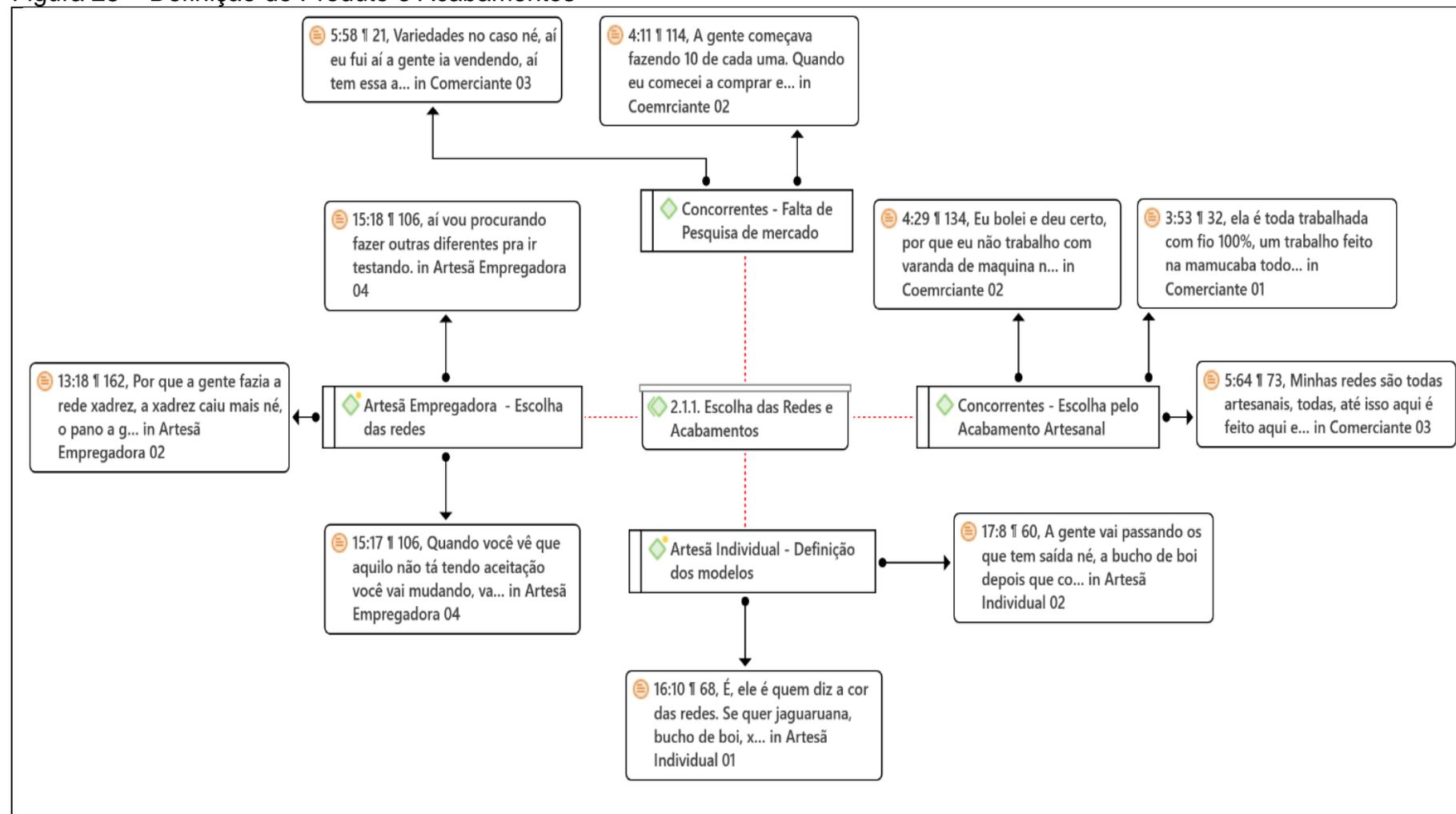
Identificou-se a falta de pesquisa formal de mercado para a escolha de quais redes serão produzidas. Os produtores adotam uma postura reativa ao mercado, copiando os modelos de redes que apresentam alta demanda. Outra forma de definição de quais produtos irão ofertar é realizando testes de aceitação com os possíveis modelos que são capazes de produzir e manter os que conseguem comercializar com maior facilidade.

A gente começava fazendo 10 de cada uma. Quando eu comecei a comprar eu chegava, chegava num canto comprava 5 de uma 5 de outra. (COMERCIANTE 02).

Variedades no caso né, aí eu fui aí a gente ia vendendo, aí tem essa aqui, estou fazendo essa, e ele à então manda aí vendia, a e faça mais dessa, dessa, dessa tietão que vende muito aqui. (COMERCIANTE 03).

Quando você vê que aquilo não tá tendo aceitação você vai mudando, vai procurando outros tipos, vai divulgando... aí vou procurando fazer outras diferentes pra ir testando. (ARTESÃ EMPREGADORA 04).

Figura 25 – Definição do Produto e Acabamentos



Fonte: Elaborado pelo autor no Atlas.ti22 (2022).

No tocante aos possíveis acabamentos, fica clara a preferência pela escolha do acabamento artesanal em detrimento do industrializado, mesmo por comerciantes e produtores industriais: “um trabalho feito na mamucaba todo manual, a varanda é toda feita na mão, o implemento é todo trabalhado ela é toda artesanal, todinha” (COMERCIANTE 01); “Eu não trabalho com varanda de máquina né, só trabalho com varanda de crochê ou artesanato como diz o povo a macami” (COMERCIANTE 02); “Minhas redes são todas artesanais, todas, até isso aqui é feito aqui em São Bento, na mão olhe, a malha toda torcidinha” (COMERCIANTE 03).

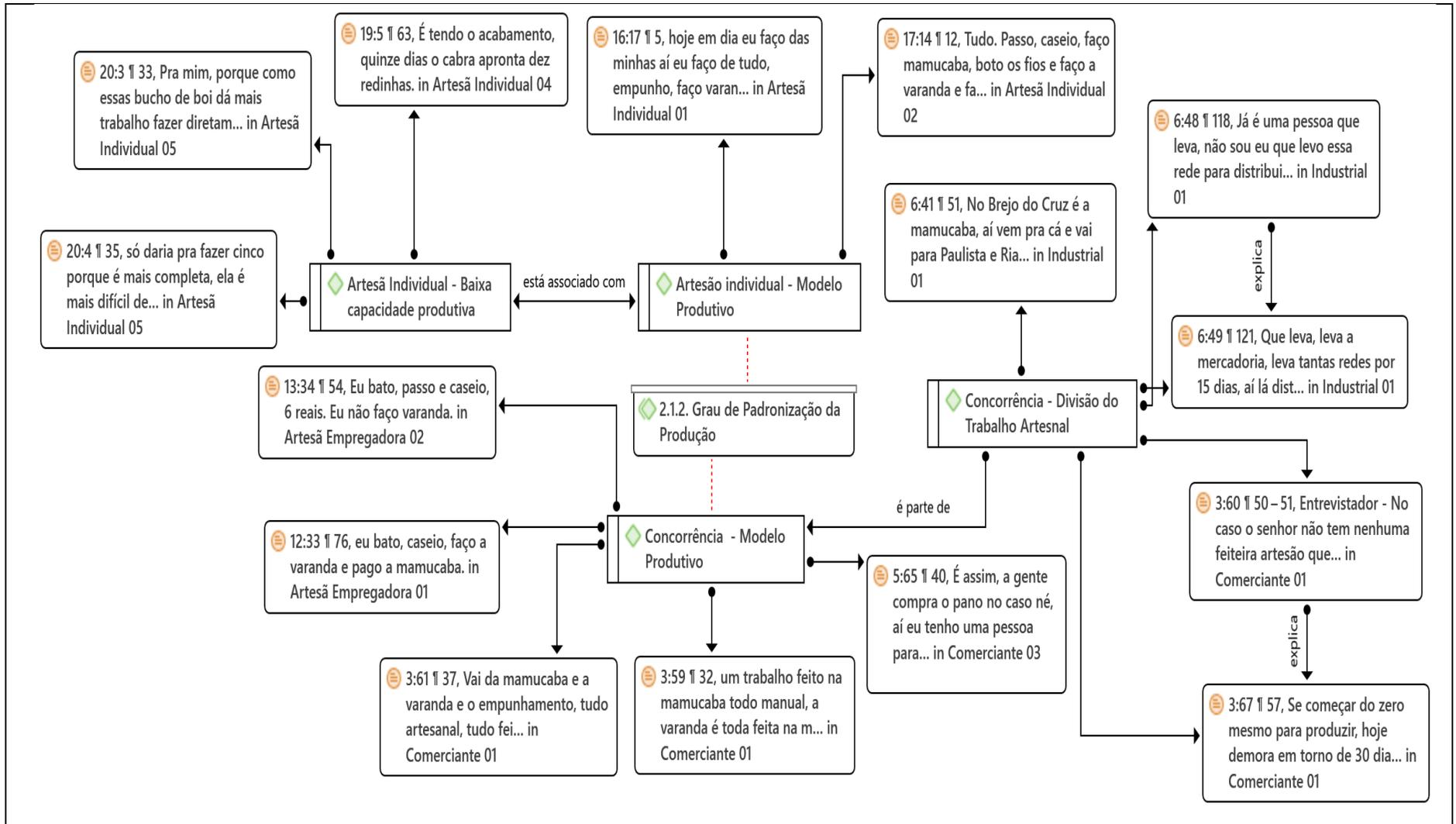
Não, o acabamento é um só, eles fazem uma rede aqui de entrançado, aquela rede que não tem mamucaba né, eu não faço entrançada, só mamucaba, por que é o acabamento melhor que a gente tem por aqui, manual, varanda manual, artesanal né? mamucaba e varanda tudo artesanal, só o pano mesmo que é feito no tear, por que o resto é tudo é... (INDUSTRIAL 01).

O acabamento artesanal é incorporado por todos os tipos de produtores, por ser considerado o de melhor qualidade, estando presente até mesmo em redes de baixíssimo custo, com a utilização da “mamucaba” em quase todos os tipos de redes.

Grau de Padronização na Produção

Com a utilização do acabamento artesanal por todos os tipos de produtores, o modelo produtivo torna-se muito semelhante, tendo em vista que as redes produzidas em larga escala na cidade carecem de diferenciação, seguindo o mesmo padrão de modelo e acabamento.

Figura 26 – Grau de Padronização da Produção



Fonte: Elaborado pelo autor no Atlas.ti22 (2022).

Os produtores de grandes quantidades de redes realizam a divisão do trabalho artesanal, com o processo de produção do item chegando a durar mais de 30 dias, sendo ele enviado, em alguns casos, para as cidades vizinhas, em fases distintas do acabamento.

A divisão do trabalho e a busca por mão de obra até de outras cidades têm o objetivo de garantir a produtividade do acabamento artesanal necessária para atender o fluxo produtivo dos industriais e comerciantes de redes locais.

Entrevistador - No caso o senhor não tem nenhuma feiteira artesã que faz o trabalho completo da sua rede? Entrevistado - Não, cada setor faz o seu item... Se começar do zero mesmo para produzir, hoje demora em torno de 30 dias, mas como eu já tenho um giro alto, toda semana na minha loja tem ela, toda semana. (COMERCIANTE 01).

No Brejo do Cruz é a mamucaba, aí vem pra cá e vai para Paulista e Riacho dos Cavalos para fazer varanda...Já é uma pessoa que leva, não sou eu que levo essa rede para distribuir lá, eu não conheço nem esse povo que trabalha pra mim lá...Que leva, leva a mercadoria, leva tantas redes por 15 dias, aí lá distribui com o pessoal, distribui com 30 a 40 pessoas, mulheres. Aí ele já paga a elas tirando o dele. (INDUSTRIAL 01).

A divisão do trabalho artesanal chegou a um patamar no qual já existe a figura do atravessador deste tipo de serviço, sendo encarregado por agenciar a mão de obra artesanal e pelo transporte da mercadoria até as feiteiras junto aos seus pagamentos, o atravessador negocia diretamente com os produtores de redes.

Quanto ao modelo produtivo dos artesãos, observamos que uma parte deles aderiu à divisão e à especialização do trabalho, ficando responsável por apenas uma parcela da produção da rede, descaracterizando sua mercadoria como artesanato pleno: “eu bato, caseio, faço a varanda e pago a mamucaba” (ARTESÃ EMPREGADORA 01); “Eu bato, passo e caseio, 6 reais. Eu não faço varanda” (ARTESÃ EMPREGADORA 02).

A adoção desse modelo produtivo por parte de alguns artesãos equipara-os aos demais produtores não artesanais, garantindo uma maior capacidade produtiva em detrimento de uma possível diferenciação dos produtos.

Já as Artesãs individuais realizam todo o trabalho artesanal de suas redes, detendo pleno controle de criação de seus produtos: “Tudo. Passo,

caseio, faço mamucaba, boto os fios e faço a varanda e faço o acabamento inteiro” (ARTESÃ INDIVIDUAL 02).

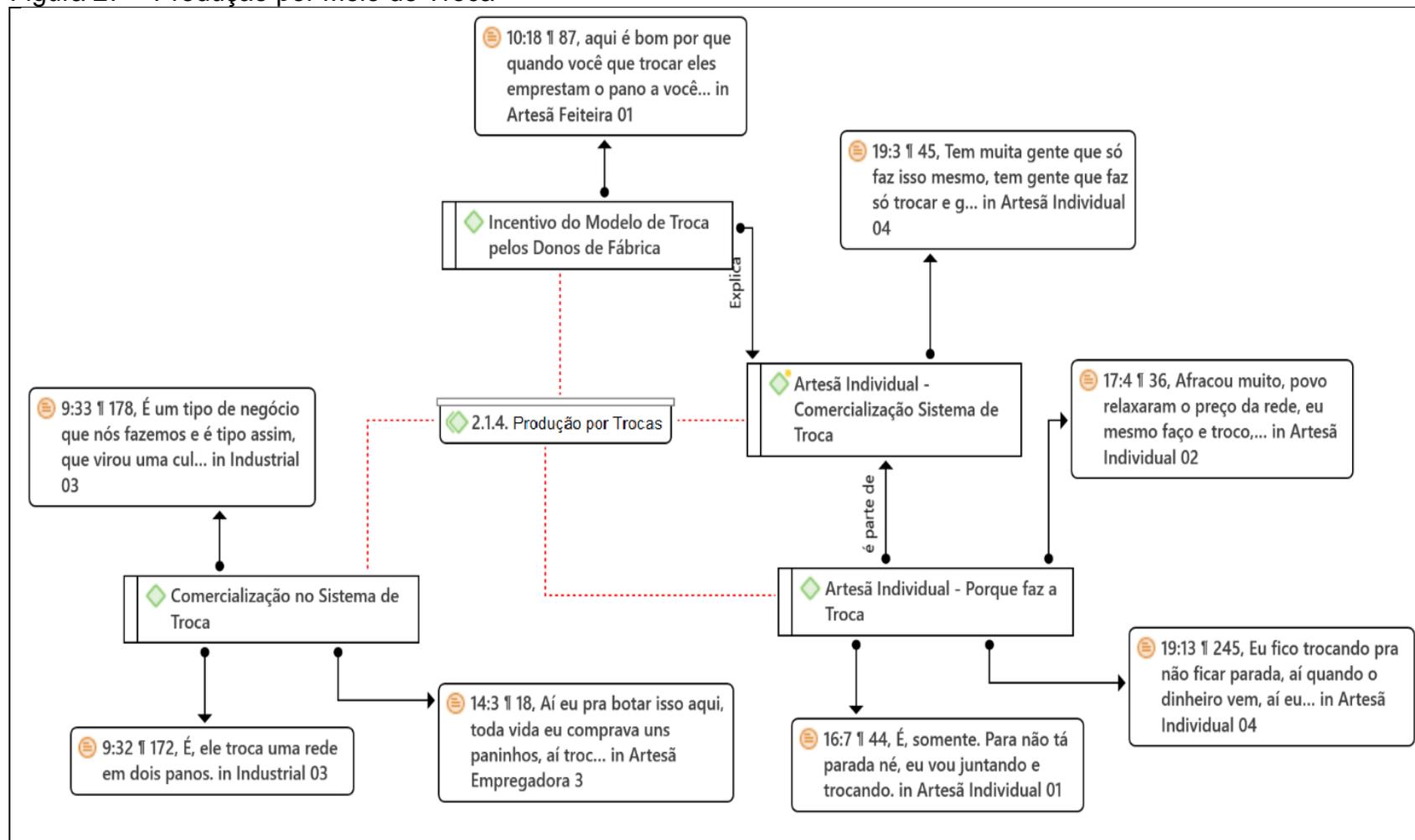
Entretanto, apresentam uma baixa capacidade produtiva, o que as deixa em desvantagem comercial quando insistem em produzir os mesmos produtos comercializados pelos grandes produtores. “É, tendo o acabamento, quinze dias o cabra apronta dez redinhas” (ARTESÃ INDIVIDUAL 04); “como essas bucho de boi dá mais trabalho fazer diretamente assim, eu faria assim umas cinco” (ARTESÃ INDIVIDUAL 05).

Produção por meio de Troca

Uma característica marcante do mercado de redes de dormir da cidade de São Bento é a produção baseada em trocas de mercadoria. Tal modelo produtivo possibilita que os pequenos produtores artesanais não necessitem investir grandes somas de capital no início de sua produção.

Aqui é bom por que quando você que trocar eles emprestam o pano a você...eu peguei dez panos, fui lá pra saber se ele não tinha para mim passar enquanto Keily não começasse, ele disse não, mas se você quiser os dez panos eu lhe empresto.
(ARTESÃ FEITEIRA 01)

Figura 27 – Produção por Meio de Troca



Fonte: Elaborado pelo autor no Atlas.ti22 (2022).

No sistema de trocas, o artesão recebe emprestado ou compra o pano da rede, faz a parte artesanal, seguindo os padrões de modelo e acabamento exigido pelos produtores industriais e realiza a troca dessa rede por dois panos, restando para o receptor a tarefa de empunhá-la.

Tem, tem muita gente que faz. Tem gente que troca, faz uma rede dessas aí leva pra trocar, aí uma rede dessas pronta troca por dois panos, feita tudo, menos colocado o punho, troca sem o punho, aí troca por dois panos. (ARTESÃ FEITEIRA 02).

É um tipo de negócio que nós fazemos e é tipo assim, que virou uma cultura na cidade, o pessoal já tem isso como cultura, é normal acontecer isso entendeu...É, ele troca uma rede em dois panos. (INDUSTRIAL 03).

No ponto de vista dos Artesãos Individuais, esse modelo de negócio funciona devido à dificuldade de se comercializar a rede pronta, principalmente em poucas quantidades. Assim, as trocas servem de alternativa para que os Artesãos Individuais consigam compor uma quantidade mínima de redes passível de venda no atacado, garantindo uma renda mínima por seu serviço.

É, somente. Para não tá parada né, eu vou juntando e trocando.” (Artesã Individual 01); “Eu fico trocando pra não ficar parada, aí quando o dinheiro vem, aí eu vou compro mais pano no dinheiro quando o dinheiro vem. (ARTESÃ INDIVIDUAL 04).

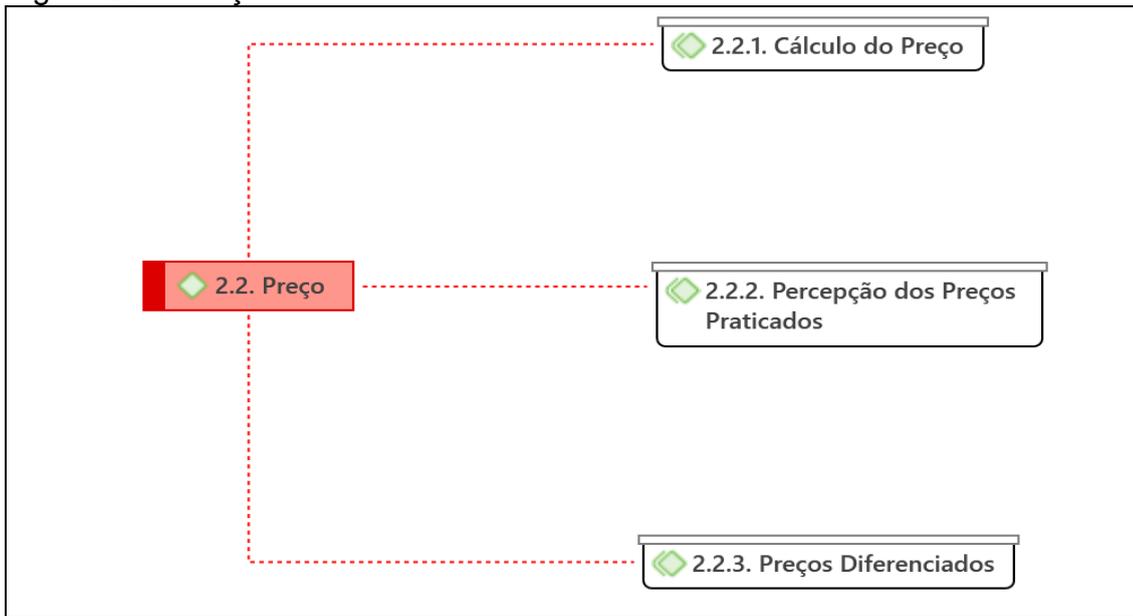
Afracou muito, povo relaxaram o preço da rede, eu mesmo faço e troco, acho melhor trocar. (ARTESÃ INDIVIDUAL 02).

O modelo de produção por troca, entretanto, faz com que os Artesãos Individuais não consigam diferenciar os seus produtos, uma vez que produzem apenas os modelos de redes já comercializados pelos fabricantes Industriais.

4.3.2.2 Preço

Na abordagem da análise do Preço os entrevistados informaram como calculam o preço das redes, qual lucro obtêm por peça, qual a percepção que têm sobre os seus preços e os praticados pela concorrência e se existiam formas de se trabalhar com preços diferenciados.

Figura 28 – Preço

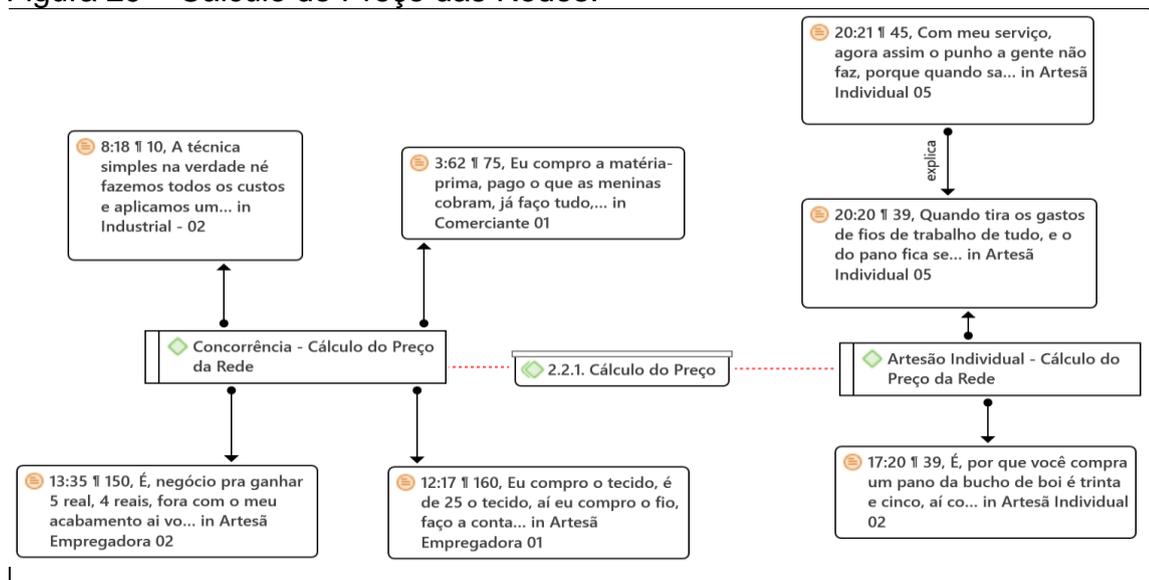


Fonte: elaborado pelo autor no Atlas.ti22 (2022).

Cálculo dos Preços das Redes

Com a já reconhecida falta de diferenciação entre os produtos, a forma de distribuição das mercadorias no mercado local e a concorrência por menor preço vigente na cidade fazem com que o cálculo dos preços das redes seja bastante similar entre os entrevistados.

Figura 29 – Cálculo do Preço das Redes.



Fonte: elaborado pelo autor no Atlas.ti22 (2022).

São mensurados apenas os custos diretos de fabricação e a aplicação de uma margem mínima de lucro imposta pelo modelo de concorrência.

Eu compro a matéria-prima, pago o que as meninas cobram, já faço tudo, e faço a conta, e eu faço só um X pelo que eu ganho, nunca fiz porcentagem não, até hoje nunca trabalhei com esse problema de porcentagem não, vejo só a margem, a margem de lucro que eu vendo que para mim tá dando certo, pronto. (COMERCIANTE 01).

O ganho de rede é pouco, o ganho de rede é o que? O maior lucro na rede é 2%. (INDUSTRIAL 01).

A técnica simples na verdade né fazemos todos os custos e aplicamos uma porcentagem mínima, infelizmente muito pequeno. Nossa margem de lucro deveria ser maior, mas por causa da concorrência e hoje a realidade difícil não conseguimos. (INDUSTRIAL 02).

Eu compro o tecido, é de 25 o tecido, aí eu compro o fio, faço a conta né, quanto é que eu gasto na rede, mas deixa pouco, deixa 4 reais, 5 reais em cada rede. (ARTESÃ EMPREGADORA 01).

Os Artesãos Individuais apresentam formas diferenciadas de calcular o preço da rede, dependendo do público com quem fazem negócio.

Na forma mais comum de comercialização identificada, os Artesãos Individuais têm como público-alvo os grandes produtores industriais e realizam a comercialização por meio de troca. Nesse formato de negócio, uma rede com o acabamento artesanal padrão tem o valor tabelado de dois panos, restando aos compradores a última etapa produtiva, o empunhamento.

Nesse tipo de comercialização o Artesão Individual não apresenta nenhum ganho comercial pelo produto, recebendo apenas os valores correspondentes àqueles pagos às feiteiras pelos serviços de acabamento.

A segunda forma de comercialização no mercado local é a venda ao cliente atacadista. Para o cálculo do preço das redes, os Artesãos Individuais somam todos os custos das matérias-primas utilizadas nas redes, acrescidos dos valores tabelados pagos pelos produtores industriais aos serviços manuais realizados pelas feiteiras, formando o preço mínimo de venda das redes.

Quando tira os gastos de fios de trabalho de tudo, e o do pano fica sessenta e nove, setenta reais depende da varanda, ... Com meu serviço, agora assim o punho a gente não faz, porque quando sai daqui é sem o punho né, o empunhamento quem faz é lá, a pessoa que compra, porque eles compram

faltando fazer o empunhamento, se for pra botar o empunhamento gasta oitenta reais. (ARTESÃ INDIVIDUAL 05).

É, por que você compra um pano da bucho de boi é trinta e cinco, aí com dez reais você fazia uma varanda, hoje você não faz mais com dez reais, tudo subiu, aí o pano é trinta e cinco e você só faz uma varanda com doze reais e depende do fio, se for o fio tingindo é mais caro aí quando você terminar de aprontar você só que comprar por oitenta e cinco, aí seu ganho vai pra onde? Por que os oitenta e cinco dá bem dizer pros acabamentos e pro pano, então não tá fazendo nada, assim eu acho melhor trocar. (ARTESÃ INDIVIDUAL 02).

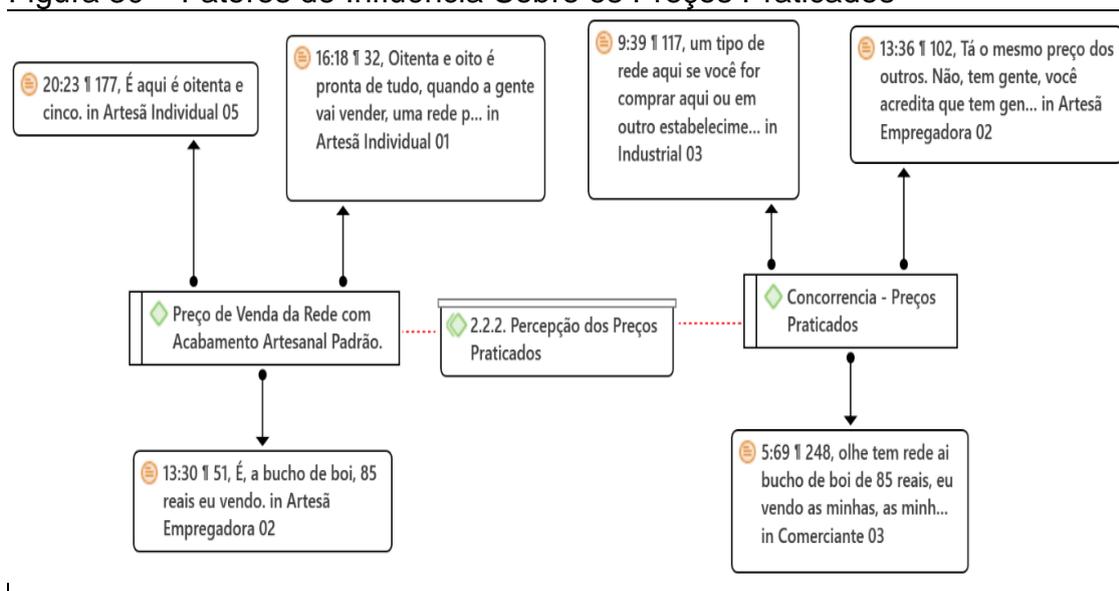
Como expresseo na fala da Artesã Individual 02, a baixa margem de lucro comercial do mercado inviabiliza aos Artesãos Individuais a comercialização dos produtos finalizados, fazendo com que vários Artesãos desistam de tentar vender os seus produtos, restringindo sua comercialização à troca ou à venda do produto inacabado.

Opiniões Sobre os Preços Praticados

A rede que leva o nome de Bucho de Boi foi a mais citada, sendo produzida e comercializada por quase todos os entrevistados. Trata-se de um exemplo do acabamento artesanal padrão das redes da cidade, custando em torno de R\$ 85,00 reais. Ela fica posicionada entre as redes de baixíssimo custo, que não levam acabamento artesanal, e as redes com tamanho e padrões de acabamento superiores.

Esse é o tipo de rede produzida pelos Artesãos Individuais entrevistados, tendo como exceção a Artesã Individual 03, que produz redes de maior valor e é proprietária de uma loja física no centro da cidade, tendo como foco as vendas no varejo. Em sua loja, os preços das redes variam entre R\$ 50,00 a R\$ 550,00 reais, das quais ela produz apenas uma parte. No espaço, também são ofertados outros produtos têxteis, artesanais e industriais, além das redes de dormir.

Figura 30 – Fatores de Influência Sobre os Preços Praticados



Fonte: elaborado pelo autor no Atlas.ti22 (2022).

Diante da falta de diferenciação das redes, da padronização dos custos, possível graças à precificação do trabalho artesanal padrão, e do modelo de concorrência de menor preço, os preços praticados são praticamente os mesmos por todos os tipos de produtores, comerciantes, industriais e artesãos.

Um tipo de rede aqui se você for comprar aqui ou em outro estabelecimento a diferença de preço que você pode obter é de um real, dois reais no máximo. (INDUSTRIAL 03).

Olhe tem rede aí bucho de boi de 85 reais, eu vendo as minhas, as minhas redes essas daqui eu vendo de 90 reais, tem gente vendendo aí mas eles vem comprar, por que? pela questão do acabamento da rede, tá entendendo. (COMERCIANTE 03).

As variações de preços identificadas ocorrem devido a mudanças nos custos de produção entre os fabricantes. Alguns utilizam um ou outro material de maior qualidade e, por consequência, cobram um pouco a mais por isso, mas não foi identificada uma ação que, verdadeiramente, agregasse valor diferenciado às redes comercializadas no mercado local.

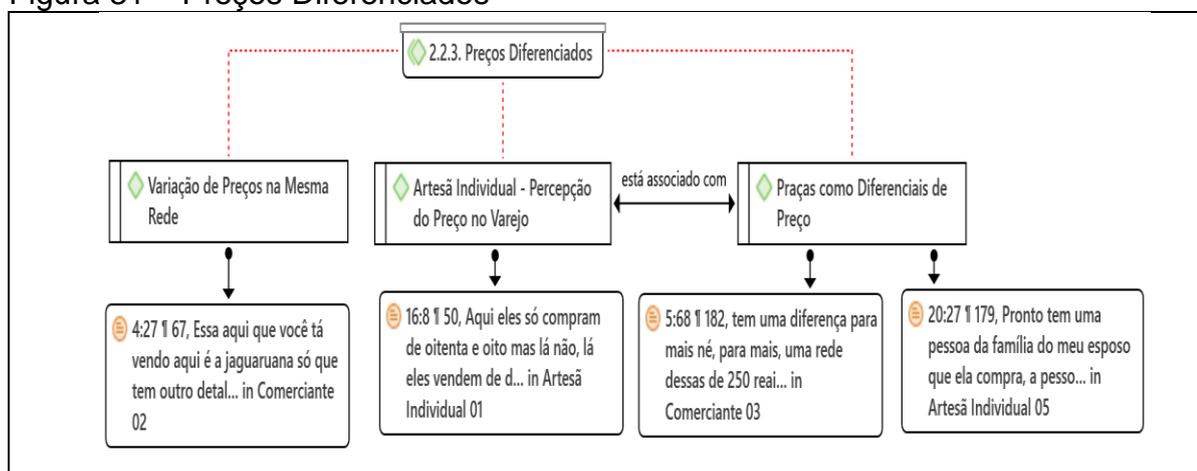
Preços Diferenciados

Foram observadas algumas alternativas capazes de diferenciar os preços das redes: a primeira, de cunho produtivo, altera o preço das redes à

medida que o padrão do acabamento artesanal é incrementado ou melhorado. É comum encontrar a mesma rede com diferentes preços, a depender do nível do acabamento. Entretanto, essa diferenciação ocorre no nível do produto, e não da concorrência, uma vez que o preço de um determinado padrão de acabamento é similar entre todos os concorrentes.

Essa aqui que você tá vendo aqui é a jaguaruana só que tem outro detalhe, essa aqui tem 3 preços, tem ela com essa varanda aqui que é 140, tem ela com a varanda mais fraca que é de 90 e tem ela só com essa franjinha aqui que é 75, é uma rede só com três preços. (COMERCIANTE 02).

Figura 31 – Preços Diferenciados



Fonte: Elaborado pelo autor no Atlas.ti22 (2022).

A segunda forma de diferenciar os preços de comercialização das redes de dormir artesanais é alcançar o público varejista. Tanto os Artesãos Individuais quanto um dos comerciantes relataram conseguir vendas com preços muito acima do valor de mercado local quando conseguem vender suas mercadorias aos consumidores finais.

Vale destacar que cada uma das experiências relatadas alcançou novas praças de formas diferentes. A Artesã Individual 01 envia suas redes por meio dos caminhões de transporte locais para que o seu filho realize a venda ao consumidor final no Paraguai. “Aqui eles só compram de oitenta e oito, mas lá não, lá eles vendem de duzentos e cinquenta, trezentos.” (ARTESÃ INDIVIDUAL 01).

Já a Artesã Individual 05, em seu relato, informou que não tem interesse em comercializar suas redes prontas no mercado local, tendo como meta transportá-las até as cidades litorâneas próximas a São Bento e vendê-las diretamente aos turistas. Ela afirma que membros da sua família realizam o mesmo procedimento e

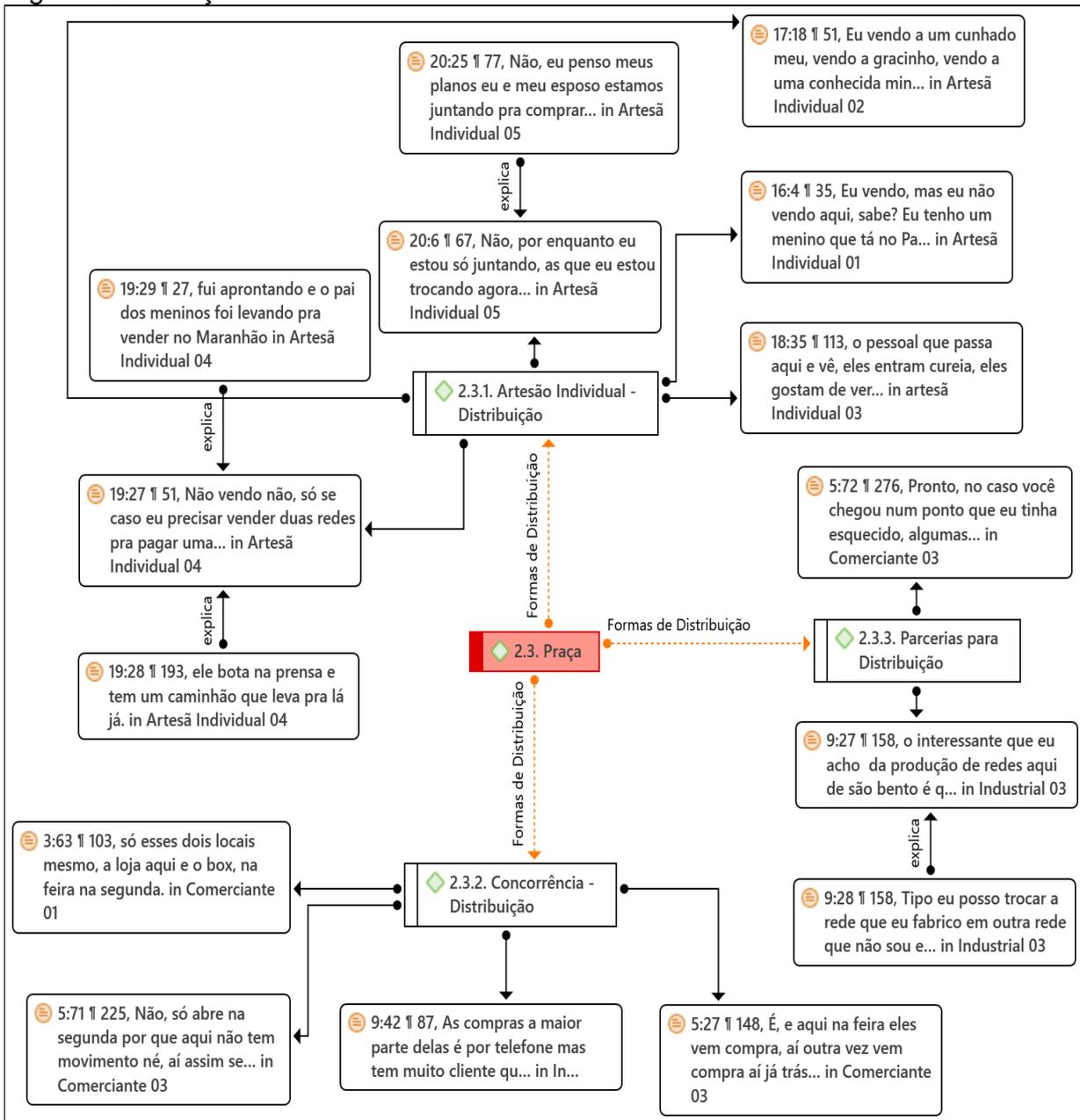
que conseguem vender as redes por R\$ 150,00, ficando o item a um custo total de R\$ 95,00.

A Comerciante 03 consegue esse alcance dos consumidores finais por meio de vendas *online* gerenciadas por sua filha, a qual afirma não dispor do tempo necessário para realizar o atendimento dos clientes varejistas, mas que, graças à ajuda de sua filha, consegue realizar esse tipo de vendas com margem de lucros bem acima da média de preços da feira local: “tem uma diferença para mais né, para mais, uma rede dessas de 250 reais, que eu vendo aqui na feira, na internet é 350, 400.” (Comerciante 03).

4.3.2.3 Praça

Neste ponto, foi explorado entre os entrevistados como se dá a escolha, assim como a diversidade da distribuição dos produtos (pontos de venda), além da possível existência de parcerias entre os produtores na distribuição dos produtos.

Figura 32 – Praça



Fonte: Elaborado pelo autor no Atlas.ti22 (2022).

Entre os concorrentes dos Artesãos Individuais, existe um modelo de oferta, no qual os vendedores assumem uma postura passiva em relação aos clientes, caracterizada por exposição da mercadoria uma vez por semana na feira no Shopping das Redes, e o restante das negociações ocorrendo quase exclusivamente com clientes já fidelizados, com pedidos por telefone. “Eles mesmo vinham, até hoje eles vêm, bem, aqueles de fora pedem né, porque pra vir aqui a despesa é grande” (COMERCIANTE 02); “As compras, a maior parte delas, é por telefone mas tem muito cliente que vem e prefere fazer a compra, olhar o produto e

levar o produto” (INDUSTRIAL 03).

Desta forma, os pontos-chave para a oferta dos produtos consistem em ter a mercadoria a pronta-entrega em volume necessário para atender a demanda dos atacadistas e garantir o padrão de qualidade já esperado pelos clientes.

Nesse cenário, os Artesãos Individuais enfrentam grande dificuldade para ofertar seus produtos no mercado local. Devido a sua baixa capacidade produtiva, eles não conseguem dispor do estoque de redes necessário para atender a demanda dos clientes atacadistas de forma contínua, perdendo espaço para os concorrentes que produzem em maiores quantidade e fidelizam esses clientes.

Desta forma, observamos que os Artesãos Individuais, em sua grande maioria, comercializam seus produtos de forma diferenciada, dividida em duas etapas: inicialmente, eles adotam a comercialização por meio de troca com os grandes produtores. Como abordado anteriormente, nesse modelo comercial, o Artesão Individual consegue aumentar o seu estoque sem a necessidade de investir capital, trocando matéria-prima por força de trabalho.

No segundo momento, quando já dispõem de uma certa quantidade de redes, eles buscam praças diferenciadas para escoar seus produtos, uma vez que não dispõem de clientes atacadistas fidelizados no mercado local.

Não vendo não, só se caso eu precisar vender duas redes pra pagar uma energia assim aí eu vendo duas, mas a não ser eu apronto e mando pra vender fora, de dez de vinte que recompensa mais. (ARTESÃO INDIVIDUAL 04).

Eu vendo, mas eu não vendo aqui, sabe? Eu tenho um menino que tá no Paraguai e vai para ele vender lá. Lá é muito bem vendida, eu mando direto pra ele. Tem um caminhão que leva mercadoria dele, vai pra lá. (ARTESÃO INDIVIDUAL 01).

Não, por enquanto eu estou só juntando, as que eu estou trocando agora eu só estou juntando não vendo, só estou juntando porque eu penso em vender fora né, porque tem mais vantagem...eu penso meus planos eu e meu esposo estamos juntando pra comprar um carro pra gente vender tudo nas praias, a gente vai num fim de semana, e vai vender. (ARTESÃO INDIVIDUAL 05).

No tocante a parcerias comerciais de distribuição, foram identificados arranjos entre os grandes produtores para diversificar suas ofertas e canais de comercialização. A Produtora Industrial 03 afirma que realiza troca de mercadoria com outros produtores para diversificar sua oferta.

O interessante que eu acho da produção de redes aqui de São Bento é que as vezes uma indústria, um produtor produz um tipo de rede ou

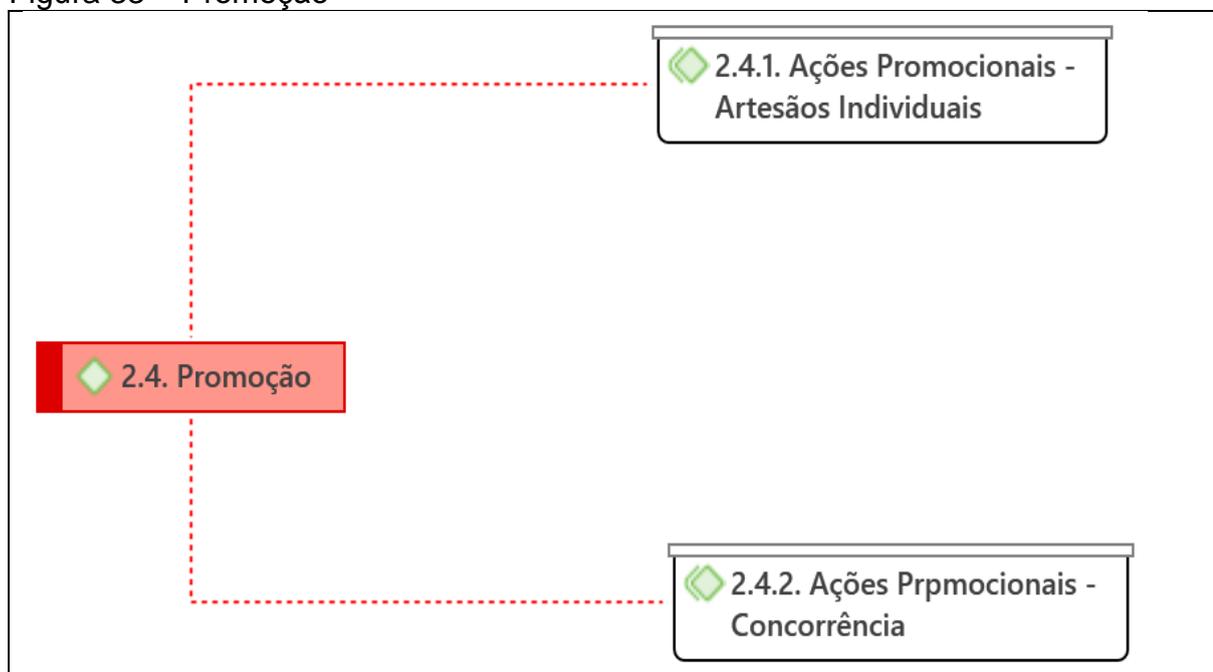
um tipo de manta e ele também faz essa como nós né, que produzimos e vendemos, também faz essa venda e ele não tem o outro tipo de produto que o cliente procura, ai geralmente eles aqui fazem trocas de produtos. (INDUSTRIAL 03).

Já a Comerciante 03, que, em outro momento, explicitou sua dificuldade em realizar oferta por canais digitais, informou que, atualmente, mantém parcerias com outros vendedores para expor suas mercadorias nesse tipo de canal: “algumas pessoas pegam mercadoria comigo para vender, tá entendendo? Eu dou o meu preço no caso e eles vendem a mercadoria online” (COMERCIANTE 03).

4.3.2.4 Promoção

Para a análise deste ponto, questionou-se, entre os entrevistados, quais ações promocionais são praticadas atualmente pelos integrantes do mercado. Visando a uma melhor compreensão do uso das ações promocionais, foram divididas entre as ações praticadas pelos Artesãos Individuais e pela concorrência.

Figura 33 – Promoção



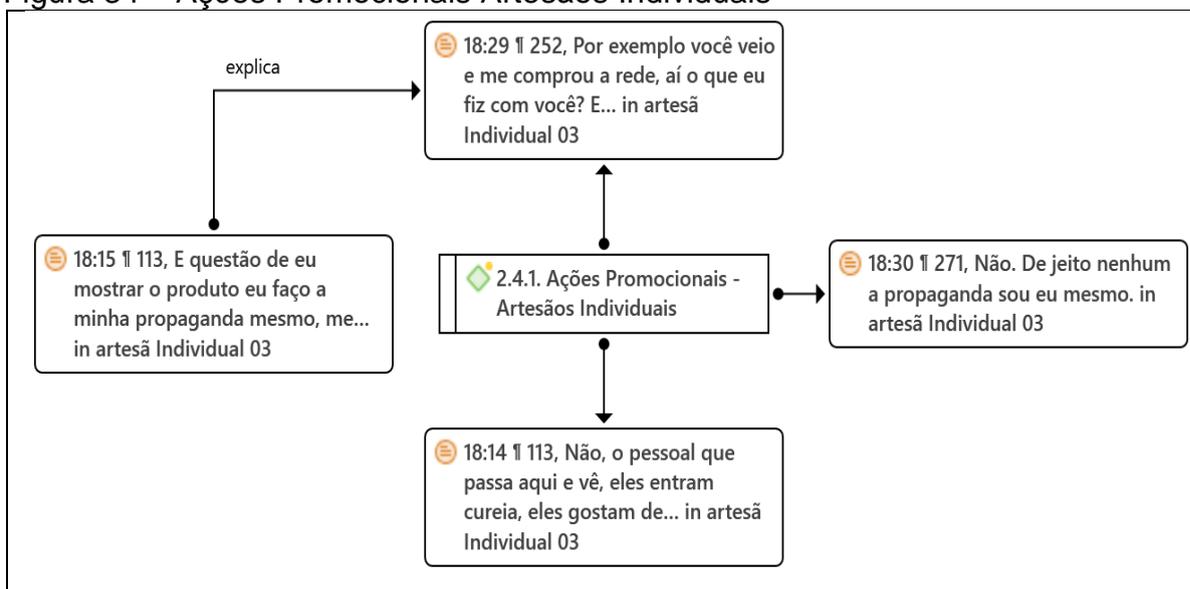
Fonte: elaborado pelo autor no Atlas.ti22 (2022).

Ações Promocionais dos Artesãos Individuais

No tocante às ações promocionais promovidas pelos Artesãos Individuais,

apenas a Artesã Individual 03 apresentou alguma forma de promoção de seus produtos, tendo em vista que ela é a única que atualmente os comercializa no mercado local. As demais ou realizam comercialização por meio de trocas ou encaminham suas mercadorias para serem comercializadas em outras praças.

Figura 34 – Ações Promocionais Artesãos Individuais



Fonte: Elaborado pelo autor no Atlas.ti22 (2022).

A principal forma de Merchandising adotada pela Artesã Individual 03 é a exposição física das mercadorias em sua loja no centro da cidade: “o pessoal que passa aqui e vê, eles entram, cureia⁴, eles gostam de ver o produto diferenciado, entendeu?” (Artesã Individual 03). Ela se vale do ponto bem localizado e da oferta de produtos diferenciados para chamar a atenção de quem transita pelo local.

Figura 35 – Fachada da Loja da Artesã Individual 03



Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

⁴ Observa com curiosidade.

Como pode ser observado, além das mercadorias, não há uma sinalização da natureza do empreendimento exercido no local, nem mesmo um nome, para que a loja se diferencie das demais do mesmo segmento, dificultando a divulgação boca a boca sobre o local e a sua diferenciação frente aos concorrentes. Corroborando esse cenário da falta de diferenciação e consequente falta de posicionamento no mercado local, a artesã afirma que não faz uso de mídias de divulgação contínua: “Não. De jeito nenhum, a propaganda sou eu mesmo” (ARTESÃ INDIVIDUAL 03).

Na divulgação do produto ao cliente, a Artesã Individual 03 usa seu conhecimento sobre o processo produtivo e sobre os tipos de acabamentos diferenciados que ela realiza para promover suas mercadorias. “É questão de eu mostrar o produto, eu faço a minha propaganda mesmo” (ARTESÃ INDIVIDUAL 03).

Para facilitar a divulgação entre os clientes, ela distribui um cartão contendo seu contato telefônico. Desta forma, ela realiza apresentação dos seus produtos via *WhatsApp* quando solicitado: “eu envio as fotos quando a pessoa pede....Por exemplo você veio e me comprou a rede, aí o que eu fiz com você? Eu dei meu cartão, então você me adicionou aí você já entra” (ARTESÃ INDIVIDUAL 03).

Ações Promocionais da Concorrência

A concorrência apresenta como principal forma de Merchandising a exposição física de seus produtos, tanto na feira no Shopping da Redes quanto em lojas físicas em outros pontos da cidade. Após o alcance dos clientes por meio dos pontos físicos, a concorrência busca estreitar a relação comercial por meio do fornecimento de linhas de comunicação direta com os clientes. É comum a distribuição de cartões com contatos telefônicos e a realização de negócios por esse canal.

A Comerciante 03 apresenta um diferencial nesse tipo de divulgação: ela segue o mesmo princípio do primeiro contato com os clientes por meio do ponto físico, no caso dela, uma loja no Shopping das Redes. E, para potencializar a divulgação com os clientes, criou um catálogo digital, presente na Figura 36, que contém sua marca, contatos e o mix dos seus produtos.

É, e aqui na feira eles vem compra, aí outra vez vem compra aí já traz um amigo para comprar e assim eu vou passando os cartões e

eles ligam né...Agora venda assim de boca a boca eu sou muito boa, para vender, para ligar para o cliente e dizer mande a foto, mandar, eu tenho o catálogo, o catálogo das minhas redes, o catalogo, eu mando para eles. (COMERCIANTE 03).

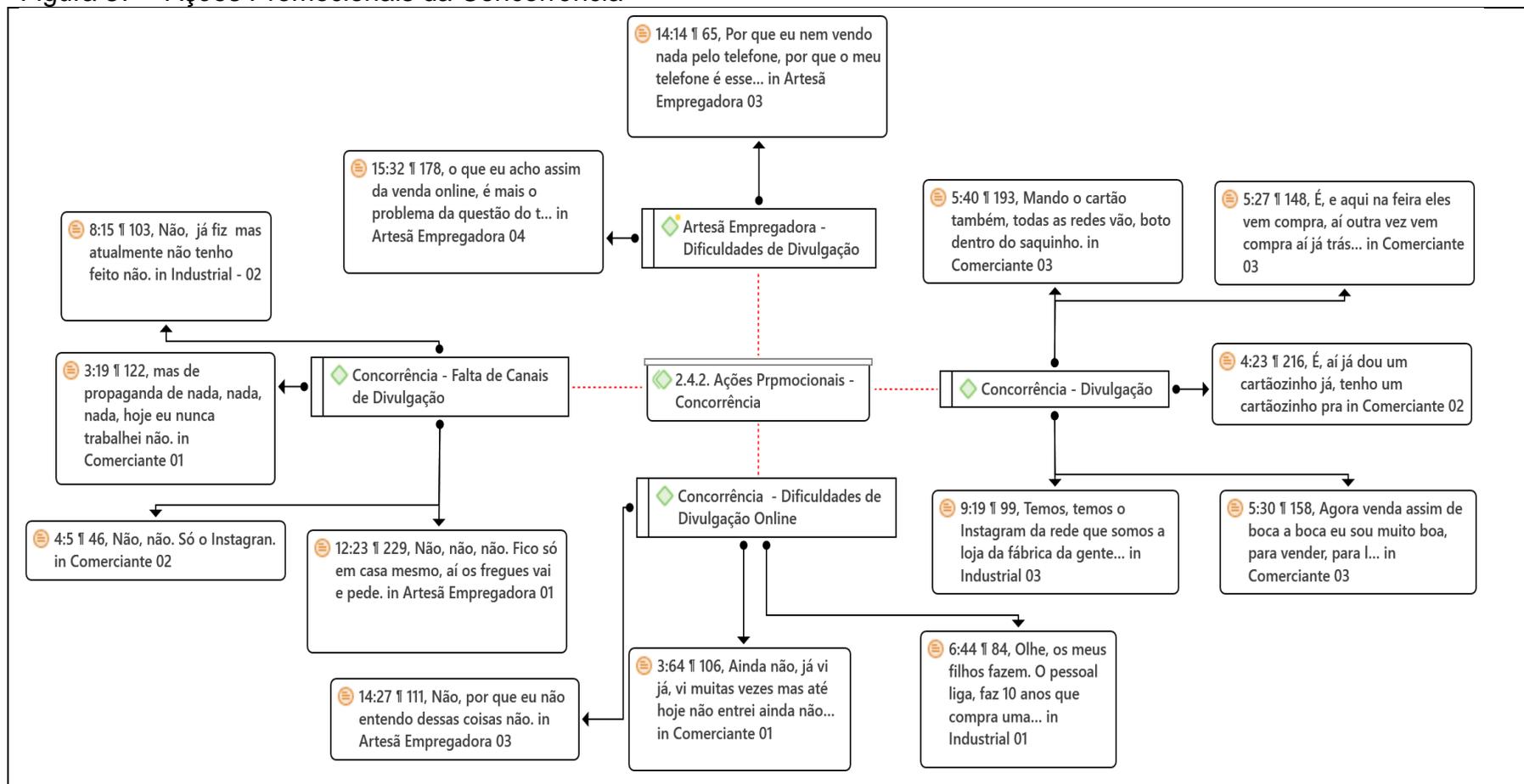
Figura 36 – Catálogo Digital Comerciante 03



Fonte: Comerciante 03 (2022).

A característica marcante da concorrência é a falta de ações promocionais continuadas além da exposição física, em um mercado onde se preza a fidelização dos clientes atacadistas. Não se tem utilizado a divulgação em larga escala para captação de novos clientes: “Não, divulgação zero, não tenho nada de divulgação... mas de propaganda de nada, nada, nada, hoje eu nunca trabalhei não.” (COMERCIANTE 01); “Não, já fiz mas atualmente não tenho feito não.” (INDUSTRIAL 02); “Não, não, não. Fico só em casa mesmo, aí os freguês vai e pede.” (Artesã EMPREGADORA 01).

Figura 37 – Ações Promocionais da Concorrência



Fonte: elaborado pelo autor no Atlas.ti22 (2022).

Essa ausência de divulgação deve-se, em parte, à pouca interação dos entrevistados com as novas mídias digitais.

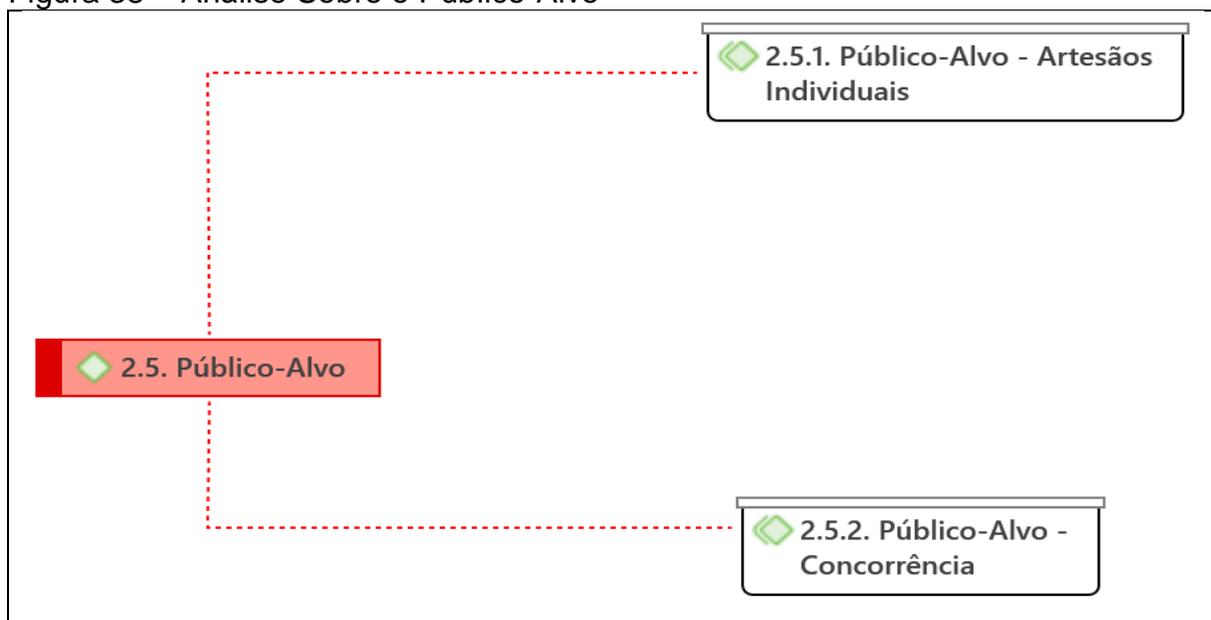
Não, por que eu não entendo dessas coisas não...Por que eu nem vendo nada pelo telefone, por que o meu telefone é esse da lanterninha aí eu não tiro foto pra enviar pra ninguém, o meu só é mesmo se vier aqui olhar. (ARTESÃ EMPREGADORA 03)

Olhe, os meus filhos fazem. O pessoal liga, faz 10 anos que compra uma rede, conhece aí faz "mande uma foto da rede" (risadas) interessante, conhece a rede, mas que a foto. Às vezes é para mostrar a alguém lá né, aquele que compra, mas tem um cliente que quer comprar duas, três aí que vê as cores, a varanda, a franja, e assim, e assim vai. Eu não sei mas meus filhos fazem, mostram. (INDUSTRIAL 01).

4.3.2.5 Perfil do Consumidor

Analisou-se o perfil dos compradores das redes de dormir no mercado, indagando-se aos entrevistados quais eram os compradores habituais de seus produtos e se eles realizavam algum trabalho para definir qual público desejavam atender.

Figura 38 – Análise Sobre o Público-Alvo



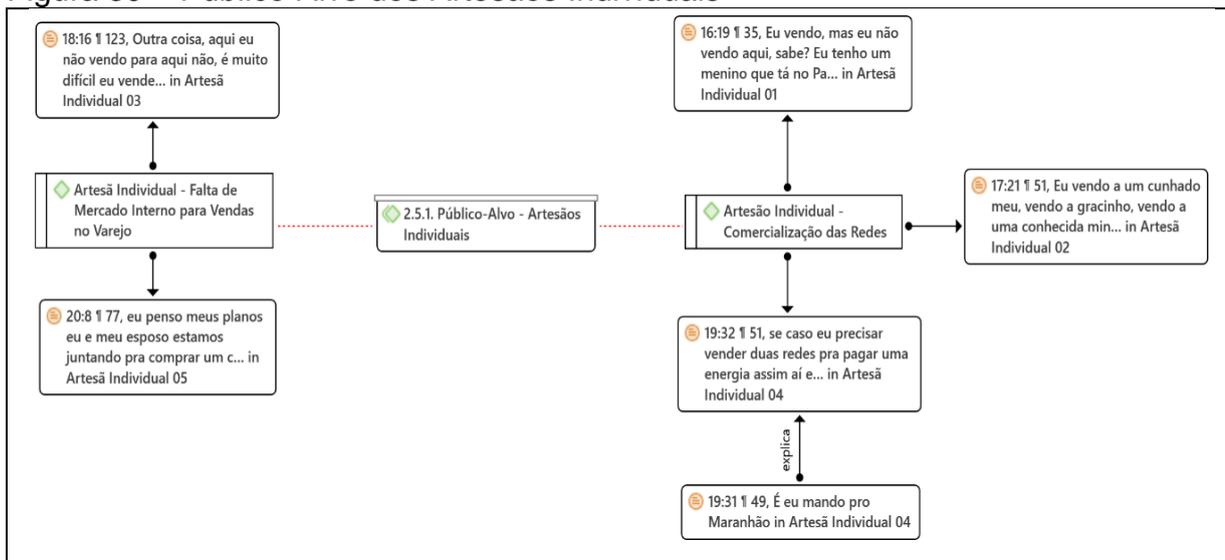
Fonte: Elaborado pelo autor no Atlas.ti22 (2022).

Identificou-se a falta de homogeneidade no perfil dos clientes atendidos pelos Artesãos Individuais e por seus concorrentes, exigindo uma análise em separado

para cada um deles.

Devido às características já mencionadas do modelo produtivo dos Artesãos Individuais, principalmente o baixo volume e a inconstância em sua oferta, eles não conseguem fidelizar os grandes compradores atacadistas, apresentando, assim, grande dificuldade em comercializar seus produtos no mercado local.

Figura 39 – Público-Alvo dos Artesãos Individuais



Fonte: Elaborado pelo autor no Atlas.ti22 (2022).

Os Artesãos Individuais, diante dessa realidade, apresentam três formas distintas de atingir seus clientes: focar no comprador varejista da cidade; enviar suas mercadorias para serem comercializadas em outras praças; produzir, tendo como cliente os grandes produtores de redes de dormir da cidade.

A Artesã Individual 03 foi a única que apresentou condições de comercializar suas redes buscando o cliente varejista no mercado local. Ela dispõe de pontos físicos tanto no Shopping das Redes quanto no centro da cidade. Entretanto, relata a dificuldade de se conseguir atingir esse público na cidade. Segundo a entrevistada, os compradores de sua mercadoria são, em sua maioria, pessoas de outras cidades, que, por algum motivo, estejam por lá.

Outra coisa, aqui eu não vendo para aqui não, é muito difícil eu vender uma rede para uma pessoa aqui da minha cidade é só mais assim, duas redes para fora, três redes, você passa mora em Sousa aí, passou ali, viu a rede ali, gostou aí vem comprar uma é assim. (ARTESÃ INDIVIDUAL 03).

Já a Artesã Individual 05 planeja atender o cliente varejista, mas em outras

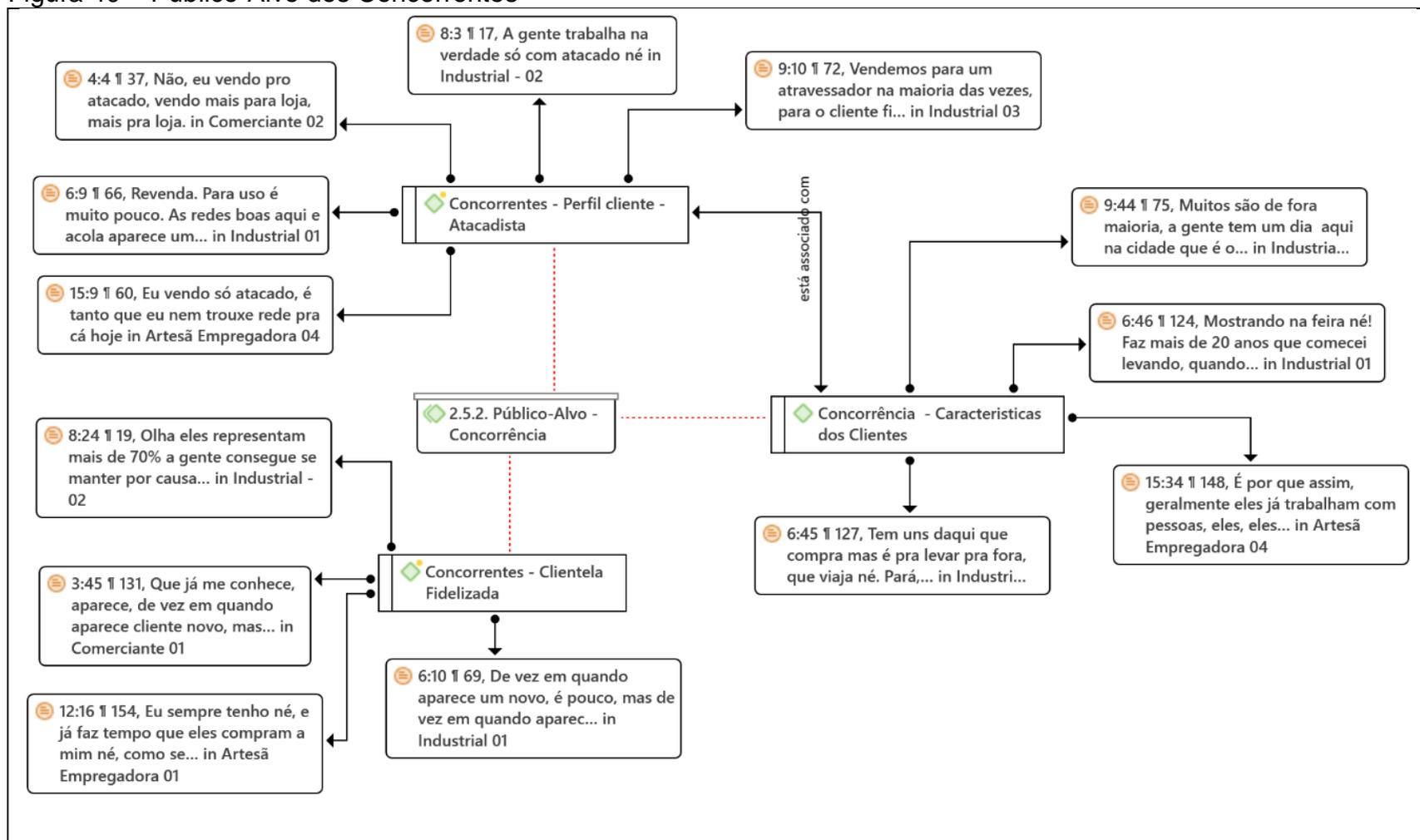
idades. Ela pretender transportar suas redes e comercializá-las nas cidades litorâneas próximas a São Bento, Paraíba: “eu penso, meus planos eu e meu esposo estamos juntando pra comprar um carro pra gente vender tudo nas praias, a gente vai num fim de semana, e vai vender.” (ARTESÃ INDIVIDUAL 05).

Outra forma de alcance dos clientes por parte dos Artesãos Individuais é o envio das mercadorias para outras praças. Esse tipo de alternativa foi identificada com certa frequência. Normalmente, um parente dos artesãos trabalha com a venda de redes no varejo em outras cidades, os famigerados redeiros, vendedores ambulantes de redes de dormir bastante comuns nas praias e grandes cidade brasileiras. Assim, os Artesãos Individuais conseguem enviar seus produtos para serem comercializados diretamente no mercado varejista. “Eu vendo, mas eu não vendo aqui, sabe? Eu tenho um menino que tá no Paraguai e vai para ele vender lá.” (ARTESÃ INDIVIDUAL 01).

Por fim, os Artesãos Individuais que não têm formas de enviar suas mercadorias para outras praças e que não conseguem comercializá-las no mercado local têm como alternativa vender as redes aos grandes produtores, seja por meio do sistema de trocas (no qual uma rede com o acabamento artesanal vale dois panos), seja realizando a venda na qual se contabiliza apenas o valor do acabamento artesanal empregado na rede, não havendo nenhum ganho comercial para o Artesão. “Eu vendo a um cunhado meu, vendo a Gracinho, vendo a uma conhecida minha também, vendo mais sem empunhar sabe” (ARTESÃ INDIVIDUAL 02).

Já os concorrentes dos Artesãos Individuais apresentam uma clientela bastante homogênea, atacadistas que comercializam suas redes no varejo no restante do Brasil. “Não, eu vendo pro atacado, vendo mais para loja, mais pra loja.” (Comerciante 02); “A gente trabalha na verdade só com atacado né” (INDUSTRIAL 02); “Eu vendo só atacado, é tanto que eu nem trouxe rede pra cá hoje” (ARTESÃ EMPREGADORA 04).

Figura 40 – Público-Alvo dos Concorrentes



Fonte: Elaborado pelo autor no Atlas.ti22 (2022).

Outra característica marcante é a fidelização da clientela por parte dos concorrentes dos Artesãos Individuais, tornando a garantia de demanda constante promovida por essa fidelização um dos principais fatores de sucesso na produção de redes local. “Eles representam mais de 70%, a gente consegue se manter por causa disso, aqueles que permanecem” (Industrial 02); “De vez em quando aparece um novo, é pouco, mas de vez em quando aparece um. Já tenho uma clientela de 20 anos, de 15 anos a 20 anos” (Industrial 01); “Vende, mas se você tiver os seus fregueses que compra rede tudo bem, na segunda você vende e se eles não vierem também você não vende não, é assim.” (ARTESÃ EMPREGADORA 01).

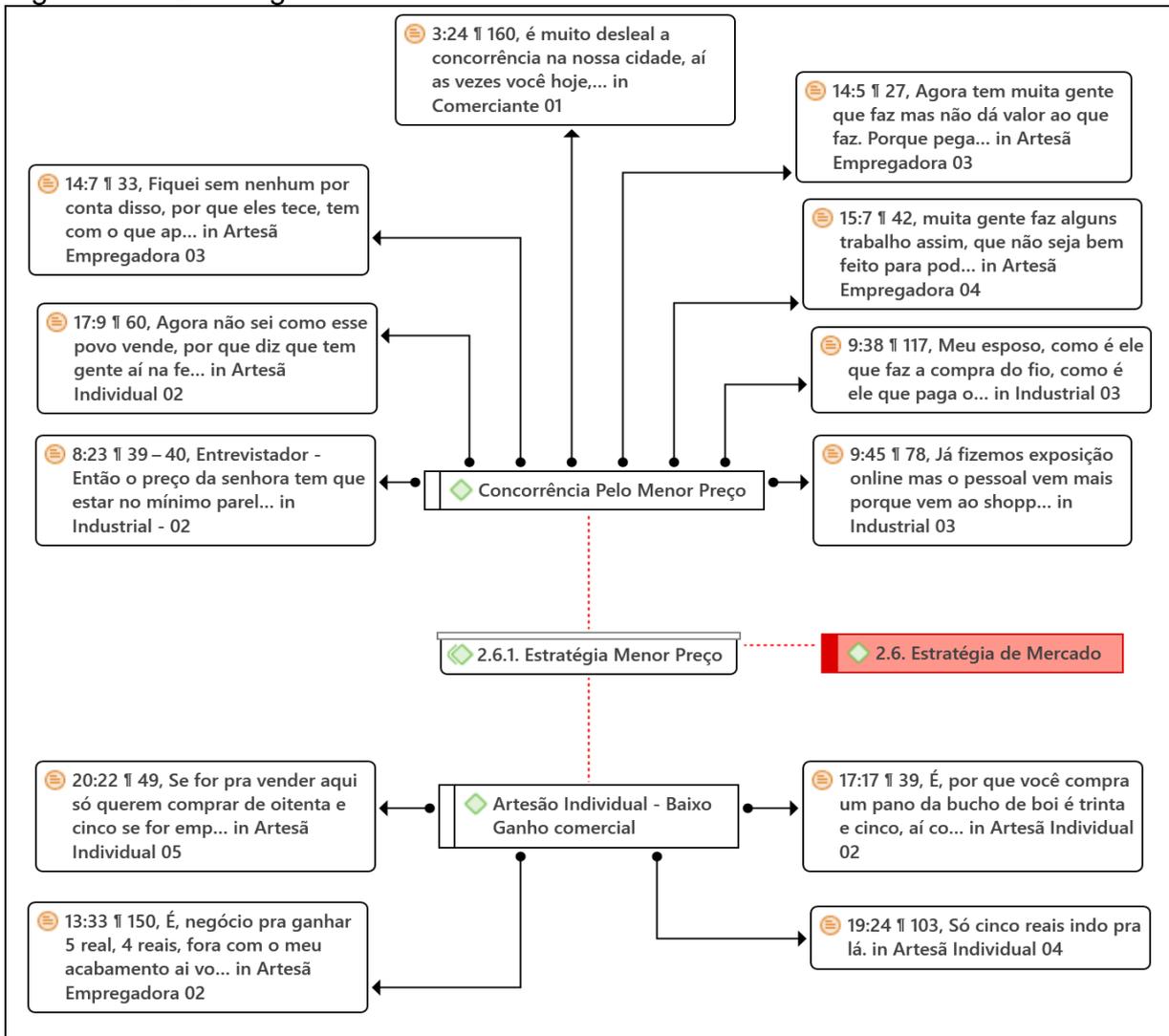
Devido à variedade de redes e dos demais produtos têxteis vendidos na cidade, é comum os clientes já terem suas cartas de fornecedores, adquirindo os produtos separadamente.

É por que assim, geralmente eles já trabalham com pessoas, eles, eles pedem, vamos dizer, a quatro, cinco pessoas, aí eles já tem aquelas pessoas, eu vendo a bucho de boi, aquele outro já vende a manta, aquele outro já vende outro tipo de rede, eles já tem aquelas pessoas a quem pedem. (ARTESÃ EMPREGADORA 04).

4.3.2.6 Estratégias de Marketing

Neste ponto, buscou-se identificar quais estratégias de Marketing são adotadas no mercado, mesmo que de forma inconsciente, e qual sua influência sobre os Artesãos Individuais.

Figura 41 – Estratégia de Mercado



Fonte: elaborado pelo autor no Atlas.ti22 (2022).

Constatou-se que, no mercado analisado, a estratégia predominante é a oferta pelo menor preço, de modo que os industriais, comerciantes e artesãos reduzem suas margens de lucros comerciais a valores mínimos, sendo as redes comercializadas praticamente pelo mesmo preço, independente do modelo produtivo.

A padronização nos preços é possível graças à precificação do acabamento artesanal praticado no mercado e à comercialização por meio de troca. Essas duas medidas acabam por padronizar os custos de produção de todos os modelos produtivos.

Assim, os Artesãos Individuais acabam incorporando, em seus produtos, o mesmo padrão de acabamento e de precificação praticados pelos produtores industriais e comerciantes, não havendo diferenciação na oferta.

A Produtora Industrial 02 afirma que, devido ao pleno conhecimento dos compradores sobre os preços praticados, é obrigada a sempre cobrar o mesmo valor que a concorrência, para não perder as vendas. A industrial 03 reitera tal afirmação ao informar que a diferença de preços entre os vendedores de redes da cidade apresenta baixa variação, chegando a dois reais no máximo.

Frente à necessidade de se praticar uma oferta baseada no menor preço e se valendo da falta de diferenciação entre os produtos e produtores, é comum que alguns produtores de redes cortem custos de produção, reduzindo a quantidade e a qualidade dos materiais empregados nas redes, ou até mesmo deixando de agregar alguns custos ao preço final das redes, fazendo com que consigam ofertar seus produtos a valores abaixo dos custos produtivos dos demais concorrentes.

Muita gente faz alguns trabalho assim, que não seja bem feito para poder baratear mais, para poder tomar o freguês do outro, e aqui é a concorrência né nessa parte também...por que as vezes o produto começa a subir de preço, aí tem aquela população que faz uma varanda, aí às vezes tá precisando comprar um gás, pagar um papel de luz, aí como ela mesmo fez sua varanda ela já vendo um pouco mais barato, para poder suprir aquela necessidade, aí fica aquela corrente de preço, e você que pagou para fazer de tudo não tem como baratear mais o produto. (ARTESÃ EMPREGADORA 04).

Aos Artesãos Individuais, torna-se inviável a concorrência nesse segmento, pois, devido a sua baixa capacidade produtiva, estes não conseguem fidelizar os compradores atacadistas e, por consequência, sempre necessitam sair em busca de compradores na feira semanal. E, como o lucro comercial praticado no mercado é muito baixo, para os Artesãos Individuais, torna-se mais vantajoso financeiramente passar o dia dedicado ao seu trabalho artesanal do que tentando realizar a venda de seus produtos finalizados na feira semanal.

4.4 Análise e Validação do *Framework* do Plano de Marketing voltado aos Artesãos Individuais por um júri de especialistas

Do cotejamento entre os achados das etapas 1 e 2 da pesquisa de campo com aspectos pertinentes encontrados na literatura consultada, formulou-se o roteiro para a elaboração do Plano de Marketing voltado aos Artesãos Individuais, apresentado em dois formatos distintos: representação esquemática e descrição operacional. O roteiro compõe-se de três etapas sequenciais: I – Análise da Situação, II – Definição dos Objetivos e Meios para Alcançá-los e III – Avaliação e

Controle.

Com a elaboração do *Framework* e tendo em vista o seu melhor enquadramento às reais necessidades dos Artesãos Individuais, ele foi submetido a um júri de especialistas, com o objetivo de validá-lo e ajustá-lo, caso necessário. Assim, deu-se início à terceira etapa da pesquisa, validação do *Framework* do plano de Marketing voltado aos Artesãos Individuais por um júri de especialistas.

A representação esquemática e a descrição operacional do *Framework*, juntamente de uma breve contextualização da pesquisa e a forma de participação dos especialistas, foram encaminhadas aos especialistas. O material enviado aos especialistas é apresentado no Apêndice E.

Para a escolha dos especialistas, foram considerados os profissionais que apresentassem aderência às temáticas Marketing e Artesanato. O júri foi composto por acadêmicos com trabalhos publicados que abordassem de forma conjunta as temáticas Marketing e Artesanato, por acadêmicos com interesse nas áreas de Marketing e Artesanato e por profissionais que trabalham no apoio ao Artesanato. A composição do júri de especialistas é apresentada abaixo, sendo o mesmo integrado por 08 participantes, e a habilitação de seus membros é apresentada de forma resumida no Quadro 04 a seguir:

Quadro 04 – Relação dos Especialistas Membros do Júri

Especialista	Perfil
01	Doutor em Ciências Sociais, professor universitário com projetos nas áreas de Empreendedorismo, Associativismo, Auditoria Governamental e Mercado de Trabalho.
02	Mestre em Administração, Experiência como professor de ensino superior em disciplinas com foco na área de Gestão Comercial, Marketing, Negócios, Comunicação e Propaganda e Publicidade. Profissional com sólida experiência profissional no mercado em gestão comercial e Marketing e Autor de artigos que abordam as temáticas Marketing e Artesanato.
03	Doutor em Administração de Empresas com foco acadêmico da área de Marketing, professor universitário e diretor de empresa de comunicação.
04	Doutor em Administração e Professor Universitário.
05	Doutor em Administração, pesquisador, professor de graduação e pós-graduação <i>stricto sensu</i> e <i>lato sensu</i> . Experiência na área de Administração, com ênfase em Marketing e Estratégia.
06	<i>Designer</i> , ilustrador e pintor brasileiro. Mestre em <i>Urban Design</i> , Professor e conferencista convidado em mais de 20 países e autor de vários livros sobre iconografia e identidade cultural.
07	Gerente de Agência do SEBRAE – PB.
08	Doutora em Administração e Turismo. Professora no Mestrado Profissional em Administração e Doutorado Acadêmico em Administração e autora de Artigos que abordam as temáticas Marketing e Artesanato.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para preservar a identidade dos especialistas participantes do júri, eles foram representados numericamente pela ordem cronológica da devolução do material analisado. Assim, o especialista 01 foi o primeiro a devolver sua análise sobre o *Framework*; o especialista 02 foi o segundo, e assim sucessivamente. No tocante à descrição dos perfis, foram utilizados dados públicos contidos no Lattes dos participantes juntamente com informações fornecidas por eles.

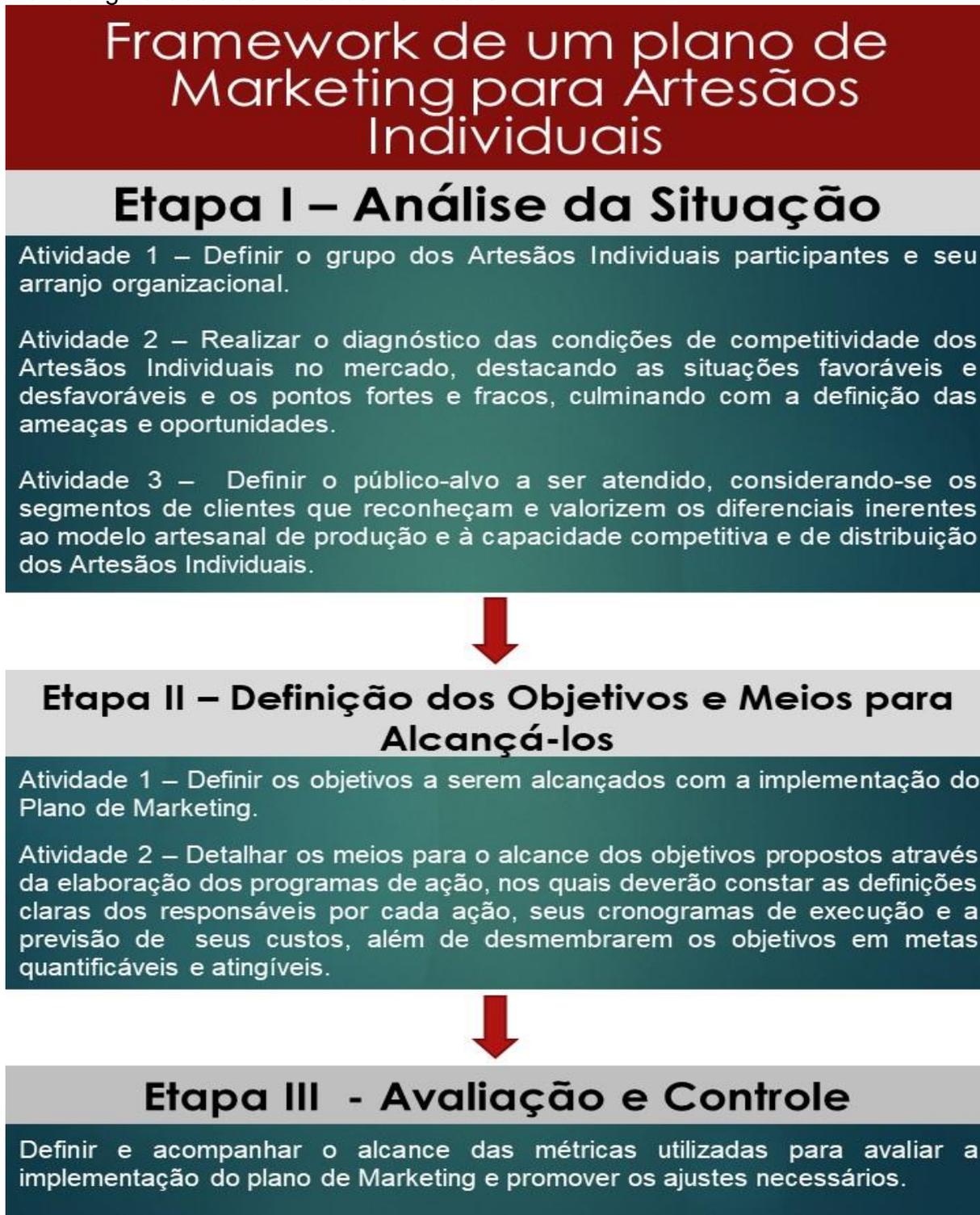
No tocante à participação, os especialistas deveriam responder à proposta do *Framework* de um plano de Marketing voltado aos Artesãos Individuais encaminhados por e-mail. A forma de análise do *Framework* deu-se por meio do preenchimento de um quadro após cada Etapa ou Atividade. O quadro foi composto por três colunas, onde os especialistas poderiam aceitar, aceitar parcialmente ou não aceitar o ponto em análise. Também foi disponibilizado um campo destinado aos comentários complementares, de modo que os especialistas poderiam aprofundar suas opiniões.

O Júri de Especialistas foi responsável pela terceira etapa da pesquisa deste estudo de caso e ocorreu entre os meses de fevereiro a março de 2023.

4.4.1 Análise das opiniões dos especialistas sobre a Representação Esquemática do *Framework*

Nesse item, os especialistas deveriam analisar a síntese do *Framework* apresentada de forma esquemática por meio da Figura 42, a seguir:

Figura 42 – Representação Esquemática do *Framework* do plano de Marketing voltado aos Artesãos Individuais



Fonte: elaborado pelo autor (2023).

A avaliação e os comentários dos especialistas sobre a representação esquemática do *Framework* são apresentados de forma condensada no Quadro 05 a seguir:

Quadro 05 – Avaliação da Representação Esquemática

Especialista	Avaliação	Comentário
01	Aceita Parcialmente	“Na etapa 1, Atividade 3, poderia ser importante identificar um grupo de clientes que não goste deste tipo de trabalho que não reconheçam e não valorizem este tipo de trabalho para que se saiba os porquês? E daí tentar ver melhor de agradar a este público ou pelo menos mitigar as falhas para uma futura compra ou mesmo reconhecimento do trabalho e a valorização deste. Assim, poderia ser a atividade 4, pois é importante as vezes estudar também o público que não entende a proposta para que se veja a situação por outro prisma.”
02	Aceita	“A representação esquemática do <i>Framework</i> do Plano de Marketing voltado aos Artesãos Individuais está devidamente adequada. Joselito, seriam as fábricas de rede de dormir que são os produtores de similares que concorrem diretamente com a rede artesanal? Eles também não são artesãos? São industrias, seus produtos são produzidos por máquinas têxteis e não manual, isso? Se for este o cenário, está OK”
03	Aceita Parcialmente	“Na etapa I, de análise da situação, acredito que seja importante incluir uma análise do microambiente externo (consumidor, mercado e concorrência) e do macroambiente a fim de se identificar as ameaças e oportunidades.”
04	Aceita	Sem Comentários
05	Aceita Parcialmente	“Um Framework é uma representação esquemática e sugere mais uma relação entre construtos e/ou dimensões na compreensão de um fenômeno ou desenvolvimento de uma aplicação. No caso, recomenda-se, com ressalvas, Framework de planejamento de Marketing orientado para a competitividade de Artesãos Individuais.”
06	Aceita Parcialmente	“Na fase 1 incluir uma análise do entorno cultural ao qual o artesão esta ou foi submetido, com o objetivo de identificar qual aspecto singular poderia ser explorado na afirmação de sua identidade comercial. O modelo SWOT é muito abstrato para os artesãos que dominam pouca informação sobre o ambiente externo.”

07	Aceita	Sem Comentários
08	Aceita Parcialmente	“Etapa 1 OK (na região sul os artesãos se organizam em associações, com líder que coordena as atividades do grupo). Na etapa 2 incluir a análise SWOT. Conhecer as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças é importante para idealizar caminhos e possibilidades para o setor. O papel da inovação também é crucial.”

Fonte: Elaborado pelo autor.

Conforme apresentado no Quadro 05, a maioria dos especialistas (cinco) aceitaram parcialmente a representação esquemática proposta, e três especialistas aceitaram sem ressalvas. No tocante aos comentários, foram registrados em seis das oito participações. Dentre as avaliações dos especialistas que incluíram comentários, um aceitou a representação esquemática do *Framework*, e cinco aceitaram parcialmente.

O Especialista 02 foi o único que aceitou e teceu comentários sobre o item. Ele considerou adequada a representação esquemática do *Framework* e ponderou em como seria a concorrência com produtos similares industrializados, tomando por base as características apresentadas na fabricação das redes de dormir industriais da cidade de São Bento, Paraíba, ambiente escolhido para o estudo de caso.

Dentre os comentários dos especialistas que aceitaram parcialmente o item analisado, o Especialista 01 indagou a necessidade de se compreender os motivos pelos quais os clientes que não reconhecem nem valorizam os produtos oriundos do modelo artesanal de produção agem dessa forma, indicando essa etapa como possível atividade 4 da Etapa I.

O Especialista 03 ponderou sobre a necessidade de se incluir, na Etapa I, uma análise de micro e macroambiente. Vale destacar que o modelo proposto já prevê a realização da análise ambiental na Atividade 2 do item I.

O Especialista 05 recomendou que o título fosse alterado para “*Framework* de planejamento de Marketing orientado para a competitividade de Artesãos Individuais”.

O Especialista 06 afirmou a necessidade de se incluir, na Etapa I, a análise do entorno cultural do qual o artesão faz parte, com o objetivo de identificar quais aspectos singulares da cultura local poderão ser explorados na construção da

identidade comercial dos produtos. Em seu comentário, também foi ponderado que os artesãos não dominam as informações do ambiente externo em nível suficiente para a aplicação do modelo SWOT.

Já a Especialista 08 comentou que, na região Sul, adotam-se as associações com líder como modelo organizacional pelos Artesãos Individuais. Também foi reforçada a importância de se conhecerem os fatores competitivos internos e externos para a idealização de alternativas viáveis ao setor juntamente da elaboração de um *paper* de inovação.

Dentre as indicações de modificações sugeridas pelos especialistas no tocante à estruturação das atividades propostas pelo *Framework*, não ocorreram indicações que invalidassem as Etapas e Atividades apresentadas.

Entretanto, devido à ponderação sobre a análise do entorno cultural no qual os Artesãos Individuais estão inseridos e a reconhecida relevância que a cultura local tem como diferencial imaterial inerente ao modelo artesanal de produção, destacado no referencial teórico utilizado nesse estudo, optou-se por inserir uma nova Atividade na Etapa I, que será responsável por analisar o entorno cultural no qual o Artesão Individual está inserido.

Assim, a Etapa I – Análise da Situação, passará a ser composta por quatro Atividades, sendo acrescentada à nova Atividade 2 – Realizar a análise do entorno cultural no qual os Artesãos Individuais estão inseridos, tendo em vista a identificação de diferenciais que serão utilizados na valoração dos produtos.

4.4.2 Análise das opiniões dos especialistas sobre a Descrição operacional do plano de Marketing voltado aos Artesãos Individuais

A descrição operacional do Plano de Marketing foi responsável por detalhar as etapas apresentadas na representação esquemática do *Framework* e foram analisadas de forma pontual pelo júri de especialistas.

Análise da Etapa I – Análise da Situação

Texto Apresentado aos Especialistas:

“Nesta etapa, são analisadas as informações prévias pertinentes ao modelo organizacional com o qual o plano de Marketing irá trabalhar, junto ao diagnóstico ambiental do mercado onde atuam os Artesãos Individuais e a definição do público-alvo que será o foco do plano de Marketing.”

Análise da Etapa I – Atividade 1: Descrição do Arranjo Organizacional dos Artesãos Individuais

Texto Apresentado aos Especialistas:

“A realidade mostra que dificilmente os artesãos conseguirão vencer seus desafios se atuarem de forma isolada. Assim, sem perderem sua individualidade, será importante encontrar uma forma de aproximação que ofereça a sinergia necessária para a melhoria do desempenho deles. Alguns exemplos desse formato são os Arranjos Produtivos Locais (APLs), Cooperativas, ou qualquer outro que garanta a individualidade dos artesãos, porém, permita-lhes ganhar condições para melhorar sua competitividade, seja na compra de materiais, produção do artesanato ou comercialização dos produtos.

Um fator relevante para que possa ser iniciado o plano de Marketing voltado aos Artesãos Individuais é compreender o tamanho e o tipo de arranjo organizacional com os quais eles irão trabalhar, pois, dependendo da estrutura e do formato organizacionais adotados pelos Artesãos Individuais, serão definidas as alternativas viáveis de serem desenvolvidas e, conseqüentemente, aplicadas.”

As opiniões dos especialistas sobre a descrição operacional da Atividade 1 da Etapa I estão sintetizadas no Quadro 06 a seguir:

Quadro 06 – Avaliação da Atividade 1 da Etapa I

Especialista	Avaliação	Comentário
01	Aceita	“Os APLs podem ser utilizados, mas acredito que conversas e diálogos com grupos de artesão para escutar suas propostas são bem vindas, sem ter que já determinar um modelo a seguir. Deixar livre para decisões e conversas podem fazer a diferença e sair melhores ideias, pois só os artesãos saberão o verdadeiro significado dos seus trabalhos e de sua arte, que envolve não só produção, mas memórias, valores e costumes.”
02	Aceita	“O descritivo está adequado. Faço aqui uma ponderação e

	Parcialmente	sugestão nessa parte, pois ao analisar a alternativa de Arranjos Produtivos Locais e/ou Cooperativas para os artesãos, visando a melhoria de competitividade dos mesmos diante do mercado concorrencial. Sugiro para um melhor embasamento de seu Plano de Marketing, você aprofundar os estudos de Marketing Social de José Afonso Mazzon, bem como, Marketing para Organizações que não visam lucro de Philip Kotler.”
03	Aceita	Sem Comentários
04	Aceita Parcialmente	“Como sugestão condensaria o texto, reescrevendo de forma mais direta e clara para melhor compreensão.”
05	Aceita	Não há pontos que podem ser avaliados como equivocados <i>a priori</i> , porém o conteúdo sugere necessidade de maior detalhamento de conceitos, como “modelo organizacional” e “tamanho e o tipo de arranjo organizacional”.
06	Não Aceita	“A alternativa de se tornar um pequeno empresário, que me parece a mais acertada, não está sendo explorada. As cooperativas e associações no segmento artesanal nunca foram à solução para projetar talentos individuais.”
07	Aceita	Sem Comentários
08	Aceita	“Sugestão, consultar https://pergamum.unoesc.edu.br/pergamumweb/vinculos/000016/00001612.pdf e https://www.chapeco.sc.gov.br/busca?termo=artesanato ”

Fonte: Elaborado pelo autor.

Conforme o Quadro 06, cinco dos oitos especialistas aceitam o item analisado, dois aceitam parcialmente, e um não aceitou o texto proposto. No tocante aos comentários, esses foram registrados por quatro especialistas, e dois sugeriram material de leitura na área.

Dentre os cinco especialistas que aceitaram o item, dois teceram comentários. O Especialista 01 ponderou sobre a necessidade da liberdade de escolha por parte dos Artesãos Individuais sobre o formato organizacional a ser escolhido como forma de união entre eles. Nesse ponto, vale ressaltar que as opções apresentadas no texto serviram apenas de exemplos de modelos organizacionais, não consistindo em sugestões impositivas no *Framework* proposto.

Já o Especialista 05 sugeriu que fosse incorporado ao texto maior detalhamento dos conceitos trabalhados, como “modelo organizacional” e “tamanho e tipo de arranjo organizacional”. A sugestão será acatada, e os termos mencionados receberam maior detalhamento conceitual, tendo em vista a melhor compreensão do público-alvo do *Framework*.

Dentre os dois especialistas que aceitaram parcialmente o item analisado, um contribuiu com comentários, e um fez indicação de material pertinente ao tema. O Especialista 04 sugeriu que o texto fosse condensado para facilitar a compreensão dos leitores.

O Especialista 06 foi o único a não aceitar o item analisado. Como justificativa, ele ressaltou a ausência da opção do Artesão Individual se tornar um pequeno empresário. Cabe salientar que, frente ao cenário encontrado no estudo de caso, onde Artesãos Individuais concorrem com produtores similares industrializados e produzem um artesanato semelhante entre si de caráter serial, ou seja, com um padrão de arte comum a todos, a perspectiva de alcançar os diferenciais pretendidos para o correto posicionamento dos produtos dificilmente será alcançada se os Artesãos Individuais atuarem de forma isolada no mercado. Por isso, a opção de formalização individual não está prevista no *Framework*.

Análise da Etapa I – Atividade 2 – Diagnóstico referente à Competividade dos Artesãos Individuais no Mercado

Texto Apresentado aos Especialistas:

“Para a indicação das ações a serem adotadas no plano de Marketing voltado aos Artesãos Individuais, é necessária a explicitação de quais aspectos competitivos essas ações irão abordar e quais objetivos buscam alcançar.

Com esse intuito, deve ser elaborada a análise da atual situação dos Artesãos Individuais, para que ocorra a identificação de quais ameaças podem ser mitigadas e quais oportunidades são passíveis de aproveitamento mediante a implementação do plano de Marketing.

Para o diagnóstico das ameaças e oportunidades a serem abordadas pelo plano de Marketing, deve ser realizado o cruzamento da análise interna, a qual contém a indicação dos pontos fortes e fracos, com a análise externa que indicará as

situações favoráveis e desfavoráveis. A partir desse cotejamento, poderão ser identificadas as oportunidades e ameaças de mercado, que darão suporte aos pontos a serem abordados pelos objetivos do plano de Marketing e programa de ação. Essa etapa é importante para que os objetivos possam ser estabelecidos, visando maximizar as oportunidades e eliminar ou minimizar as ameaças.

A título de orientação, lembramos que, na análise interna, os pontos fortes ou fracos correspondem aos aspectos positivos ou negativos que ocorrem por influência direta e vontade dos artesãos. Por outro lado, na análise externa, as situações favoráveis ou situações desfavoráveis correspondem aos aspectos positivos ou negativos para o desempenho dos artesãos, que ocorrem no ambiente externo, independente de qualquer iniciativa ou vontade deles.

Do cruzamento entre essas situações (pontos fortes ou fracos e situações favoráveis ou desfavoráveis), poderão ser identificadas as ameaças e as oportunidades, as quais deverão orientar a definição dos objetivos que ocorrerá na Etapa II.”

As opiniões dos especialistas sobre a descrição operacional da Atividade 2 da Etapa I estão sintetizadas no Quadro 07 a seguir:

Quadro 07 – Avaliação da Atividade 2 da Etapa I

Especialista	Avaliação	Comentário
01	Aceita	“Fica claro a importância de se saber os pontos fortes e fracos internos e externos, não perdendo de vista o mercado, as influências dos países e culturas, e a cultura local, além da própria valorização social, que em cada comunidade assume um ar diferente e característico da região do artesão.”
02	Aceita	“Adequado ao propósito. Apenas no caráter de sugestão, ao avaliar o caráter externo deste mercado pela Matriz SWOT, suportar os resultados avaliando na pesquisa o público externo: Instituições Públicas de fomento ao artesanato, Instituições Financeiras, Intermediários, Fornecedores, Atacadistas e Varejistas, Consumidor Final e Turistas.”
03	Aceita Parcialmente	“Como dito na análise da apresentação esquemática, considero importante destacar o tipo de análises externas a serem analisadas, bem como apontar quais fatores compõe o microambiente interno, microambiente externo e macroambiente.

		Acredito que é dessas análises externas que surgirão as ameaças e oportunidades. Ao cruzá-las com as forças e fraquezas, teremos a identificação de estratégias de mitigação, potencialização, etc.”
04	Aceita Parcialmente	“Os trechos em vermelho devem ser ajustados ou retirados para melhor compreensão do texto.”
05	Aceita Parcialmente	“O modelo de Análise SWAT sugere a adoção de estratégias operacionais a partir do cruzamento entre Análise Interna e Externa, compondo os condicionantes de objetivos organizacionais e, posteriormente, a identificação de ações.”
06	Aceita Parcialmente	“Observar os comentários anteriores. Além disso todo o trabalho parte de uma premissa equivocada que é possível generalizar as abordagens para todos os tipos de artesanato. A abordagem para o artesanato tradicional não pode ser a mesma para o artesanato autoral, por exemplo. Do mesmo modo a produção seriada artesanal obedece a uma lógica distinta dos produtos únicos e não repetitivos.”
07	Aceita	Sem Comentários
08	Aceita	“Elemento essencial aqui são as cooperações, parcerias, integração com outros profissionais (por exemplo arquitetos, eventos de negócios, espaços de divulgação e trânsito/fluxo de muitas pessoas) para o sucesso da atividade de comercialização dos produtos fabricados pelos artesãos. Marketplace, pacote se assinaturas, venda online, delivery podem ser vias para acessibilizar e democratizar o acesso ao artesanato local.”

Fonte: Elaborado pelo autor.

Conforme o Quadro 07, quatro especialistas aceitaram o item, e outros quatro aceitaram parcialmente. Dentre os quatro especialistas que aceitaram, três teceram comentários. O Especialista 01 ressaltou a importância da realização do diagnóstico ambiental e da influência que a cultura e a valorização social exercem sobre a produção artesanal.

O Especialista 02 salientou a adequação do modelo ao propósito e sugeriu a avaliação de aspectos do ambiente externo na análise ambiental, como: “Instituições Públicas de fomento ao artesanato, Instituições Financeiras, Intermediários, Fornecedores, Atacadistas e Varejistas, Consumidor Final e Turistas”. Cabe ressaltar que, apesar de os pontos mencionados pelo Especialista 02 não estarem explícitos no texto proposto, poderão surgir na aplicação empírica do modelo,

enquadrando-se na fase de análise externa, responsável por identificar as situações favoráveis e desfavoráveis aos Artesãos Individuais.

A Especialista 08 ressaltou a importância da identificação das possíveis cooperações para o sucesso na comercialização dos produtos oriundos do modelo artesanal de produção, junto à identificação de possíveis canais de ofertas que possibilitem o acesso a outros mercados do artesanato produzido localmente.

Dentre os especialistas que aceitaram parcialmente, todos teceram comentários. O Especialista 03 indagou a necessidade de se explicitar quais análises externas deverão ser realizadas juntamente com a definição de quais fatores compõem os ambientes de análise. Já o Especialista 04 ponderou sobre a necessidade de adequações no texto para uma melhor compreensão.

O Especialista 05 descreveu quais ações serão adotadas mediante a análise proposta, indo da adoção de estratégias, que, por sua vez, condicionaram os objetivos e definiram o planejamento das ações.

Já o Especialista 06 reforçou sua colocação expressa nos comentários anteriores e destacou a pretensão equivocada do modelo em generalizar a abordagem proposta para todos os tipos de artesanato. Desta forma, evidenciou-se a necessidade de se definir assertivamente a qual tipo de Artesão Individual o *Framework* proposto se destina, tomando por base as características do artesanato produzido e o cenário de concorrência enfrentado.

Assim, o título do *Framework* passará de “*Framework* de um plano de Marketing Voltado para Artesãos Individuais” para “*Framework* de um plano de Marketing voltado para Artesãos Individuais com produção seriada que concorrem com produtos similares Industrializados”.

Análise da Etapa I – Atividade 3 – Definição do Público-Alvo

Texto Apresentado aos Especialistas:

“O produto oriundo do modelo artesanal de produção carrega em si diferenciais que transcendem o valor monetário de produção, se comparado aos produtos industrializados do uso cotidiano, sendo primordial realizar a sua oferta ao público-alvo que reconheça e valorize esses diferenciais. Desta forma, a correta definição do público-alvo é essencial para o sucesso na sua comercialização.

A observação da realidade atual mostra a incapacidade de o Artesão Individual concorrer com os produtores industriais pelo cliente atacadista.

Apesar disso, a atual concorrência com os produtos oriundos da produção industrial caracteriza-se pelas vendas ao cliente atacadista, tendo como principal estratégia de Marketing a concorrência pelo menor preço. Tais características inviabilizam a conquista rentável de mercado por parte dos Artesãos Individuais, que se caracterizam pela baixa capacidade de investimento na produção e reduzido volume produtivo.

Como alternativa, os Artesãos Individuais devem buscar outras praças, além da atual, para comercializar seus produtos e ter como foco de comercialização o consumidor final, garantindo margens de lucros comerciais maiores.

Definido o foco de comercialização no consumidor final, é necessário realizar a segmentação do mercado para que os Artesãos Individuais direcionem sua oferta. Para a correta escolha do público-alvo, devem ser consideradas as seguintes variáveis de segmentação:

a) Por produto – É essencial focar a oferta em um público que reconheça e valorize o artesanato como um artigo de atributos diferenciados, inclusive sendo símbolo da cultura local onde foi produzido;

b) Geográfica – Geralmente utilizada em combinação com outros critérios, devido ao baixo poder de separação em grupos homogêneos, a segmentação geográfica será essencial para identificar os melhores pontos de acesso ao público-alvo escolhido, tendo em vista o baixo poder de investimento dos Artesãos Individuais, potencializando os resultados da oferta física do artesanato;

c) Demográfica – Realizando a distinção entre os possíveis clientes por idade, sexo e gênero, ocupação, renda, nacionalidade, região de origem, dentre outros, é o critério mais utilizado, por permitir o acesso a consumidores de todos os segmentos

d) Psicográfico – Segmentação relevante quando se trata da comercialização de artesanato por considerar os aspectos psicológicos dos consumidores, assim como seus estilos de vida e valores, variáveis que impactam nas suas decisões de compra;

e) Comportamental – É um tipo de segmentação bastante utilizada e considera variáveis relacionadas ao comportamento de compra, de uso e de consumo. Analisa as formas, os motivos e os benefícios esperados pelos

compradores no ato da aquisição dos produtos.

Com a adequada segmentação, o plano de Marketing será capaz de focar suas ações considerando o público-alvo definido, objetivando e potencializando sua aplicação.”

As opiniões dos especialistas sobre a descrição operacional da Atividade 3 da Etapa I estão sintetizadas no Quadro 08 a seguir:

Quadro 08 – Avaliação da Atividade 3 da Etapa I

Especialista	Avaliação	Comentário
01	Aceita Parcialmente	“Poderia ser considerada além da variável comportamental, a emocional, pois grande parte das compras são feitas na emoção e no aspecto de ter um bem onde a maioria das pessoas não têm, por isso, muitas vezes como o artesanato é algo não tão propagado e com valores que não são tão altos não chamam tanto a atenção, comparado por exemplo a tecnologia, que todo mundo paga mais caro para ter. A emoção define a maioria de nossas decisões, e o aspecto racional tão estudado na economia e no Marketing não é determinante. E ainda, pode-se considerar aspectos irracionais, que ninguém explica em certas compras, pois não se sabe porque se comprou aquilo que muitas vezes tem pouca ou nenhuma utilidade para aquela pessoa.”
02	Aceita Parcialmente	“Adequado ao propósito. Joselito, um comentário, conforme percebi que você já deve ter identificado em sua tese que o produto artesanal tem como principais fatores de diferenciação a um similar industrializado, itens como regionalidade, cultura, costumes, simbologia, entre outros, que são fatores intangíveis, o valor de cada fator desses inseridos ao artesanato são muito difíceis de serem quantificados. Por isso é muito importante você apontar quem são e onde estão os canais de distribuição e de venda que desenvolvem a valorização dessas características para o produto artesanal. Além do que os fatores e custos de produção entre produto artesanal x industrializado tem uma grande diferença que vai impactar diretamente no mercado (preço, promoção e distribuição). Sugiro aqui uma análise da abordagem para o produto artesanal ligada aos conceitos da Estratégia do Oceano Azul de W. Chan Kim e Renée Mauborgne.”
03	Aceita	Sem Comentários

04	Aceita	Sem Comentários
05	Aceita	“A segmentação de mercado é aspecto fundamental, entretanto deve estar suportada pelos outputs da combinação Objetivos x Estratégias x Ações. Uma pesquisa de validação dos segmentos que percebem maior valor na oferta torna-se crucial no delineamento desses segmentos.”
06	Aceita Parcialmente	“Acredito que a definição de público-alvo deve vir junta com as oportunidades de comercialização. Uma feira virtual ou presencial; um ponto de venda estratégico em um hotel ou pousada; em cada local poderá haver alguns dos muitos públicos-alvo. Depende também do produto. Produto de baixo valor com grande volume de produção para público de menor poder aquisitivo mais focado com lembranças e souvenir ou produtos únicos e singulares, de preço mais elevado, para turistas estrangeiros e colecionadores?”
07	Aceita	Sem Comentários
08	Aceita	“Outras estratificações: idosos, turistas, arquitetos e decoradores. Estratificar por público-alvo pode gerar resultados promissores, pois permitirá criar estratégias de comercialização compatíveis com os interesses de cada perfil de público-alvo.”

Fonte: Elaborado pelo autor.

Conforme o Quadro 08, cinco especialistas aceitaram o item, e outros três aceitaram parcialmente. Dentre os cinco especialistas que o aceitaram, dois realizaram comentários. O Especialista 05 ressaltou a necessidade de a segmentação estar embasada nos resultados da combinação Objetivos x Estratégias x Ações. Também ressaltou a necessidade de se realizar uma pesquisa de validação nos segmentos que percebam maior valor na oferta.

A Especialista 08 destacou outras estratificações que poderão ser utilizadas na segmentação do público-alvo e ponderou sobre a importância dessa estratificação no alcance dos resultados, ao passo que possibilita a criação de estratégias de comercialização específicas para cada perfil.

Dentre os especialistas que aceitaram parcialmente, todos complementaram suas participações com comentários. O Especialista 01 sugeriu a utilização da variável emocional em conjunta com a comportamental. Entretanto, tal variável de segmentação encontra-se inserida na variável psicográfica de segmentação.

Já o Especialista 02 considerou o item adequado ao propósito e ressaltou a necessidade de se considerarem os valores imateriais do artesanato no ato da escolha dos canais de distribuição, tendo em vista o uso desses valores como diferenciais do artesanato frente aos produtos industrializados, e sugeriu um material para leitura sobre o tema.

O Especialista 06 ponderou sobre a definição do público-alvo mediante as oportunidades de comercialização e tipo de artesanato produzido.

Observada a preocupação compartilhada pelos Especialistas 02 e 05 em direcionar a oferta ao público-alvo que reconheça e valorize os diferenciais inerentes ao modelo artesanal de produção, optou-se por assegurar que, no texto final, a relação que o valor imaterial do artesanato representa no sucesso de sua comercialização seja mais bem trabalhado no item, com indicações de sua manutenção através dos corretos canais de comercialização e oferta aos segmentos que o reconheçam.

Análise da Etapa II – Definição dos Objetivos e Meios para Alcançá-los

Texto Apresentado aos Especialistas:

“Com a real noção do arranjo organizacional com que se irá trabalhar e a identificação das oportunidades e ameaças apresentadas pelo mercado aos Artesãos Individuais junto à escolha do público-alvo a ser trabalhado pelo plano de Marketing, será possível a definição assertiva de quais objetivos o plano de Marketing deverá ter como norteador de sua elaboração.

Somados à definição dos objetivos, deverão ser definidos os meios para os seus respectivos alcances por meio da elaboração de programas de ação. Os programas de ação deverão desmembrar os objetivos traçados em metas quantificáveis e realistas, descrevendo as ações necessárias para o sucesso da implementação do plano de Marketing.”

Análise da Etapa II – Atividade 1 – Definição dos Objetivos do plano de Marketing voltado ao Artesão Individual

Texto Apresentado aos Especialistas:

“Para que os objetivos traçados representem o alcance de melhorias

relevantes e reflitam uma real possibilidade de implementação, é essencial que sejam elaborados tendo por base o resultado das análises da realidade de cada um e do mercado onde os Artesãos Individuais estão inseridos, relacionando-os diretamente com as oportunidades e ameaças identificadas, conforme abordado no item: Etapa I – Atividade 2 – Diagnóstico referente à Competividade dos Artesãos Individuais no Mercado, apresentado acima.

Vale lembrar que os objetivos deverão levar em conta as estratégias de produto, preço, promoção e distribuição relativas à atividade dos artesãos e corresponder a elas.

Além disso, para que os objetivos traçados obtenham sucesso em sua implementação, é necessário que sejam específicos, abordando diretamente o ponto que pretende impactar. Também é essencial que os objetivos sejam desafiadores, representando ganhos reais aos Artesãos Individuais. Entretanto, não podem fugir da realidade e propor resultados inalcançáveis. Além disso, devem ser idealizados de forma holística, considerando todas as ações de Marketing passíveis de controle que serão utilizadas para o seu alcance.

Por fim, os objetivos traçados no plano de Marketing devem ser harmoniosos entre si, imbuídos dos valores idealizados pelos Artesãos Individuais.”

As opiniões dos especialistas sobre a descrição operacional da Atividade 1 da Etapa II estão sintetizadas no Quadro 09 a seguir:

Quadro 09 – Avaliação da Atividade 1 da Etapa II

Especialista	Avaliação	Comentário
01	Aceita	“Vale ressaltar que os ganhos financeiros devem chamar a atenção dos artesãos, pois muitas vezes o pouco ganho pensado nas vendas ou nos planos de negócios, planejamentos, etc são insuficientes para motivar este tipo de trabalhador há buscar inovação e produtividade máxima, já que ele sabe que ao final seus ganhos financeiros não serão altos, e capazes de fazer com que melhorem de vida e a situação de seus familiares, que muitas vezes só conseguem com este trabalho a mínima sobrevivência e ganhos ínfimos, sendo necessário que estes artesãos tenham uma segunda profissão que é de onde eles tiram seu maior sustento.”
02	Aceita	“Adequado ao propósito.”

03	Aceita	Sem Comentários
04	Aceita Parcialmente	“Alguns trechos foram destacados por estarem repetitivos ou com necessidade de melhor explicação para compreensão.”
05	Aceita	“Como manifestado, objetivos devem ser definidos a partir das estratégias operacionais consideradas, assim como merecem reavaliação da exequibilidade desses, subordinada à viabilidade do programa de ação.”
06	Aceita	Sem Comentários
07	Aceita	Sem Comentários
08	Aceita Parcialmente	“Os objetivos devem ser focados na associação, na cooperativo ou entidade que representa os artesãos. É ela que terá força, poder e autonomia para gerar escala, capacitar, acompanhar e gerenciar a cadeia de valor do artesanato de forma competitiva.”

Fonte: Elaborado pelo autor.

Conforme o Quadro 09, seis especialistas aceitaram o item, e outros dois aceitaram parcialmente. Dentre os seis especialistas que o aceitaram, três realizaram comentários. O Especialista 01 ressaltou a necessidade de os objetivos traçados terem como um de seus balizadores o aumento significativo nos ganhos financeiros dos Artesãos, para que o projeto seja capaz de motivar o grupo a buscar a inovação necessária e a produtividade máxima.

O Especialista 02 destacou que o item está adequado ao propósito; já o Especialista 05 reforçou o texto proposto, ponderando que os objetivos inicialmente traçados precisam ser reavaliados, tomando por base sua exequibilidade frente aos programas de ação.

Dentre os especialistas que aceitaram parcialmente o item, o Especialista 04 ponderou sobre a necessidade de adequações do texto para uma melhor compreensão.

A Especialista 08 afirmou a necessidade de focar os objetivos diretamente no modelo associativo que será adotado pelos Artesãos, pois ele é que terá a força e a autonomia necessárias para organizar as ações em prol do aumento da competitividade dos Artesãos. Frente à pertinência do comentário e à necessidade de organização formal dos Artesãos Individuais como um fator de sucesso da

implementação do *Framework*, a sugestão foi acatada e expressa no texto final do *Framework*.

Análise da Etapa II – Atividade 2 – Elaboração dos Programas de Ação

Texto Apresentado aos Especialistas:

“Para a melhor operacionalização da estrutura organizacional na busca do alcance dos objetivos definidos no plano de Marketing, será necessária a criação dos programas de ação, nos quais serão detalhadas as ações a serem desenvolvidas, particularmente no tocante às decisões de produto, de preço, de formas de promoção e de distribuição, bem como as definições no tocante aos responsáveis por cada ação, seus cronogramas e custos.

Além disso, os programas de ação devem apresentar uma forma de se visualizar o alcance dos objetivos propostos, por meio de seu desmembramento em metas quantificáveis e atingíveis. Tal medida facilita a compreensão de cada agente sobre sua responsabilidade no desenvolvimento de suas ações e gera suporte para o desenvolvimento de parâmetros eficientes de aferição de resultados e consequente controle do plano de Marketing, facilitando as mudanças de planejamento que se fizerem necessárias.”

As opiniões dos especialistas sobre a descrição operacional da Atividade 2 da Etapa II são apresentadas a seguir, no Quadro 10:

Quadro 10 – Avaliação da Atividade 2 da Etapa II

Especialista	Avaliação	Comentário
01	Aceita	“O item está bastante claro, sem necessária adequação.”
02	Aceita	“Adequado ao propósito.”
03	Aceita	“Considero importante, nessa etapa, também definir um cronograma das ações.”
04	Aceita	Sem Comentários
05	Aceita	“No mesmo sentido, as ações devem estar representadas num programa de ação e num diagrama de Gantt simultaneamente, como base para avaliação de compatibilidade com estratégias operacionais e objetivos admitidos <i>a priori</i> . O exame crítico dessa adequação pode determinar revisão de objetivos e estratégias.”

06	Aceita	Sem Comentários
07	Aceita	“Vale salientar que nessa etapa, devemos ter atores que possuam o perfil para governança local, sob risco das ações não prosperarem.”
08	Aceita	“De forma simples, prática e funcional criar indicadores básicos para cada artesão e associação. Isso dará um controle gerencial e oportunidades de geração de melhoria contínua para o setor.”

Fonte: Elaborado pelo autor.

Como apresentado no Quadro 10, todos os especialistas aceitaram o item analisado, sendo que, destes, seis teceram comentários. Os Especialistas 01 e 02 reforçaram a adequação do texto ao propósito. O Especialista 03 ponderou sobre a necessidade de se definir um cronograma de ação, entretanto, o texto já prevê a criação dos cronogramas no programa de ação.

O Especialista 05 expressou a necessidade da representação das ações tanto no programa de ação quanto em um diagrama de Gantt, para que seja possível verificar a compatibilidade delas com as estratégias e objetivos. O Especialista 07 ressaltou a necessidade de a estrutura organizacional contar com atores que possuam perfil para governança local.

Já a Especialista 08 sugeriu a criação de indicadores individuais para cada artesão e associação, tendo em vista o maior controle gerencial e a oportunidade de melhoria contínua para o setor. Com a expressa orientação dos objetivos focados na organização formal a ser adotada pelos Artesãos Individuais, torna-se pertinente a criação de indicadores individuais aos Artesãos como integrantes da estrutura, como também de indicadores a serem definidos e acompanhados para a organização. Desta forma, a sugestão apresenta-se pertinente ao propósito do *Framework* e será acrescentada ao texto final.

Análise da Etapa III – Avaliação e Controle do Plano de Marketing

Texto Apresentado aos Especialistas:

“Nesta etapa do Plano de Marketing serão definidos os parâmetros de mensuração dos resultados almejados com os obtidos, devendo abordar detalhadamente cada etapa do plano, com definições de “que”, “quem”, “quando” e “como”, relativos a cada ação, e realizar o cruzamento do planejamento com

resultados obtidos da aplicação empírica, auferindo o sucesso da implementação do Plano de Marketing e promovendo os ajustes necessários no decorrer da execução dos programas de ação, possibilitando uma antecipação a eventuais problemas que venham a surgir.

Os parâmetros para mensuração dos resultados devem ser definidos no ato do desenvolvimento dos Programas de Ação relativos a cada um dos objetivos gerais do plano de Marketing, caracterizados em metas quantificáveis a serem atingidas.”

As opiniões dos especialistas sobre a descrição operacional da Etapa III são apresentadas a seguir, no Quadro 11:

Quadro 11 – Avaliação Etapa III

Especialista	Avaliação	Comentário
01	Aceita Parcialmente	“Deve-se ter em mente que algumas metas como melhorias sociais, de qualidade de vida, de convivência e educacionais não são facilmente quantificáveis e que muitas vezes estas mudanças são mais bem vindas e notáveis que apenas pequenos aumentos de recursos e vendas. Sendo assim, é necessário ter sensibilidade para se notar as metas qualitativas que melhoram a condição de vida dos artesãos como um todo, provocando ganhos não só econômicos, mas sociais e culturais, tornando a vida destas pessoas mais felizes, além de contribuírem socialmente para melhoria da comunidade em que vivem.”
02	Aceita	“Adequado ao propósito. Importante aqui a participação direta da APL e /ou Cooperativa, bem como, Instituições Público ou Privada de Apoio e Fomento à produção artesanal local no contexto desde a definição de objetivos até a avaliação e controle do plano de Marketing.”
03	Aceita	Sem Comentários
04	Aceita	Sem Comentários
05	Aceita	“O controle de um plano de ação de Marketing demanda, como aspecto prioritário, o desempenho em termos de prazos e dispêndios (pelo impacto financeiro do projeto). Responsáveis nominais são recomendados e um gestor controlador com autoridade sobre esses responsáveis.”

06	Aceita	Sem Comentários
07	Aceita	Sem Comentários
08	Aceita	“Além de mensurar é preciso fazer a intervenção para promover as melhorias. Planos de intervenção, uso de ferramentas como círculo de controle de qualidade e PDCA podem gerar soluções aplicadas para os artesãos.”

Fonte: Elaborado pelo autor.

Conforme o Quadro 11, sete especialistas aceitaram o item, e um aceitou parcialmente. Dentre os sete especialistas que o aceitaram, três realizaram comentários. O Especialista 02 ressaltou a adequação do texto ao seu propósito e destacou a importância da participação da estrutura organizacional formada pelos Artesãos, bem como das instituições que apoiam o artesanato em todas as etapas do plano de Marketing.

O Especialista 05 destacou que os aspectos prioritários do item analisado devem ser o controle em termos de prazos e custos, juntamente com a responsabilização nominal dos envolvidos e a existência de um gestor com autoridade sobre os responsáveis. O comentário vai ao encontro do comentário do Especialista 07 na Atividade 2 do Item II: “Vale salientar que nessa etapa, devemos ter atores que possuam o perfil para governança local, sob risco de as ações não prosperarem (Especialista 07)”, com ambos abordando a preocupação com a governança das atividades pelos responsáveis. Assim, frente à pertinência dos comentários e à atual ausência de um ator centralizador da responsabilidade pela implementação do *Framework*, a indicação do agente centralizador da responsabilidade gestora será acrescentada ao texto final.

Já a Especialista 08 destacou a necessidade de intervir para promover melhorias.

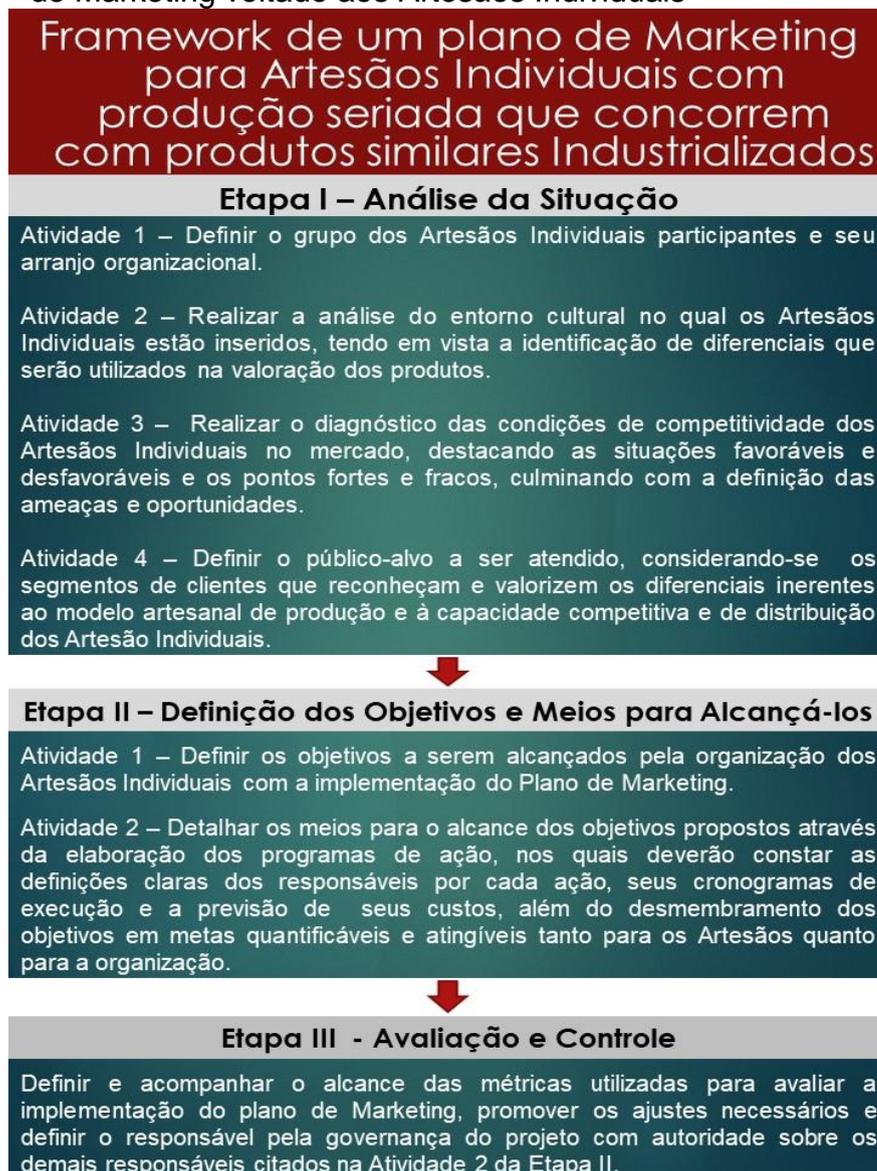
O Especialista 01 foi o único a aceitar parcialmente o item e, em seu comentário, ressaltou a necessidade de serem definidas metas qualitativas que representem melhorias reais na vida dos Artesãos envolvidos no projeto.

Com a submissão do *Framework* ao júri de especialistas, resultado de sua validação com alguns ajustes propostos pelo júri, ele apresentou-se em seu formato final no item 4.5.

4.5 Versão Final do *Framework* do plano de Marketing voltado aos Artesãos Individuais, após validação do Júri de Especialistas

Do cotejamento entre os achados das Etapas 1 e 2 da pesquisa de campo com aspectos pertinentes encontrados na literatura consultada, formulou-se o *Framework*, que contempla as ações de Marketing acessíveis aos Artesãos Individuais, o qual, após a análise, ajustes e validação do Júri de Especialistas (Etapa 3 da pesquisa de campo), assumiu sua versão final, sendo apresentado mediante sua representação esquemática e descrição operacional na Figura 43 e no Quadro 12, respectivamente, a seguir.

Figura 43 – Versão final da Representação Esquemática do *Framework* do plano de Marketing voltado aos Artesãos Individuais



Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Quadro 12 – Versão final da Descrição operacional do *Framework* do plano de Marketing voltado aos Artesãos Individuais

Etapa I - Análise da Situação.

Nesta etapa, são analisadas as informações prévias pertinentes ao modelo organizacional, com o qual o plano de Marketing irá trabalhar junto à análise do entorno cultural, no qual os Artesãos Individuais estão inseridos, do diagnóstico ambiental do mercado onde atuam os Artesãos Individuais e da definição do público-alvo que será o foco do plano de Marketing.

Etapa I – Atividade 1: Descrição do Arranjo Organizacional dos Artesãos Individuais.

A realidade mostra que dificilmente os artesãos conseguirão vencer seus desafios se atuarem de forma isolada. Assim, sem perderem sua individualidade, será importante encontrar uma forma de aproximação que ofereça a sinergia necessária para a melhoria do desempenho deles. Alguns exemplos desse formato são os Arranjos Produtivos Locais (APLs), Cooperativas, ou qualquer outro que garanta a individualidade dos artesãos, porém, permita-lhes ganhar condições para melhorar sua competitividade, seja na compra de materiais, produção do artesanato ou comercialização dos produtos.

Assim, um fator relevante, para que possa ser iniciado o plano de Marketing voltado aos Artesãos Individuais é compreender o tamanho e o tipo de arranjo organizacional com o qual eles irão trabalhar,

Só a partir desse levantamento, será possível definir o enquadramento jurídico ao qual a organização estará submetida, o quantitativo de pessoas que formaram a organização, sua arquitetura operacional e os recursos disponíveis. Com essas informações, o plano de Marketing poderá definir as alternativas que melhor se enquadrem à realidade dos Artesãos Individuais com reais possibilidades de aplicação.

Etapa I – Atividade 2: Análise do Entorno Cultural no qual o Artesão Individual está Inserido.

Tendo em vista a estreita ligação entre a produção artesanal e a cultural local, e o fato de esse elo representar um dos principais diferenciais dos produtos

artesanais frente aos industriais, sendo um reconhecido vetor de valor para essa modalidade produtiva, faz-se necessária a análise do entorno cultural no qual o Artesão Individual está inserido.

Tal medida possibilitará ao plano de Marketing desenvolver suas estratégias, objetivos e ações, considerando esse relevante fator na construção do posicionamento do Artesanato frente a seus concorrentes.

Etapa I – Atividade 3: Diagnóstico referente à Competividade dos Artesãos Individuais no Mercado.

Para a indicação das ações a serem adotadas no plano de Marketing voltado aos Artesãos Individuais é necessária a explicitação de quais aspectos competitivos essas ações irão abordar e quais objetivos buscam alcançar.

Com esse intuito, deve ser elaborada a análise da atual situação dos Artesãos Individuais, para que ocorra a identificação de quais ameaças podem ser mitigadas e quais oportunidades são passíveis de aproveitamento mediante a implementação do plano de Marketing.

Para o diagnóstico das ameaças e oportunidades a serem abordadas pelo plano de Marketing, deve ser realizado o cruzamento da análise interna, a qual contém a indicação dos pontos fortes e fracos, com a análise externa, que indicará as situações favoráveis e desfavoráveis. A partir desse cotejamento, poderão ser identificadas as oportunidades e ameaças de mercado, que darão suporte aos pontos a serem abordados pelos objetivos do plano de Marketing e programa de ação. Essa etapa é importante para que os objetivos possam ser estabelecidos visando maximizar as oportunidades e eliminar ou minimizar as ameaças.

A título de orientação, lembramos que, na análise interna, os pontos fortes ou fracos correspondem aos aspectos positivos ou negativos que ocorrem por influência direta e vontade dos artesãos. Por outro lado, na análise externa, as situações favoráveis ou situações desfavoráveis correspondem aos aspectos positivos ou negativos para o desempenho dos artesãos, que ocorrem no ambiente externo, independente de qualquer iniciativa ou vontade deles.

Do cruzamento entre essas situações (pontos fortes ou fracos e situações favoráveis ou desfavoráveis), poderão ser identificadas as ameaças e as

oportunidades, as quais deverão orientar a definição dos objetivos na Etapa II.

Etapa I – Atividade 4: Definição do Público-Alvo.

O produto oriundo do modelo artesanal de produção carrega em si diferenciais que transcendem o valor monetário de produção, se comparado aos produtos industrializados do uso cotidiano, sendo primordial realizar a sua oferta ao público-alvo que reconheça e valorize esses diferenciais. Desta forma, a correta definição do público-alvo é essencial para o sucesso na sua comercialização.

A observação da realidade atual mostra a incapacidade de o Artesão Individual concorrer com os produtores industriais pelo cliente atacadista.

Apesar disso, a atual concorrência com os produtos oriundos da produção industrial caracteriza-se pelas vendas ao cliente atacadista, tendo como principal estratégia de Marketing a concorrência pelo menor preço. Tais características inviabilizam a conquista rentável de mercado por parte dos Artesãos Individuais, que se caracterizam pela baixa capacidade de investimento na produção e reduzido volume produtivo.

Como alternativa, os Artesãos Individuais devem buscar outras praças, além da atual, para comercializar seus produtos e ter como foco de comercialização o consumidor final, garantindo margens de lucros comerciais maiores. Todavia, a preocupação apresentada na valorização dos diferenciais do modelo Artesanal de produção também devem ser seguidos no ato da escolha dos canais e meios de comercialização dos produtos.

Desta forma, definido o foco de comercialização no consumidor final, é necessário direcionar a oferta ao público-alvo que reconheça e valorize os diferenciais imateriais do artesanato e realizar a segmentação do mercado, para que os Artesãos Individuais potencializem o alcance da oferta. Para a correta segmentação do público-alvo, devem ser consideradas as seguintes variáveis:

- a) Por produto – É essencial focar a oferta em um público que reconheça e valorize o artesanato como um artigo de atributos diferenciados, inclusive, sendo símbolo da cultura local onde foi produzido;
- b) Geográfica – Geralmente utilizada em combinação com outros critérios,

devido ao baixo poder de separação em grupos homogêneos, a segmentação geográfica será essencial para identificar os melhores pontos de acesso ao público-alvo escolhido, tendo em vista o baixo poder de investimento dos Artesãos Individuais, potencializando os resultados da oferta física do artesanato;

c) Demográfica – Realizando a distinção entre os possíveis clientes por idade, sexo e gênero, ocupação, renda, nacionalidade, região de origem, dentre outros, é o critério mais utilizado, por permitir o acesso a consumidores de todos os segmentos;

d) Psicográfico – Segmentação relevante quando se trata da comercialização de artesanato por considerar os aspectos psicológicos dos consumidores, assim como seus estilos de vida e valores, variáveis que impactam nas suas decisões de compra;

e) Comportamental – É um tipo de segmentação bastante utilizada e considera variáveis relacionadas ao comportamento de compra, de uso e de consumo. Analisa as formas, os motivos e os benefícios esperados pelos compradores no ato da aquisição dos produtos.

Com a adequada segmentação, o plano de Marketing será capaz de focar suas ações, considerando o público-alvo que reconheça e valorize os diferenciais do modelo artesanal de produção, objetivando e potencializando sua aplicação.

Etapa II – Definição dos Objetivos e Meios para Alcançá-los.

Com a real noção do arranjo organizacional com que se irá trabalhar e a identificação das oportunidades e ameaças apresentadas pelo mercado aos Artesãos Individuais com a escolha do público-alvo a ser trabalhado pelo plano de Marketing, será possível a definição assertiva de quais objetivos o plano de Marketing deverá ter como norteador de sua elaboração.

Vale ressaltar que os objetivos do plano de Marketing devem ser focados na organização dos Artesãos Individuais, ao passo que ela será a responsável pela união dos interesses comuns aos Artesãos Individuais e será a detentora dos recursos e representação dos mesmos frente ao mercado.

Somados à definição dos objetivos, deverão ser definidos os meios para os seus respectivos alcances por meio da elaboração de programas de ação, os quais deverão desmembrar os objetivos traçados em metas quantificáveis e realistas,

descrevendo as ações necessárias para o sucesso da implementação do plano de Marketing.

Etapa II – Atividade 1: Definição dos Objetivos do plano de Marketing voltado ao Artesão Individual.

Para que os objetivos traçados representem o alcance de melhorias relevantes e reflitam uma real possibilidade de implementação, é essencial que sejam elaborados com base no resultado das análises da realidade de cada um e do mercado onde os Artesãos Individuais estão inseridos, relacionando-os diretamente com as oportunidades e ameaças identificadas, conforme abordado no item Etapa I – Atividade 2 – Diagnóstico referente à Competividade dos Artesãos Individuais no Mercado, apresentado acima.

Vale lembrar que os objetivos deverão levar em conta as estratégias de produto, preço, promoção e distribuição relativas à atividade dos artesãos, correspondendo a esses aspectos.

Além disso, para que os objetivos traçados obtenham sucesso em sua implementação, é necessário que sejam específicos, abordando diretamente o ponto que pretende impactar. Também é essencial que os objetivos sejam desafiadores, representando ganhos reais aos Artesãos Individuais. Entretanto, não podem fugir da realidade e propor resultados inalcançáveis. Além disso, devem ser idealizados de forma holística, considerando todas as ações de Marketing passíveis de controle que serão utilizadas para o seu alcance.

Por fim, os objetivos traçados no plano de Marketing devem ser harmoniosos entre si e devem caminhar juntos aos valores idealizados pelos Artesãos Individuais.

Etapa II – Atividade 2: Elaboração dos Programas de Ação.

Para a melhor operacionalização da estrutura organizacional na busca do alcance dos objetivos definidos no plano de Marketing, será necessária a criação dos programas de ação, nos quais serão detalhadas as ações a serem desenvolvidas, particularmente no tocante às decisões de produto, de preço, de formas de promoção e de distribuição, bem como as definições no tocante aos responsáveis por cada ação, seus cronogramas e custos.

Os programas de ação devem apresentar uma forma de se visualizar o alcance dos objetivos propostos, mediante seu desmembramento em metas quantificáveis e atingíveis. Tal medida facilita a compreensão de cada agente sobre sua responsabilidade no desenvolvimento de suas ações e gera suporte para o desenvolvimento de parâmetros eficientes de aferição de resultados e consequente controle do plano de Marketing, facilitando as mudanças de planejamento que se fizerem necessárias.

Além disso, deverão ser definidos indicadores básicos do que se espera de cada Artesão Individual, e tal ação será responsável por expressar a importância de cada Artesão no desenvolvimento das ações e por gerar uma eficiente ferramenta gerencial com potencial de controle e ajuste dos resultados.

Etapa III – Avaliação e Controle do Plano de Marketing.

Nesta etapa do Plano de Marketing, serão definidos os parâmetros de mensuração dos resultados almejados com os obtidos, devendo abordar detalhadamente cada etapa do plano, com definições de “que”, “quem”, “quando” e “como”, relativos a cada ação, e realizar o cruzamento do planejamento com resultados obtidos da aplicação empírica, auferindo o sucesso da implementação do Plano de Marketing e promovendo os ajustes necessários no decorrer da execução dos programas de ação, possibilitando uma antecipação a eventuais problemas que venham a surgir.

Os parâmetros para a mensuração dos resultados devem ser definidos no ato do desenvolvimento dos Programas de Ação relativos a cada um dos objetivos gerais do plano de Marketing, caracterizados em metas quantificáveis a serem atingidas. Já a aferição do alcance dos resultados pelos responsáveis listados no plano de ação deverá ser realizada por pessoa específica para esse fim, com competência para o exercício de tal função e autoridade formalmente estabelecida sobre os demais membros da organização.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo buscou preencher a lacuna teórica identificada na pesquisa bibliométrica realizada em sua etapa inicial, precisamente, a ausência de trabalhos que abordem o Marketing em nível estratégico e operacional voltado a produtores Artesanais Individuais, especificamente quando estes enfrentam a concorrência de produtos não diferenciáveis industrializados.

Frente à lacuna teórica, o estudo se pautou em três pressupostos como parâmetros norteadores da pesquisa: a) Os produtores artesanais individuais encontram-se em desvantagem frente às forças competitivas do seu ambiente de atuação; b) Existem ações de Marketing inexploradas pelos Artesãos Individuais, considerando-se as características do mercado onde atuam; c) A melhor aplicação das ações de Marketing, por parte dos Artesãos Individuais, será capaz de gerar um maior equilíbrio entre eles e as forças de seu ambiente de atuação, possibilitando o desenvolvimento de vantagens competitivas antes inexploradas.

Tendo os pressupostos apresentados como pontos de partida para a realização do estudo, foi definido como objetivo geral da pesquisa “Analisar as estratégias e práticas de Marketing que podem ser aplicadas pelos Artesãos Individuais, em um ambiente de competição direta com produtos similares industrializados”.

E, para o alcance do objetivo geral, foram definidos os seguintes objetivos específicos: 1 – Identificar os parâmetros competitivos que norteiam o ambiente de atuação onde os Artesãos Individuais e produtores industriais estão concorrendo diretamente; 2 – Investigar qual o estágio atual de utilização das ações de Marketing dos produtores de artesanato individuais e seus concorrentes; 3 – Desenvolver um *Framework* que contemple o roteiro para a identificação e a utilização das ações de Marketing acessíveis aos Artesãos Individuais, para melhorar sua competição frente aos produtos similares industrializados. Por decorrência do objetivo específico 3, foi proposto o objetivo específico 4: Aplicar o *Framework* desenvolvido, na elaboração de um Plano de Marketing para os Artesãos Individuais produtores de redes na cidade de São Bento, na Paraíba.

Para atender os objetivos e verificar a validade dos pressupostos norteadores do estudo, foi realizada a pesquisa de campo na concentração de produtores de redes de dormir da cidade de São Bento, que se caracteriza por apresentar o

peculiar cenário de Artesãos Individuais, concorrendo com produtores industriais com produtos não diferenciados entre si.

No tocante ao primeiro objetivo específico, observou-se a desvantagem competitiva dos Artesãos Individuais perante os produtores industriais e aos compradores.

O estudo apontou uma concorrência baseada na produção em larga escala, dominada pelos produtores industriais, tendo como principais estratégias de Marketing a venda ao cliente atacadista e a concorrência baseado no menor preço. Outra característica identificada é a relevância da fidelização dos compradores para o sucesso dos empreendimentos, resultando em uma maior força dos compradores diante de um mercado caracterizado pela falta de diferenciação dos produtos.

As características competitivas atuais identificadas no mercado inviabilizam a concorrência lucrativa por parte dos Artesãos Individuais, tendo em vista sua baixa capacidade produtiva e a dificuldade de fidelizar os compradores atacadistas, resultando em um cenário de precarização da oferta dos Artesãos Individuais no mercado local.

No tocante ao segundo objetivo específico, o estudo apontou a baixa utilização das ações de Marketing no mercado, tanto por parte dos Artesãos Individuais quanto por parte dos produtores industriais. Não foram encontradas ações estratégicas efetivas que buscassem a diferenciação e o consequente posicionamento consciente no mercado.

As estratégias de Marketing dos produtores industriais focavam na redução de custos, para garantir, ao menos, igualdade de preço frente à concorrência, e na manutenção da capacidade produtiva, tendo em vista o pronto atendimento da demanda dos clientes atacadistas.

Aos Artesãos Individuais, diante da incapacidade de concorrer pelo cliente atacadista em uma disputa de menor preço com os produtores industriais, restou como estratégia de Marketing o escoamento de sua produção a outros mercados por meio do envio das redes a parentes, que as comercializam diretamente ao consumidor final, ou a comercialização de seus produtos junto aos produtores industriais.

Entretanto, a estratégia de escoamento a outros mercados não pode ser generalizada a todos os Artesãos Individuais, sendo restrita aos que têm parentes com a profissão de redeiros. Já na estratégia de comercialização junto aos

produtores industriais, os Artesãos Individuais acabam contribuindo para a ausência de diferenciação de seus produtos, ao passo que restringem sua produção aos modelos já comercializados pela concorrência e ainda contribuem para a produção em grande escala dos produtores industriais.

Com os dados obtidos no alcance dos dois primeiros objetivos específicos, em conjunto com a literatura das temáticas bases do estudo, Marketing Estratégico e Competitividade do Artesanato, foi possível a elaboração do *Framework* de um plano de Marketing voltado aos Artesãos Individuais que concorrem com produtos similares industrializados.

Entretanto, para o alcance do terceiro objetivo específico e validar o *Framework* produzido, o mesmo foi submetido a um júri de especialistas, consistindo na terceira etapa da pesquisa. Os resultados oferecidos pelas respostas dos especialistas foram analisados no capítulo anterior, sendo possível verificar a alta concordância por parte dos especialistas com a composição do *Framework* submetido à avaliação.

Os comentários apresentados, em sua maior parte, corroboravam a aceitação dos pontos analisados. Todavia, devido à pertinência, algumas sugestões foram incorporadas e converteram-se na construção da versão final do *Framework* apresentado no item 4.5.

Com os resultados obtidos, o estudo alcançou seu objetivo geral, “Analisar as estratégias e práticas de Marketing que podem ser aplicadas pelos Artesãos Individuais, em um ambiente de competição direta com produtos similares industrializados”, contribuindo de forma significativa tanto para a academia quanto para o mercado.

Para os acadêmicos das áreas de Marketing e Artesanato, apresenta-se um novo referencial teórico que aborda as temáticas de forma conjunta, apontando como o Marketing pode ser utilizado de forma estratégica pelos Artesãos Individuais com produção seriada que concorrem com produtos similares industrializados.

Já para o mercado, o estudo auxilia os Artesãos Individuais no desenvolvimento de sua atividade produtiva, apresentando como o Marketing pode ser aplicado de forma estratégica e operacional, possibilitando o aproveitamento de vantagens competitivas antes inexploradas, fortalecendo sua competitividade frente à concorrência. Assim, como exemplo de aplicabilidade da versão final do *Framework* proposto no estudo, este foi utilizado para atender ao objetivo específico

4, “Aplicar o *Framework* desenvolvido, na elaboração de um Plano de Marketing para os Artesãos Individuais produtores de redes na cidade de São Bento, na Paraíba”, o qual está apresentado no Apêndice F.

Todavia, cabe destacar que o estudo apresenta limitações, uma vez que os resultados encontrados, assim como o *Framework* produzido como produto final do estudo, aplicam-se somente aos Artesãos Individuais com produção seriada que concorrem com produtos similares industrializados. Aos Artesãos Individuais que apresentem outro formato produtivo e/ou situações de concorrência diferentes do abordado pelo estudo, recomenda-se cautela ao seguir as etapas aqui elencadas, por suas realidades apresentarem peculiaridades não consideradas no estudo atual.

Dessa forma, apresenta-se, como sugestão para novos estudos, a realização de pesquisas para o desenvolvimento de modelos semelhantes ao apresentado, mas desenvolvidos para os demais formatos produtivos dos Artesãos Individuais, assim como para os variados tipos de concorrência enfrentados por eles.

REFERÊNCIAS

ALCADE, E. A.; LE BOURLEGAT, C. A.; CASTILHO, M.A. O papel dos agentes na comunidade de artesãos em Três Lagoas, MS, como instrumentos impulsionadores do desenvolvimento local. *Interações – Revista Internacional de Desenvolvimento Local*, Campo Grande, v. 8 n. 2, p. 223-234, set. 2007.

ALVES, J. N. *et al.* A economia solidária no centro das discussões: um trabalho bibliométrico de estudos brasileiros. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 14, n. 2, p. 243-257, Junho de 2016. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-39512016000200243&lng=en&nrm=iso. Acessado em: 23 out. 2020.

Arruda, D. O. *et al.* Artesanato com lã de Ovinos, Turismo e Desenvolvimento Local. **Revista de Turismo Y Patrimonio Cultural**, vol. 11, p. 661-670, 2013. Disponível em: http://www.pasosonline.org/Publicados/11413/PS0413_12.pdf. Acessado em: 21 out. 2020.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Tradução: Luís Antero Neto e Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2016.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BARROSO NETO, E. **Artesanato e mercado**. Segundo Módulo. Disponível em: https://www.rededegestoresecosol.org.br/wp-content/uploads/2015/11/cartilha_artesanato_e_mercado_autor_joao_roberto_pinto.pdf. Acesso em: 22 fev.2020.

BARROSO NETO, E. O que é artesanato? **Fórum Brasileiro de Economia Solidária**. Disponível em <https://docplayer.com.br/7227042-O-que-e-artesanato-eduardo-barroso-neto-primeiro-modulo-curso-artesanato-modulo-1-1.html>. Acesso em: 22 fev. 2020.

BASTA, D. *et al.* **Fundamentos de Marketing**. São Paulo: FGV, 2006.

BLUM, M. O.; DANILEVICZ, Â. M. F. Design Thinking e Marketing Digital como aliados estratégicos de microempreendedores: ferramenta gerencial de autoavaliação do nível de desenvolvimento de negócios no mercado online. **REVISTA DESIGN & TECNOLOGIA** v. 09, n. 23, p. 38-55, 2021.

Brasil. Ministério do Turismo. **A importância do Artesanato para o Turismo**. 2016. Disponível em: <http://www.turismo.gov.br/chamadas/6032-a-importancia-do-artesanato-para-o-turismo.html>. Acesso em: 02 dez. 2019.

CAMPOMAR, M. C.; IKEDA, A. A. **Planejamento de marketing e a confecção de planos**: dos conceitos a um novo modelo. São Paulo: Saraiva, 2006.

COBRA, M. **Administração de marketing no Brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

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**, v. 12, n. 2, p. 22-38, 2013. Disponível em: http://portal.iphan.gov.br/uploads/publicacao/Artesanato__Cinco_Pontos_para_Discussao.pdf. Acesso em: 09 jan. 2020.

DUTRA, J.T.O.; MINCIOTTI, S.; CORCINO, K.F. Estudos sobre Marketing e Artesanato: levantamento Bibliométrico com Análise Sistemática da Produção Acadêmica. **Research, Society and Development**, v. 11, n. 5, 2022.

ESPANHOL, D. M.; MOREIRA, M. C. C.; COSTA, S. T. S. A importância do marketing no processo empreendedor dos microempresários. **Brazilian Journal of Development**, Curitiba, v.7, n.7, p. 70084-70104 jul. 2021.

FERREIRA, T. B.; MORAES, J.; HELAL, D. H. Limites e possibilidades de empoderamento a partir de políticas públicas: o caso dos artesãos da cidade de Lajes Pintadas/RN. **Revista Interdisciplinar de Gestão Social**, Bahia, v. 3, p. 59-76, set./dez. 2014.

FIEP. **A capital mundial das redes**: São Bento é a principal exportadora de redes e uma das grandes produtoras têxteis do estado da Paraíba. Disponível em: <https://fiepb.com.br/fiep/noticia/a-capital-mundial-das-redes-sao-bento-e-a-principal-exportadora-de-redes-e-uma-das-grandes-produtoras-texteis-do-estado-da-paraiba>. Acessado em: 30 jun. 2021.

FURNIELIS, C. B. **A PRÁTICA DE MARKETING**: Uma análise da opinião de Diferentes atores sobre o consumo e a perspectiva ética. 2018. 209 f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Municipal de São Caetano do Sul, São Caetano do Sul, 2018. Disponível em: <https://www.uscs.edu.br/pos-stricto-sensu/ppga/doutorado-em-administracao/acervo/2018>. Acesso em: 08 mai. 2020.

GIL, A. C. **Método e Técnicas de Pesquisa Social**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

IBGE. **Dados Censo Demográfico 2010**. Disponível em: <https://censo2010.ibge.gov.br/noticias-censo.html?busca=1&id=1&idnoticia=980&t=ibge-investiga-cultura-municipios-brasileiros&view=noticia> . Acessado em: 18 jan. 2020.

IBGE. **Dados por Município**: São Bento – PB. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/pb/sao-bento/panorama>. Acesso em: 05 mai. 2020.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. 14. ed. São Paulo. Pearson Education, 2012.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 15. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2015.

LEITE, A. A. V.; SEHNEM, S. Proposição de um Modelo de Gestão Sustentável e Competitivo para o Artesanato. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 16, n. 2, p. 264-285, 2018.

LIMA, R. G. Artesanato: cinco pontos para discussão. **IPHAN**. 2005. Disponível em: http://cmsportal.iphan.gov.br/uploads/publicacao/Artesanato__Cinco_Pontos_para_Discussao.pdf. Acesso em: 10 jul. 2020.

MARQUESAN, F. F. S.; FIGUEIREDO, M. D. De Artesão a Empreendedor: a Ressignificação do Trabalho Artesanal como Estratégia para a Reprodução de Relações Desiguais de Poder. **RAM, Rev. Adm. Mackenzie**, São Paulo, v. 15, n. 6, p. 76-97, Dec. 2014. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ram/a/BNKF9DfPPmF4NPbFBKPbzkv/?lang=pt>. Acesso em: 08 jan. 2020.

MIRANDA, J. São Bento Produz 12 milhões de Redes por Ano. **Jornal da Paraíba**, 2019. Disponível em: <http://www.jornaldaparaiba.com.br/economia/sao-bento-produz-12-milhoes-de-redes-por-ano-e-escoa-producao-com-vendas-online.html>. Acesso em: 01dez. 2019.

OLIVEIRA, C. D. **As relações artesanais e o estímulo ao desenvolvimento local no Brasil, em Gouveia-MG e outras diferentes escalas**. Dissertação (Mestrado em Geografia) - Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2007. Disponível em: <https://www.ufmg.br/proex/cpinfo/saberesplurais/wp-content/uploads/2014/07/Disserta%C3%A7%C3%A3o-Carolina-Dias.pdf>. Acesso em: 15 mar. 2021.

PIRILLO RAMOS, S. Políticas e Processos Produtivos do Artesanato Brasileiro como Atrativo de um Turismo Cultural. **Rosa dos Ventos**, 5(1), pág. 44-59, 2013.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 2. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

SÃO BENTO. Prefeitura Municipal de São Bento. **1ª Feira da Pedra no SHOPPING DAS REDES de São Bento atrai multidão e gera boas expectativas para feirantes e clientes**. Disponível em: <https://saobento.pb.gov.br/featured/1a-feira-da-pedra-no-shopping-das-redes-de-sao-bento-atrai-multidao-e-gera-boas-expectativas-para-feirantes-e-clientes/>. Acessado em: 12 mar. 2021.

RAMÍREZ, L. M.; LÓPEZ, A. T. Strategic orientation in handicraft subsistence businesses in Oaxaca, Mexico. **Journal of Marketing Management**, 30:5-6,476-500, 2014.

RAMOS, G. M. P. D.; MUYLDER, C. F.; FREIRE, D. A. L. O artesão e o empreendedorismo: um estudo bibliométrico da produção acadêmica em eventos enanpad de 1999 a 2008. **Revista Metropolitana de Sustentabilidade**, v. 4, n. 1, p. 76-94. 2014. Disponível em: <http://revistaseletronicas.fmu.br/index.php/rms/article/view/200>. Acesso em: 02 fev. 2020.

ROCHA, Â.; FERREIRA, J. B.; SILVA, J. F. **Administração de Marketing: conceitos, estratégias e aplicações**. São Paulo: Atlas, 2012.

ROCHA, R.; PLATT, A. **Administração de Marketing**, 3. ed. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2015. Disponível em: https://ead2.moodle.ufsc.br/pluginfile.php/187459/mod_resource/content/6/adm-marketing-3ed-alterado.pdf. Acesso em: 28 set. 2018.

RODRIGUES, R. R. **Fundamentos de Marketing**. Rio de Janeiro: Editora Universidade Estácio de Sá, 2014.

SACHS, I. Desenvolvimento: incluyente, sustentável sustentado. Rio de Janeiro: **Garamond**, 2008. Disponível em: https://kupdf.net/queue/desenvolvimento-incluyente-sustentavel-sustentado_5b6dfd07e2b6f5b711a71ea9_pdf?queue_id=-1&x=1590503675&z=MTUwLjE2NS4yMy41. Acessado em: 05 fev. 2020.

SCHNEIDER, S. A abordagem territorial do desenvolvimento rural e suas articulações externas. **Sociologias**, Porto Alegre, ano 6, n. 11, p. 88-125, jan.-jun. 2004.

SEBRAE. Artesanato Brasil. **SEBRAE**, 2016. Disponível em: [http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/dfad41051c6d27627519027375a462c0/\\$File/6078.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/dfad41051c6d27627519027375a462c0/$File/6078.pdf). Acesso em: 10 fev. 2020.

SEHNEM, S.; PIEKAS, A.; DAL MAGRO, C. B.; FABRIS, J.; LEITE, A. Public policies, management strategies, and the sustainable and competitive management model in handicrafts, **Journal of Cleaner Production**, Volume 266, 2020.

SENAES. **Relatório de Gestão do Exercício de 2015**. Disponível em: <file:///D:/Downloads/senaes-relatorio-gestao.pdf>. Acessado em: 15 abr. 2020.

SILVA, H. H. C. **O Plano de Marketing e a Pequena Empresa. Um estudo exploratório sobre o planejamento de marketing em pequenas empresas varejistas de materiais de construção da Grande São Paulo**. 2001. 220 f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) Fundação Getúlio Vargas, São Paulo 2001. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/4486>. Acessado em: 24 nov.2022.

SOUZA, T. Uma estratégia de marketing para cooperativas de artesanato: o caso do Rio Grande do Norte. **Rev. adm. empres**. São Paulo, v. 33, n. 1, p. 30-38, Feb. 1993.

SOUZA, G. H. S. de; LIMA, N. C.; COELHO, J. A. P. de M.; COSTA, A. C. S.; LIMA, M. J. Marketing informal estruturas de comercialização em feira-livres brasileira / Informal marketing marketing structures in brazilian fair. **Brazilian Journal of Business**, [S. l.], v. 1, n. 2, p. 599–622, 2019. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BJB/article/view/2523>. Acesso em: 21 set. 2022.

TEIXEIRA, S. J.; FERREIRA, J. J. M. Entrepreneurial artisan products as regional

tourism competitiveness, **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, Vol. 25 No. 4, pp. 652-673, 2019.

TOALDO, A. M. M.; BINS, F. L. Estratégia de marketing: contribuições para a teoria em marketing. **Rev. adm. empres.** São Paulo, v. 46, n. 4, p. 1-11, Dec. 2006.

TOALDO, A. M. M.; BIEGAS, S.; SEMPREBOM, E.; VIVAN, L. A.; MARCHETTI, R. Z. Formulação e implementação da estratégia de marketing: produção científica brasileira – 2001 a 2010. **Revista Brasileira de Estratégia**, v. 6, n. 3, p. 305-317, 2013.

VARGAS, D. L. de; FIALHO, M. A. V. Artesanato, Identidade Cultural e Mercado Simbólico: dinâmica da Vila Progresso em Caçapava do Sul-RS. **Desenvolvimento em Questão**, [S. l.], v. 17, n. 49, p. 191–208, 2019. DOI: 10.21527/2237-6453.2019.49.191-208. Disponível em: <https://www.revistas.unijui.edu.br/index.php/desenvolvimentoemquestao/article/view/8553>. Acesso em: 12 mar. 2021.

VERGARA, S.; SILVA, H. Organizações artesanais: um sistema esquecido na teoria das organizações. **Rev. Portuguesa e Brasileira de Gestão**. vol.6, n.3, pp.32-38. 2007.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre, RS: Bookman, 2001.

Apêndice A – Levantamento Bibliométrico⁵

Foi realizado o mapeamento da produção acadêmica sobre o tema Artesanato, quando este ocorre de forma concomitante com os temas Marketing e Competitividade. Tal procedimento foi realizado tendo em vista dois objetivos distintos: 1 – Garantir o ineditismo da abordagem adotado no estudo; 2 – identificar o material produzido sobre as temáticas pela academia, com vistas a seu uso no enriquecimento da discussão e elaboração do referencial teórico. Para tanto, buscaram-se as publicações acadêmicas nas bases de dados científicas: Proquest, Web of Science, Capes, Scopus, Scielo e Spell.

Os termos pesquisados foram “Marketing AND Artesanato”, “Marketing AND Handcraft”, “Competitividade AND Artesanato”, “Competitiveness AND Handcraft” nos campos: título, resumo, palavras-chave e assunto. Quando a plataforma não dispunha de todos os campos mencionados, a busca se limitou aos disponíveis.

No intuito de concentrar a análise nas produções acadêmicas mais relevantes, definiram-se como filtros as produções nos últimos 30 anos (1990 a 2020), o tipo de material (artigo), ser publicado em periódico de Qualis de, no mínimo, B2 (2013-2016) e pertencer à área de avaliação ACT (Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo). Foram desconsiderados os demais resultados encontrados, como relatórios, artigos publicados em periódicos não classificados no Qualis, dissertações e teses.

Para o melhor delineamento dos temas pesquisados, estes serão apresentados individualmente.

Tema A1 – Marketing e Artesanato

Tabela A – 1 – Resumo das buscas por Marketing e Artesanato

Plataforma	Total	Qualis Mínimo B2	ACT
Scielo	5	5	3
ProQuest	15	5	0
CAPEL	35	5	4
Web of Science	159	72	21
Scopus	106	26	8
Spell	6	5	5
Total	326	103	41

Fonte: Dados do levantamento Bibliométrico realizado pelo autor em janeiro de 2021.

⁵ Apêndice utilizado como fonte de conteúdo para o artigo “DUTRA, J.T.O; MINCIOTTI, S; CORCINO, K.F. Estudos sobre Marketing e Artesanato: levantamento Bibliométrico com Análise Sistemática da Produção Acadêmica. Research, Society and Development, v. 11, n. 5, 2022.”

Vale ressaltar que, embora a busca tenha resultado num total de 41 artigos enquadrados nos critérios para análises, ocorreram quatro duplicações nas buscas, e, após suas eliminações, restaram 37 artigos. Após realização da análise do material encontrado, foi possível constatar o ineditismo da abordagem do trabalho proposto, pois nenhum dos artigos encontrados tratava diretamente da elaboração de um plano estratégico de Marketing, voltado para os Artesãos Individuais que competem diretamente com produtos similares industrializados.

Quando analisamos os artigos no tocante à abordagem do tema Marketing voltado para o Artesanato, podemos dividir os artigos encontrados em 3 grupos distintos: os que apenas mencionam os termos, os que o abordam como pano de fundo em outras discussões e os que desenvolvem o tema realmente. Desta análise, extraímos os quantitativos para a construção da tabela abaixo:

TABELA A2 – Nível de discurso da Temática de nos Artigos

Apenas Cita os Termos	Usam os Termos como Pano de Fundo para Outra Discussão	Realmente Desenvolvem o Tema
15	8	14

Fonte: Elaborado pelo autor.

Portanto, 15 artigos apenas mencionam os termos, mas não explicam, tampouco se aprofundam na discussão do tema, abordando assuntos diversos, que vão de modelagem de calçados femininos a estudo sobre as propriedades curativas de plantas medicinais. Outros 08 artigos trabalham os temas analisados neste estudo, embora os utilizando como pano de fundo para outras discussões, principalmente relacionadas ao turismo. Por fim, foram identificados 14 artigos que realmente desenvolvem o tema, e estes são analisados detalhadamente na continuação deste estudo.

Dos 14 artigos que realmente desenvolvem o tema, podemos identificar uma concentração do tema Marketing em relação a Artesanato em três vertentes: a) buscando respostas sobre o artesão e sua produção; b) analisando as interações entre este segmento e o ambiente em que está inserido; c) ponderando sobre as possíveis aplicações e resultados que o Marketing pode oferecer a este modelo de produção.

Na análise dos 14 artigos que realmente desenvolvem o tema, observa-se que todos lograram êxito no alcance dos objetivos propostos, restando analisar

individualmente os resultados e suas contribuições. Para tanto, iremos destacá-los de acordo com a ordem cronológica das publicações.

Na primeira década analisada (1990-2000), temos três artigos, dois do ano de 1993 e um de 1999. Em ambos os artigos de 1993, são sugeridos planos de ação a grupos de produtores. Souza (1993) elaborou uma estratégia de Marketing para produtores artesanais vinculados a uma cooperativa de artesanato na cidade de Natal, Brasil, e Giron e Giron (1993) desenvolveram uma estratégia de desenvolvimento sustentável amparada em técnicas empresariais e mercadológicas para os artesãos da cidade de Oaxaca, México.

Já o trabalho de Pal S. (1999) nos traz a necessidade de se abordarem os problemas de comercialização de artesanato rural na perspectiva da comunidade envolvida, sendo que o autor conclui que a ação de um agente externo ajudou na organização de ações de Marketing dos produtores, tornando esta uma iniciativa valorosa para os artesãos.

Entre os anos de 2001 e 2010, temos duas publicações, demonstrando uma baixa produção relevante sobre o tema no período, ambas do autor Ian Fillis, em 2002 e 2004. No artigo de 2002, o autor conclui que existe uma série de fatores inéditos que afetam as empresas de artesanato, em particular as menores, ante as barreiras governamentais impostas aos produtores do Reino Unido e Irlanda do Norte. Já em seu trabalho de 2004, conclui que, em sua maioria, as microempresas são as que apresentam talento empreendedor, atingindo volumes significativos de faturamento, apesar das restrições orçamentárias.

A maioria dos trabalhos relevantes se concentraram na última década (2011 a 2020), 9 publicações no total, das quais duas 2 foram publicadas em sua primeira metade, sendo que a primeira publicação só ocorreu em 2014. Ramírez e López (2014), em seu estudo com empreendedores de subsistência, entre eles os artesãos, concluem que, neste nicho de negócio, prevalece o engajamento em ações inovadoras em detrimento das ações competitivas agressivas e que a postura inovadora é mais viável para melhorar o desempenho dos negócios.

Fechando a primeira metade da década, temos o trabalho de Canazilles, Alves e Matias (2015), que teve por objetivo analisar a comercialização dos artefatos produzidos por uma tribo indígena, na cidade de Bonito (Brasil). Como resultado, os autores descrevem como se dá o escoamento do artesanato Kinikinau no mercado criado pelo ecoturismo, revelando as limitações que incidem nesse

processo.

Na segunda metade da década, temos sete artigos, o que representa a maior produção relevante sobre o tema. Bento e Silva (2016), na análise sobre os resultados obtidos com a criação do selo de autenticidade do artesanato cearense, concluem que a criação desse selo auxiliou a proteger a tradição do artesanato local, ampliando o valor da marca do artesanato cearense no cenário nacional, o que resulta em ganhos consideráveis para artesãos, associações, comerciantes de artesanato e órgãos governamentais, podendo ser percebida como uma estratégia de Marketing efetiva para o desenvolvimento local sustentável.

No ano de 2019, temos duas publicações, sendo que Vargas e Fialho (2019) se propõem a entender o desenvolvimento da dinâmica comercial dos artigos artesanais produzidos na Vila Progresso, em Caçapava do Sul (Brasil). Os autores concluem que a comercialização dos produtos artesanais na comunidade cresceu e se diversificou devido à evolução no cenário cultural e simbólico dos produtos artesanais gauchescos, juntamente com a valorização dos saberes tradicionais no mercado consumidor.

No segundo artigo de 2019, Teixeira e Ferreira (2019) analisam o papel dos produtores artesanais empresariais na competitividade do turismo regional na região da Madeira (Portugal). Como conclusão, os autores afirmam que é preciso investir em qualidade, inovação e empreendedorismo, mas sem reduzir os investimentos necessários na infraestrutura das empresas, garantindo que produtos atualmente inferiores, produzidos em outras localidades, não venham a ultrapassá-los futuramente.

Em 2020, último ano analisado, tivemos a maior produção de artigos que realmente desenvolveram o tema, quatro no total. No primeiro artigo, Grangeiro, Carneiro, Silva e Gomes Neto (2020) propuseram-se a desenvolver uma escala de consumo de produtos artesanais e, com os resultados, obtiveram uma escala composta por quatro dimensões, tendo cada uma quatro itens, com duas dimensões referindo-se ao momento pré-compra (fazendo alusão às influências e características do bem artesanal que motivaram a compra), uma dimensão, ao momento de compra (referindo-se ao serviço prestado no ato), e a quarta dimensão, ao momento pós compra (referindo-se à divulgação do bem adquirido).

Jamir (2020) examinou se as crises financeiras globais afetaram as

exportações de artesanato na Índia entre 2000 e 2019. Diante dos resultados, desatacou que o único período de crise que afetou as exportações de artesanato foi entre 2007 e 2008. Entretanto, devido a medidas governamentais, o impacto foi reduzido. Diante deste cenário, o autor conclui que, embora crises internacionais afetem substancialmente vários setores produtivos, o setor de artesanato apresentou rápida recuperação na vez em que sofreu seus efeitos.

No artigo dos autores Sehnem, Leite, Piekas, Dal Magro e Fabris (2020), temos como objetivo analisar a cooperação como determinante das estratégias de gestão e seus impactos no modelo de gestão sustentável e competitiva da atividade artesanal. A pesquisa foi realizada com os produtores artesanais da cidade de Chapecó (Brasil), e os resultados indicaram a existência de relações positivas entre: a) cooperação e estratégias do mercado de artesanato; b) estratégias de aprimoramento na gestão do artesanato e as estratégias do mercado de artesanato; c) entre estratégias de melhoria na gestão do artesanato e modelos de gestão sustentáveis e competitivos. Os autores concluem que a cooperação entre artesãos é uma estratégia relevante, por trazer ganhos de mercado, oportunidades de comercialização da produção e abertura de novos espaços para exposição e divulgação dos produtos artesanais, sendo a profissionalização da gestão fundamental para a expansão de mercado dos artesãos.

Por fim, temos o trabalho de Kazungu (2020), que teve como objetivo examinar a influência da ligação em rede no desempenho das micro e pequenas empresas exportadoras de artesanato na Tanzânia. Os resultados indicaram uma relação significativa entre as ligações da rede e o desempenho das MPEs. O autor conclui que a ligação em rede tem efeito significativo e positivo no desempenho das empresas exportadoras de artesanato.

A seguir, temos a relação de todos os artigos selecionados para análise.

Quadro A-1 – Análise dos artigos que faziam associação entre os temas “Marketing e Artesanato”

Artigo	Autores	Ano	Base de Dados	Periódico	Temática
Proposição de uma Escala de Consumo de Objetos Artesanais.	GRANGEIRO, R. DA R.; CARNEIRO, J. S.; SILVA, L. E. N.; GOMES NETO, M. B.	2020	Spell	TEORIA E PRÁTICA EM ADMINISTRAÇÃO	Desenvolver e validar uma escala de consumo de objetos artesanais.
Impact of Global Financial Crisis on Indian Handicrafts Exports: A Breakpoint Analysis.	JAMIR, Imtinungsang	2020	Web of Science	GLOBAL BUSINESS REVIEW	Examinar as mudanças estruturais nas exportações dos produtos artesanais e observar se houve quebra de demanda.
Public policies, management strategies, and the sustainable and competitive management model in handicrafts.	SEHNEM, Simone; PIEKAS, Andrezza; DAL MAGRO, Cristian Bau; FABRIS, Juliana; e	2020	Web Of Science	JOURNAL OF CLEANER PRODUCTION	Analisar a cooperação como determinante das estratégias de gestão e seus impactos no modelo de gestão sustentável e competitiva da atividade artesanal.
Network Linkages and Performance of Exporting Micro and Small Enterprises in Dar es Salaam, Tanzania: Perspectives in the Handicraft Industry.	KAZUNGU, Isaac	2020	Web Of Science	GLOBAL BUSINESS REVIEW	Examinar a influência da ligação em rede no desempenho das micro e pequenas empresas exportadoras de artesanato (MPEs) na Tanzânia.
Purchase intention of ethnic textiles: The mediating role of the attitude of Mexican middle-class consumers.	VALDEZ, Miguel Ángel García; LÓPEZ, Arcelia Toledo	2020	Scielo-Scopus	CONTADURIA Y ADMINISTRACION	Analisar como a atitude comportamental mediou a relação entre identidade étnica e intenção de compra de têxteis étnicos.
Investigating the positive role of urban tourism in creating sustainable revenue opportunities in the municipalities of large-scale cities: the case of Iran	FARAJI, A; KHODADADI, M; NEMATPOUR, M; Abidzadegan, S; YAZDANI, HR.	2020	Scopus	INTERNATIONAL JOURNAL OF TOURISM CITIES	Avaliar os efeitos positivos das oportunidades econômicas relacionadas ao turismo para os municípios nas grandes cidades

					do Irã e identificar as oportunidades ocultas do turismo.
Competitive advantages of SMEs: The roles of innovation capability, entrepreneurial orientation, and social capital.	SULISTYO, Heru ; AYUNI, Sri.	2020	Scielo- Scopus	CONTADURI A Y ADMINISTRA CION	Examinar a influência da orientação empreendedora e do capital social sobre capacidade de inovação e desempenho para alcançar a vantagem competitiva de pequenas e médias empresas (PMEs)
Traditional craftspeople are not copycats: Potter idiosyncrasies in vessel morphogenesis.	GANDON, Enora; NONAKA, Tetsushi; ENDLER, John A.; COYLA, Thelma; BOOTSMA, Reinoud J.	2020	Web Of Science - Scopus	PLOS ONE	Analisar a variação na morfogênese dos vasos entre e dentro de oleiros tradicionais de oficinas culturalmente diferentes que produzem para o mesmo mercado.
Digital and experimental synergies to design high-heeled shoes.	MILAZZO, M.; SPEZZANEVE, A; PERSICHETTI, A; TOMASI M; PESELLI, V; MESSINA, A; GAMBINERI, F; ARINGHIERI, G; ROCCELLA, S.	2020	Web Of Science - Scopus	INTERNATIO NAL JOURNAL, ADVANCED MANUFACTU RING TECHNOLOG Y	Oferece um novo conjunto de ferramentas para projetar calçados de salto alto.
Artesanato, Identidade Cultural e Mercado Simbólico: Dinâmica da Vila Progresso em Caçapava do Sul-RS .	VARGAS, Daiane Loreto de; FIALHO, Marco Antônio Verardi.	2019	Spell	DESENVOLV IMENTO EM QUESTÃO	Entender como se desenvolveu a dinâmica comercial dos artigos artesanais.
Entrepreneurial artisan products as regional tourism competitiveness.	TEIXEIRA, Sérgio J.; FERRERIA, João J.M.	2019	Web Of Science - Scopus	INTERNATIO NAL JOURNAL OF ENTREPREN EURIAL BEHAVIOUR & RESEARCH	Explorar e analisar o papel dos produtos artesanais empresariais na competitividade do turismo regional.

Creativity, innovation, and sustainability: Insights of entrepinays in the handicrafts industry.	EDRALIN, Divina M.; TIBON, Maria Victoria P.; POBLADOR, Paz Esperanza T. and Junius W. Yu.	2019	Scopus	DLSU BUSINESS & ECONOMICS REVIEW	Analisar as percepções dos empresários filipinos da indústria de artesanato sobre criatividade e sustentabilidade relacionadas à inovação.
Third party social sustainability assessment: Is it a multi-tier supply chain solution?	HANNIBAL, Claire; KAUPPI, Katri.	2019	Web Of Science	INTERNATIONAL JOURNAL OF PRODUCTION ECONOMICS	Examinar as diferentes abordagens de terceiros usadas para avaliar a sustentabilidade social.
Exporting by experiential knowledge: a study of emerging market micro firms.	TIWARE, Sudip K.; KORNELIUSSEN, Tor.	2018	Web of Science	INTERNATIONAL MARKETING REVIEW	Explorar as fontes e os papéis do conhecimento experiencial na rápida internacionalização de microempresas exportadoras.
SELO DE AUTENTICIDADE DO ARTESANATO DO ESTADO DO CEARÁ: A FUSÃO ENTRE UMA FERRAMENTA DE MARKETING E UMA ESTRATÉGIA DE DESENVOLVIMENTO LOCAL	Bento, K.; SILVA, Irenilda Francisca de Oliveira.	2016	Capes-Scopus	REVISTA BRASILEIRA DE GESTÃO E DESENVOLVIMENTO REGIONAL	Analisar os resultados obtidos com a criação do selo de autenticidade do artesanato cearense.
Comercialização do artesanato Kinikinau na cidade ecoturística de Bonito, Mato Grosso do Sul, Brasil.	CANAZILLES, Karolinne Sotomayor Azambuja; ALVES, Gilberto Luiz; MATIAS, Rosemary.	2015	Web of Science	PASOS (EL SAUZAL)	Analisar a comercialização dos artefatos produzidos pela etnia Kinikinau.
Somos o que consumimos: aspectos identitários e turismo contemporâneo.	CARVALHO, Renata Coppieters Oliveira de; VIANA, Moises dos Santos.	2014	Spell	TURISMO: VISÃO E AÇÃO (ONLINE)	Retratar o contraponto entre cultura, turismo e comunicação, e compreender como são utilizados pelo turismo.

Product strategies for growth in niche food firms.	KVAM, Gunn-Turid; MAGNUS, Trine; STRAETE, Egil Petter	2014	Web Of Science	BRITISH FOOD JOURNAL	Contribuir para um melhor entendimento dos processos de crescimento de empresas de alimentos especiais.
Turned windrow composting of cow manure as appropriate technology for zero discharge of mulberry pulp wastewater.	JOLANUN, Banjarata; KAEWKAM, Chompoonuch; BAUOON, Orapin; CHIEMCHAI SRI, Chart.	2014	Web Of Science - Scopus	ENVIRONMENTAL TECHNOLOGY	Investigação da compostagem virada em leiras como tecnologia apropriada para reciclar as águas residuais.
Strategic orientation in handicraft subsistence businesses in Oaxaca, Mexico.	RAMIREZ, Luis Mendoza; LÓPEZ, Arcelia Toledo.	2014	Capes	MM. JOURNAL OF MARKETING MANAGEMENT	Identificar e explorar as práticas de inovação, proatividade e agressividade competitiva que compõe a orientação estratégica implementado por empreendedores de subsistência.
Dynamics of medicinal plants knowledge and commerce in an urban ecosystem (Pernambuco, Northeast Brazil)	MONTEIRO, J.M.; RAMOS, M.A.; ARAUJO, E.d.L.; AMORIN, E. L.C.; ALBUQUERQUE, U.P.	2011	Web Of Science - Scopus	ENVIRONMENTAL MONITORING AND ASSESSMENT	Comparar a riqueza das espécies de plantas medicinais vendidas na feira de Caruaru-PE por meio de um estudo botânico.
Nutritional bioactive compounds and technological aspects of minor fruits grown in Brazil.	Clerici, M. T. P. S; Carvalho-Silva, L. B.	2011	Web Of Science - Scopus	FOOD RESEARCH INTERNATIONAL	Revisar com o intuito de resumir os principais compostos nutricionais e bioativos encontrados nas frutas brasileiras.
O fenômeno empreendedor coletivo e humanizado: a produção e a comercialização do artesanato bonecas solidárias de Gravatá/PE no mercado doméstico.	TABOSA, Tibério César Macêdo; FERNADES, Nelson da Cruz Monteiro; JUNIOR, Fernando Gomes de Paiva.	2010	Spell	REVISTA DE NEGÓCIOS (ONLINE)	Compreender as novas nuances do fenômeno empreendedor coletivo e humanizado observando as ações dos empreendedores.

Fair Trade in Italy: Too Much 'Movement' in the Shop?	BECCHETTI, Leonardo; CONSTANTINO, Marco.	2010	Web of Science	JOURNAL OF BUSINESS ETHICS	Analisar o desenvolvimento do Comércio Justo na Itália examinando seus princípios, estrutura, desempenho, dilemas e soluções.
Empowering Women through Fair Trade? Lessons from Asia.	HUTCHENS, Anna.	2010	Web of Science	THIRD WORLD QUARTERLY	Questionar até que ponto as mulheres são fortalecidas por meio do Comércio Justo.
Socioeconomic profile of farmers and consumers of the Passo Fundo farmer's market, Rio Grande de Sul state, Brazil.	ROCHA, HC; COSTA, C.; CASTOLDI, FL.; CECCHETTI, D.; CALVET, ED.; Lodi, BD.	2010	Web Of Science - Scopus	Ciência Rural	Fornecer o primeiro perfil socioeconômico detalhado dos agricultores e consumidores que participam da feira.
The Fair Trade Network in Historical Perspective.	FRIDELL, Gavin.	2004	Web of Science	REVUE CANADIENNE D'ÉTUDES DU DÉVELOPPEMENT	Examinar a rede de comércio justo no contexto do regime de desenvolvimento internacional do pós-guerra.
Modeling and simulation of product's surface design.	WENFENG, LI; ZHENYU, Wu; DINGFANG, Chen.	2004	Web Of Science - Scopus	COMPUTERS & INDUSTRIAL ENGINEERING	Desenvolver um design auxiliado da figura e do desenho de sua superfície.
The internationalizing smaller craft firm: insights from the Marketing/entrepreneurship interface.	FILLIS, Ian.	2004	Capes	INTERNATIONAL SMALL BUSINESS JOURNAL	Determinar a gama de fatores que afetam o comportamento do mercado interno e de exportação no setor de Artesanato.
Barriers to internationalisation Na investigation of the craft microenterprise.	FILLIS, Ian.	2002	Capes	EUROPEAN JOURNAL OF MARKETING	Identificar como os proprietários de empresas artesanais reagiram ao conjunto de barreiras internas e externas à internacionalização impostas pelo governo.

Utility of non-timber forest products in a small watershed in the Indian Himalayas: The threat of its degradation.	SINGH, Gopal S.	1999	Scopus	NATURAL RESOURCES FORUM	Discutir sobre o uso de produtos florestais não madeireiros no oeste do Himalaia, Índia.
Producers and Markets in Rural Bihar: A Case of Tribal Handicrafts.	PAY, Sanjay.	1999	Scopus	JOURNAL OF ENTREPRENEURSHIP	Ilustrar o caso de uma tentativa inovadora de um intermediário não governamental de organizar os produtores artesanais.
Xinjiang's handicraft industry, Annals of Tourism Research.	TOOPS, Stanley.	1993	Web of Science	ANNALS OF TOURISM RESEARCH	Examinar o papel do artesanato no desenvolvimento do turismo em Xinjiang, China
Ancient art in modern context.	PRITCHARD, Deirdre Evans.	1993	Web Of Science - Scopus	ANNALS OF TOURISM RESEARCH	Examinar a capacidade do turismo de compreender e modificar peças que fazem menção a antiguidades.
Tourism and tradition from healing to heritage.	SIMPSON, Bob.	1993	Web Of Science - Scopus	ANNALS OF TOURISM RESEARCH	Discutir sobre o impacto do turismo nas populações indígenas em muitos níveis.
Uma estratégia de Marketing para cooperativas de artesanato: o caso do Rio Grande do Norte.	SOUZA, Tereza de.	1993	Scielo	RAE. REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS	Analisar a aplicação do conceito de Marketing para organizações não lucrativas.
Structuring Favorable Market Opportunities for the Mixtec Region of Oaxaca, Mexico.	GIRON, Jose de la Paz hernández; GIRON, Maria Luisa Hernández.	1993	Scopus	JOURNAL OF MACROMARKETING	Examinar como o desenvolvimento de um programa de Marketing para folhas de palmeira trançadas pode ser estruturado.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Tema 2 – Competitividade e Artesanato.

Tabela A-3 – Resumo das buscas por Competitividade e Artesanato

Plataforma	Total	Qualis A a B2	ACT
Scielo	3	3	3
ProQuest	11	2	1
CAPEL	3	1	1
Web of Science	11	4	1
Scopus	28	4	2
Spell	5	5	5
Total	61	19	13

Fonte: Elaborado pelo Autor

Dos 13 artigos enquadrados nos critérios para análises, ocorreram seis duplicações nas buscas, e, após suas eliminações, restaram sete artigos. Destes, dois artigos também foram encontrados na busca da temática Marketing e Artesanato “Public policies, management strategies, and the sustainable and competitive management model in handicrafts” (2020) e “Entrepreneurial artisan products as regional tourism competitiveness” (2019), restando cinco artigos para análise.

Dos cinco artigos restantes, quatro desenvolvem o tema Competitividade, voltados para o modelo de produção Artesanal. Destes, dois buscam analisar o impacto de determinadas variáveis sobre a competitividade dos produtos artesanais. Nos outros dois artigos restantes, em um deles, o objetivo é propor um modelo de gestão que busca aumentar a competitividade dos produtores artesanais no mercado, e o outro faz severas críticas ao que o autor chama de “ressignificação do trabalho artesanal”, por meio da ênfase sobre a gestão e a necessidade de impor padrões de competitividade capitalista aos artesãos.

Seguindo a ordem cronológica das publicações, temos o artigo de Miranda, Lirio e Souza (2007) como primeiro a ser analisado. O tema do estudo é analisar os principais elementos que condicionam a competitividade da cadeia produtiva do artesanato no município de Aimorés (Brasil) e tem como resultado que os maiores entraves à comercialização dos produtos são a carência de canais de escoamento e a baixa organização dos produtores.

Já Pirillo Ramos (2013) apresenta um ensaio teórico, tendo em vista Analisar as transformações no processo produtivo do artesanato tradicional e de sua inserção na categoria de produção associada ao turismo cultural e conclui que os

artesãos são dependentes dos conceitos e normas de competitividade estabelecidas pelo mercado e que, mesmo sua produção sendo carregada de valor cultural e histórico, os artesãos que não conseguirem corresponder às expectativas do mercado sofreram o processo de exclusão e conseqüente extinção.

De 2014, temos o trabalho de Marquesan e Schilling (2014), que, em seu ensaio teórico sobre a ressignificação do trabalho artesanal, concluem que os artesãos não alcançaram mudanças socioculturais efetivas, a partir dos programas de intervenção dirigidos ao artesanato brasileiro, e que, na verdade, o que ocorre são relações de dependência mediante as práticas de gerencialismo impostas aos produtores artesãos.

Em 2018, Leite e Sehnem (2018) propuseram-se a identificar as características essenciais e sugerir um modelo de gestão sustentável para o artesanato, quando este é gerenciado por uma entidade pública. Com o alcance do objetivo proposto, os autores concluem que a concepção do modelo, amparado na ciência da Administração, pode contribuir para profissionalizar a gestão do artesanato, elevando sua competitividade e levando em consideração aspectos ligados à sustentabilidade.

A seguir, temos a relação de todos os artigos selecionados para análise.

Quadro A-2 – Análise dos artigos que faziam associação entre os temas “Competitividade e Artesanato”

Artigo	Ano	Autores	Base de Dados	Periódico	Temática
Proposição de um modelo de gestão sustentável e competitivo para o artesanato.	2018	LEITE, Anderson Aquiles Viana; SEHNEM, Simone.	Scielo - Spell - Capes	CADERNOS EBAPE.BR	Identificar as características essenciais e necessárias à proposição de um modelo de gestão sustentável e competitivo para o artesanato gerenciado por uma entidade pública.
DE ARTESÃO A EMPREENDEDOR: A RESSIGNIFICAÇÃO DO TRABALHO ARTESANAL COMO ESTRATÉGIA PARA A REPRODUÇÃO DE RELAÇÕES DESIGUAIS DE PODER.	2014	MARQUESAN, Fábio Freitas Schilling; FIGUEIREDO, Marina Dantas.	Scielo - ProQuest - Spell	RAM. REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO MACKENZIE	Analisar a real ressignificação do artesanato e da identidade do artesão por meio do enaltecimento da ação empreendedora.

Políticas e processos produtivos do artesanato brasileiro como atrativo de um turismo cultural.	2013	PIRILLO RAMOS, Silvana.	Spell	ROSA DOS VENTOS	Analisar as transformações no processo produtivo do artesanato tradicional e de sua inserção na categoria de produção associada ao turismo cultural.
Condicionante da competitividade da cadeia produtiva do artesanato no município de Aimorés, MG.	2007	MIRANDA, Antônio Carlo; LIRIO, Viviani Silva; SOUZA, Sidney Cabral de.	SciELO - Spell	ORGANIZAÇÕES & SOCIEDADE	Avaliar os principais elementos que condicionam a competitividade da cadeia produtiva do artesanato, no Município de Aimorés, MG.
Zona rural de Pelotas: desenvolvimento para o turismo.	2004	TEIXEIRA, Rejane Cruz	Spell	CADERNO VIRTUAL DE TURISMO	Apontar as potencialidades dos atrativos e empreendimentos turísticos da zona rural de Pelotas.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Apêndice B – Protocolo do Estudo de Caso

1 Visão geral do estudo de caso

1.1 Tema

Identificar o atual nível de competitividade e de utilização do Marketing por parte dos Artesãos Individuais e seus concorrentes e propor melhorias em sua utilização, com o objetivo de melhorar sua participação em um mercado com produtos similares industrializados.

1.2 Título

Marketing aplicado ao trabalho artesanal individual, em mercados com a concorrência de produtos similares industrializados.

1.3 Pressupostos

Os produtores individuais de artesanato, devido a sua baixa representatividade produtiva e organização profissional, encontram-se em desvantagem ante as demais forças competitivas de seu ambiente de atuação.

Diante desta perspectiva, é possível supor que existam ações de Marketing inexploradas pelos Artesãos Individuais, considerando-se as características do mercado onde atuam.

Desta forma, acredita-se que uma melhor aplicação das ações de Marketing, por parte dos Artesãos Individuais, será capaz de gerar um maior equilíbrio das forças competitivas entre os Artesãos Individuais e seu ambiente de atuação, possibilitando o desenvolvimento de vantagens competitivas antes inexploradas.

Para que este setor possa desenvolver-se de modo mais significativo, é importante equacionar aspectos como:

- a) Qual a real força do Artesão Individual perante seu ambiente de atuação;
- b) Qual o nível atual de utilização do Marketing por parte dos integrantes do mercado.
- c) Quais ações de Marketing estão sendo negligenciadas pelos produtores artesanais individuais.
- d) Como e quais ações de Marketing podem ser introduzidas pelos Artesãos

Individuais, com vista a melhorar sua competitividade no mercado.

Objetivos do estudo

O estudo apresenta o seguinte objetivo geral:

Analisar as estratégias e práticas de Marketing que podem ser aplicadas pelos Artesãos Individuais, em um ambiente de competição direta com produtos similares industrializados.

Na busca do alcance do objetivo geral, o estudo apresenta os seguintes objetivos específicos:

- a) Identificar os parâmetros competitivos que norteiam o ambiente de atuação onde os Artesãos Individuais e produtores industriais estão concorrendo diretamente.
- b) Investigar qual o estágio atual de utilização das ações de Marketing na formulação da oferta dos produtores de artesanato individuais e seus concorrentes.
- c) Desenvolver um *Framework* que contemple o roteiro para a identificação e a utilização das ações de Marketing acessíveis aos Artesãos Individuais, para melhorar sua competição perante os produtos similares industrializados.
- d) Aplicar o *Framework* desenvolvido, na elaboração de um Plano de Marketing para os Artesãos Individuais produtores de redes na cidade de São Bento, na Paraíba.

1.4 Problema de pesquisa

Como o Marketing pode ser aplicado pelos Artesãos Individuais em um ambiente de competição direta com produtos similares industrializados?

1.5 Perguntas de pesquisa

- a) Qual a relação dos Artesãos Individuais com as forças competitivas de seu ambiente de atuação?
- b) Quais as atuais ações de Marketing utilizadas pelos Artesãos Individuais e

seus principais concorrentes?

c) Quais ações de Marketing podem ser adotadas pelos Artesãos Individuais, com vistas a melhorar sua participação no mercado e gerar o desenvolvimento de vantagens competitivas antes inexploradas?

1.6 Proposições teóricas utilizadas

1.6.1. Os principais aspectos conceituais apontados na literatura, quanto ao artesanato, são:

- a. Artesanato: Conceito e Características.
- b. Artesanato e sua Relevância para o Desenvolvimento Regional.
- c. Artesanato e Competitividade.

1.6.2. Os principais aspectos conceituais apontados na literatura, quanto à análise da Competitividade na Produção Artesanal, são:

- a. Ameaça de Novos Entrantes.
- b. Intensidade da Rivalidade entre os Concorrentes.
- c. Pressão dos Produtos Substitutos.
- d. Poder de Negociação dos Compradores.
- e. Poder de Negociação dos Fornecedores.

1.6.3. Para a avaliação da aplicação das Ações de Marketing pelos Artesãos, os principais aspectos conceituais são:

- a. Marketing – Uma breve contextualização.
- b. Marketing voltado para pequenos negócios.
- c. Marketing como estratégia.
- d. Segmentação de Mercado e Definição do Público-Alvo.
- e. Diferenciação e Posicionamento.
- f. Mix de Marketing, os 4Ps.
- g. Roteiro para Elaboração de um Plano de Marketing.
- h. Marketing como Estratégia competitiva para o Artesanato.

1.7 Estrutura do trabalho

Capítulo 1: Introdução.

Capítulo 2: Revisão da Literatura.

Capítulo 3: Aspectos Metodológicos do estudo.

Capítulo 4: O Estudo de Caso e Resultados Obtidos.

Capítulo 5: Conclusões, Recomendações e Limitações do estudo.

Referências.

Apêndices.

1.8 Pesquisadores envolvidos

Pesquisador: Joselito Targino de Oliveira Dutra.

Orientador: Prof. Dr. Silvio Augusto Minciotti.

2 Procedimentos adotados no trabalho de campo

2.1 Antes da coleta de dados

- Agendamento prévio da visita de campo;
- Disponibilizar tempo hábil para a realização das entrevistas/visitas;
- Revisão dos equipamentos, informações e documentos necessários às entrevistas/visitas de campo;
- Definição dos termos e vocabulário a serem utilizados nas entrevistas;

2.2 Durante a Coleta de Dados por entrevistas.

- Coleta de Informações Preliminares:
 - Dados pessoais e profissionais dos entrevistados;
 - Registro de informações pertinentes à entrevista: local, horário e data, grupo ao qual o entrevistado pertence, tipo de entrevista, forma de registro dos dados e necessidade de se manter o sigilo sobre a identidade do entrevistado.
- Informações repassadas aos entrevistados, antes da entrevista:
 - Dados sobre os pesquisadores e a USCS;
 - Dados sobre a tese: linha de pesquisa, objetivos, benefícios que a pesquisa busca alcançar e em qual etapa a pesquisa se encontra.

- Informar que o entrevistado tem total liberdade de se expressar, que a fala espontânea será bem recebida e que os dados fornecidos são sigilosos;
- Informações repassadas aos entrevistados, após a entrevista:
 - Que o entrevistado pode solicitar a visita do entrevistador para complementar sua fala;
 - Que pode ser solicitada nova participação do entrevistado;
 - Solicitar ao entrevistado um *feedback* sobre a entrevista e a indicação de possíveis entrevistados;

2.3 Aspectos metodológicos da Pesquisa

Trata-se de uma pesquisa descritiva e exploratória, que fez uso da técnica de estudo de caso como estratégia de abordagem e análise.

2.4 Setor-alvo

Artesãos Individuais que concorrem diretamente com produtos similares Industrializados.

2.5 Público Pesquisado

Produtores Artesanais têxteis da cidade de São Bento – PB.

2.6 Coleta de dados

Por meio de pesquisa documental, questionário estruturado, observação direta e entrevistas semiestruturadas, com perguntas orientadoras e júri de especialistas.

2.7 Fontes de dados

a) Primárias

- Questionário Estruturado;
- Entrevistas semiestruturadas;
- Observação Direta.

b) Secundárias

- Documentos, arquivos e registros referentes aos produtores artesãos têxteis da cidade de São Bento – PB;

2.8 Instrumentos de coleta de dados:

a) Dados primários

- Foi aplicado um questionário estruturado (Apêndice C) aos vendedores de redes proprietários dos pontos de vendas do Shopping das Redes. O questionário teve dois objetivos principais. Primeiro: caracterizar e quantificar os comerciantes e o potencial de mercado do principal ponto de vendas de artefatos têxteis do ambiente analisado; segundo: possibilitar a identificação dos produtores artesãos do município.
- Observação Direta – foi realizada por meio do acompanhamento no dia a dia da comercialização do artesanato local, tanto na feira livre (que ocorre uma vez por semana) quanto em lojas que expõem os produtos de forma contínua, e nas relações entre os artesãos e os compradores de sua arte. Os pontos relevantes identificados foram registrados por meio de diário de campo.
- Entrevistas semiestruturadas (roteiro apresentado no Apêndice D) – foram aplicadas aos artesãos (individuais, empregadores e prestadores de serviço aos grandes produtores), produtores industriais têxteis e comerciantes de artesanato da cidade de São Bento, Paraíba, e buscou entender o ambiente de atuação onde está inserido o Artesão Individual, identificando o nível das forças competitivas existentes, e qual a posição do produtor artesanal individual frente ao seu mercado de atuação.
 - Além dos pontos mencionados, esta etapa da coleta de dados buscou identificar, junto aos produtores artesanais, industriais e comerciantes qual o nível de utilização das técnicas de Marketing em seus empreendimentos, tendo o objetivo principal de identificar qual o nível atual da utilização do Marketing pelos membros do mercado e quais as reais possibilidades de incorporação de novas ações de Marketing por parte dos Artesãos Individuais.
 - A técnica de amostragem escolhida nessa fase da pesquisa foi a da saturação teórica, tendo sido realizadas novas entrevistas até que não houvesse mais contribuições para o entendimento do fenômeno estudado. As entrevistas foram gravadas e, posteriormente, transcritas, para análise do conteúdo.

b) Dados Secundários

Foram coletados por meio de levantamento junto às fontes apresentadas anteriormente.

3 As questões do estudo de caso

O trabalho de campo buscou respostas para os itens:

- a) Quais as relações existentes e o atual nível de competitividade entre os produtores artesanais individuais e os demais membros do seu ambiente de atuação?
- b) Como o Marketing é trabalhado pelos Artesãos Individuais da cidade de São Bento, Paraíba, e por seus concorrentes?
- c) Quais ações de Marketing podem ser realmente adotadas pelos Artesãos Individuais, com o objetivo de fortalecer sua posição frente a seu ambiente de atuação, melhorando sua competitividade e, conseqüentemente, sua participação no mercado?

4 Roteiro de entrevista

O roteiro usado para entrevistas semiestruturadas foi formulado com base nos aspectos teórico-conceituais apontados no estudo e está apresentado no Apêndice D.

5 Análise de dados

Os dados obtidos por meio da aplicação dos questionários estruturados com os vendedores de redes de dormir do Shopping das Redes foram analisados por meio da utilização da estatística descritiva. Tal análise foi realizada mediante a transcrição dos dados coletados para uma planilha eletrônica Office Excel 2016 e, posteriormente, exportados para o programa IBM SPSS 21.

Já o material coletado por meio das entrevistas semiestruturadas foi transcrito e analisado seguindo os preceitos de Bardin (2016) para análise de conteúdo, sendo pré-analisado, explorado e trabalhado por meio da codificação e categorização dos pontos relevantes encontrados.

Para o trato dos dados, foi utilizado o *software* ATLAS.ti22, desenvolvido por Thomas Mur, na Alemanha, em 1989, no auxílio ao tratamento e exibição das

informações coletadas.

Mediante o cotejamento entre o que foi encontrado no levantamento do arcabouço teórico com as características percebidas no levantamento realizado no ambiente estudado, foi possível a categorização dos fatores estudados e suas reais possibilidades de aplicação. Dessa forma, foi possível formular o *Framework* para a implementação de ações de Marketing pelos Artesãos Individuais. Na derradeira etapa da pesquisa, utilizou-se um júri de especialistas formado por pessoas com competência para aperfeiçoar e validar o *Framework* formulado, contemplando as ações de Marketing passíveis de aplicação pelos Artesãos Individuais, com o objetivo de melhorar sua competitividade no mercado.

Apêndice C – Questionário Estruturado

Questionário Estruturado

Este questionário faz parte da tese de doutorado do aluno Joselito Targino de Oliveira Dutra, docente do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da Universidade Municipal de São Caetano do Sul (USCS).

Público-Alvo

Vendedores de redes de dormir estabelecidos no Shopping das Redes de São Bento – PB.

Objetivos

Primeiro – Caracterizar e quantificar os comerciantes e o potencial de mercado do principal ponto de vendas de artefatos têxteis da cidade de São Bento – PB;

Segundo – Identificar os produtores artesãos de redes de dormir do município de São Bento – PB.

Sigilo das Informações

Os dados dos participantes serão mantidos em local seguro e de acesso exclusivo dos pesquisadores.

Todas as informações obtidas por meio deste questionário serão tratadas em nível de dados pessoais, garantido o anonimato dos entrevistados, e serão usadas exclusivamente na realização do estudo a que se destinam.

Em caso de dúvidas, segue o contato do profissional responsável pela coleta dos dados: Joselito Targino de Oliveira Dutra. Tel/*WhatsApp*: (83) 99111-6287.

Dados do Entrevistado

Nome: _____ Idade: _____ Tel: () _____ - _____

Questionário

01. Sexo

() Masculino () Feminino () Outro

02. Nível de Escolaridade:

() Ensino Fundamental Incompleto () Ensino Médio Completo

Ensino Fundamental Completo Ensino Superior Incompleto

Ensino Médio Incompleto Ensino Superior Completo

03. Comercializa suas redes em:

Box Loja Outro.

Qual? _____

04. Referente às redes de dormir, você:

Apenas as comercializa, sem produzi-las.

Comercializa e as produz.

05. No tocante à produção das redes de dormir, qual situação melhor define você:

Tenho fábrica e realizo todo o processo de montagem da rede com pessoal próprio.

Tenho fábrica e utilizo o serviço artesanal de terceiros para finalizar as redes.

Tenho fábrica e tenho duas linhas de trabalho para finalizar as redes, com pessoal próprio e serviço artesanal de terceiros.

Não tenho fábrica, entretanto, eu mesmo produzo artesanalmente as redes que comercializo.

Não tenho fábrica, mas utilizo o serviço artesanal de terceiros para produzir redes.

Não tenho fábrica, mas mantenho equipe própria para produzir redes.

As compro prontas nas fábricas e as revendo.

As compro prontas dos artesãos e as revendo.

As compro prontas em fábricas e artesãos e as revendo.

06. Se você usa o serviço artesanal de terceiros na produção de suas redes, ou as compra diretamente aos artesãos, solicito que nos informe o nome e contatos dos mesmos, para que eles possam ser convidados a participar da pesquisa.

Nome: _____ Tel: _____

07. Comercializa outros produtos?

Sim ()

Quais? _____

Não ()

08. Há quanto tempo trabalha nessa atividade

() Menos de 1 ano () Entre 11 e 20 anos

() entre 01 e 05 anos () Mais de 21 anos

() entre 06 e 10 anos

09. Possui outro local físico para comercializar as redes?

Sim () Qual? _____

Não ()

10. Comercializa as redes de forma digital?

Sim ()

Não ()

11. Já participou de algum curso de capacitação para a comercialização das redes de dormir?

() Sim, Qual? _____

() Não

12. Qual a renda mensal obtida da comercialização das redes de dormir?

() Inferior a 01 salário-mínimo () Entre 01 e 02 salários-mínimos

() Entre 02 e 03 salários-mínimos () Entre 03 e 05 salários-mínimos

() Entre 05 e 10 salários-mínimos () Acima de 10 salários-mínimos

13. Na sua percepção, os compradores, em sua maioria, adquirem as redes para:

() Uso próprio

() Revenda

14. Qual desses fatores você acredita que seja o maior responsável por

suas vendas?

- Preço mais baixo que os concorrentes.
- Qualidade superior dos seus produtos.
- Qualidade do seu atendimento.
- Localização do seu ponto de vendas.
- Facilidades nas formas de pagamentos.
- Dispor de um bom estoque e variedade de redes.
- Vender não apenas redes de dormir, e sim os demais produtos têxteis produzidos na cidade.
- Pelas promoções que você faz.
Quais? _____

15. Quantas redes de dormir você vende, em média, por feira?

- Até de 05 redes. Entre 06 e 10 redes.
- Entre 10 e 20 redes. Entre 20 e 30 redes.
- Entre 30 e 40 redes. Acima de 40 redes.

16. Qual o preço médio das redes?

- Até R\$50,00. Entre R\$51,00 e R\$100,00.
- Entre R\$101,00 e R\$150,00 Entre R\$151, 00 e R\$200,00.
- Entre R\$201,00 e R\$250,00. Acima de R\$251,00.

17. Qual a forma de pagamento mais utilizada para a aquisição das redes?

- Cartão de crédito Cheque Pix
- Dinheiro Outros _____

Apêndice D – Roteiros das Entrevistas Semiestruturadas.

Ambiente competitivo.

Artesãos.

Objetivos Almejados

a) Relação dos artesãos produtores de redes de dormir da cidade de São Bento com as forças competitivas de seu ambiente de atuação.

- Identificar os parâmetros competitivos que norteiam o ambiente de atuação onde os artesãos e produtores industriais estão concorrendo diretamente.

Ameaça Competitiva	Assuntos
Ameaça de Novos Entrantes	<ul style="list-style-type: none"> • Explorar como foi o envolvimento com a produção de redes de dormir e como se deram os primeiros passos na atividade • Conhecer as maiores dificuldade enfrentadas para o entrevistado iniciar seu trabalho nesse ramo e como conseguiu superá-las. • Identificar as dificuldades e facilidades para ingressar, atualmente, no mercado de redes artesanais. • Conhecer o comportamento da oferta de redes e o impacto sobre o desempenho comercial do entrevistado.
Rivalidade entre os concorrentes	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecer o grau de rivalidade entre os produtores de redes artesanais e quais as suas principais ferramentas de ataque e de defesa perante a concorrência.
Pressão dos Produtos Substitutos	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar os produtos substitutos de redes artesanais. • Conhecer as características do mercado, identificando a força dos produtos substitutos. • Identificar quais as desvantagens mercadológicas enfrentadas pelas redes artesanais frente aos seus substitutos.
Poder de Negociação dos Compradores	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecer as características da demanda e dos demandantes das redes artesanais no mercado local.
Poder de Negociação dos Fornecedores	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecer as características da oferta da matéria-prima necessária à fabricação das redes artesanais.
Orientação estratégica Genérica	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar qual orientação estratégica genérica predomina, mesmo que de forma inconsciente, entre os produtores de redes artesanais.

Ações de Marketing
Artesão / Produtores Industriais / Comerciantes
Objetivos Almejados

b) Atuais ações de Marketing utilizadas pelos artesãos e seus principais concorrentes.

- Investigar qual o estágio atual de utilização das ações de Marketing na formulação da oferta dos produtores de artesanato e seus concorrentes.

Item Analisado	Assuntos
Preço	<ul style="list-style-type: none"> • Explorar como os entrevistados definem os preços cobrados por seus produtos. • Identificar se já existem ações mercadológicas voltadas para a definição de preços diferenciados e quais seriam. • Analisar qual a percepção dos entrevistados, sobre os preços praticados atualmente, pelos artesãos e pelos concorrentes diretos e indiretos.
Produto	<ul style="list-style-type: none"> • Explorar entre os entrevistados quais são as vertentes consideradas para a concepção dos produtos e seus possíveis acabamentos. • Analisar o grau de padronização na produção entre os entrevistados. • Identificar se os entrevistados diferenciam seus produtos. • Analisar se existem arranjos entre os entrevistados na produção das redes de dormir.
Praça	<ul style="list-style-type: none"> • Explorar como se dá a escolha e a diversidade da distribuição dos produtos. • Analisar se existem arranjos entre os entrevistados na distribuição dos produtos.
Promoção	<ul style="list-style-type: none"> • Explorar, entre os entrevistados, se existem ações promocionais e quais seriam.
Perfil do Consumidor	<ul style="list-style-type: none"> • Explorar quais ações os entrevistados adotam na definição de seus clientes-alvo.

Apêndice E – Material encaminhado ao Júri de Especialistas.

Texto do e-mail convite.

Caro(a) Sr(a);

Meu nome é Joselito Targino e sou doutorando do PPGA (Programa de Pós-Graduação em Administração) da USCS – Universidade Municipal de São Caetano do Sul e tenho como orientador o Prof. Dr. Silvio Augusto Minciotti. O motivo do meu contato é convidá-lo(a) a participar de um Júri de Especialistas para analisar e validar o *framework* fruto de minha tese.

O *framework* aborda as temáticas sobre Marketing e Artesanato, tendo sido idealizado para ser utilizado por Artesãos Individuais que enfrentam a concorrência de produtos similares industrializados. Para a obtenção dos dados e consequente construção do *framework*, foi realizado um levantamento bibliográfico e um estudo no polo têxtil de produção de redes de dormir da cidade de São Bento – PB, a qual foi escolhida por se caracterizar como um expoente na produção deste produto em nível nacional e por abrigar, no mesmo mercado, a concorrência entre produtores industriais e Artesãos Individuais.

O *framework* apresentado, em anexo, é composto por uma representação esquemática e uma descrição operacional, as quais devem ser analisadas individualmente pelos especialistas. Após a apresentação de cada Etapa ou Atividade, está disponível o espaço destinado para a avaliação onde será possível aceitar, aceitar parcialmente ou não aceitar o ponto analisado, sendo também disponível um campo destinado aos comentários complementares.

Saliento que os dados adquiridos pela submissão do *framework* ao Júri de Especialistas serão de uso exclusivo nesse estudo e que a identidade dos participantes não será divulgada. Fico à disposição em meu telefone (83) 99111-6287 para prestar esclarecimentos sobre o estudo ou dúvidas acerca do *framework* e da participação dos membros do júri de especialistas.

Informo que o prazo estipulado para devolutiva do material vai até o dia 17/03/2023.

Agradeço, desde já, pela atenção e espero contar com sua importante colaboração na construção desse estudo científico.

Atenciosamente;

Joselito Targino de O. Dutra.

Representação Esquemática do *Framework* do plano de Marketing voltado aos Artesãos Individuais que concorrem com produtos similares industrializados.

Framework de um plano de Marketing para Artesãos Individuais

Etapa I – Análise da Situação

Atividade 1 – Definir o grupo dos Artesãos Individuais participantes e seu arranjo organizacional.

Atividade 2 – Realizar o diagnóstico das condições de competitividade dos Artesãos Individuais no mercado, destacando as situações favoráveis e desfavoráveis e os pontos fortes e fracos, culminando com a definição das ameaças e oportunidades.

Atividade 3 – Definir o público-alvo a ser atendido, considerando-se os segmentos de clientes que reconheçam e valorizem os diferenciais inerentes ao modelo artesanal de produção e à capacidade competitiva e de distribuição dos Artesãos Individuais.



Etapa II – Definição dos Objetivos e Meios para Alcançá-los

Atividade 1 – Definir os objetivos a serem alcançados com a implementação do Plano de Marketing.

Atividade 2 – Detalhar os meios para o alcance dos objetivos propostos através da elaboração dos programas de ação, nos quais deverão constar as definições claras dos responsáveis por cada ação, seus cronogramas de execução e a previsão de seus custos, além de desmembrarem os objetivos em metas quantificáveis e atingíveis.



Etapa III - Avaliação e Controle

Definir e acompanhar o alcance das métricas utilizadas para avaliar a implementação do plano de Marketing e promover os ajustes necessários.

Avaliação da Representação Esquemática do *Framework* do plano de Marketing voltado aos Artesãos Individuais que concorrem com produtos similares industrializados.

Aceita	Aceita Parcialmente	Não Aceita
Comentário:		

Descrição operacional do *Framework* do plano de Marketing voltado aos Artesãos Individuais que concorrem com produtos similares industrializados.

Etapa I - Análise da Situação.

Nesta etapa, são analisadas as informações prévias pertinentes ao modelo organizacional com o qual o plano de Marketing irá trabalhar junto ao diagnóstico ambiental do mercado onde atuam os Artesãos Individuais e a definição do público-alvo que será o foco do plano de Marketing.

Etapa I – Atividade 1: Descrição do Arranjo Organizacional dos Artesãos Individuais.

A realidade mostra que dificilmente os artesãos conseguirão vencer seus desafios se atuarem de forma isolada. Assim, sem perderem sua individualidade, será importante encontrar uma forma de aproximação que ofereça a sinergia necessária para a melhoria do desempenho deles. Alguns exemplos desse formato são os Arranjos Produtivos Locais (APLs), Cooperativas, ou qualquer outro que garanta a individualidade dos artesãos, porém, permita-lhes ganhar condições para melhorar sua competitividade, seja na compra de materiais, produção do artesanato ou comercialização dos produtos.

Assim, um fator relevante para que possa ser iniciado o plano de Marketing voltado aos Artesãos Individuais é compreender o tamanho e o tipo de arranjo organizacional com a qual eles irão trabalhar, pois, dependendo da estrutura e do formato organizacionais adotados pelos Artesãos Individuais, serão definidas as alternativas viáveis de ser desenvolvidas e, conseqüentemente, aplicadas.

Avaliação da Atividade 1 da Etapa I.

Aceita	Aceita Parcialmente	Não Aceita
Comentário:		

Etapa I – Atividade 2 – Diagnóstico referente à Competividade dos Artesãos Individuais no Mercado.

Para a indicação das ações a serem adotadas no plano de Marketing voltado aos Artesãos Individuais, é necessária a explicitação de quais aspectos competitivos essas ações irão abordar e quais objetivos buscam alcançar.

Com esse intuito, deve ser elaborada a análise da atual situação dos Artesãos Individuais, para que ocorra a identificação de quais ameaças podem ser mitigadas e quais oportunidades são passíveis de aproveitamento mediante a implementação do plano de Marketing.

Para o diagnóstico das ameaças e oportunidades a serem abordadas pelo plano de Marketing, deve ser realizado o cruzamento da análise interna, a qual contém a indicação dos pontos fortes e fracos, com a análise externa que indicará as situações favoráveis e desfavoráveis. A partir desse cotejamento, poderão ser identificadas as oportunidades e ameaças de mercado, que darão suporte aos pontos a serem abordados pelos objetivos do plano de Marketing e programa de ação. Essa etapa é importante para que os objetivos possam ser estabelecidos, visando maximizar as oportunidades e eliminar ou minimizar as ameaças.

A título de orientação, lembramos que, na análise interna, os pontos fortes ou fracos correspondem aos aspectos positivos ou negativos que ocorrem por influência direta e vontade dos artesãos. Por outro lado, na análise externa, as situações favoráveis ou situações desfavoráveis correspondem aos aspectos positivos ou negativos para o desempenho dos artesãos, que ocorrem no ambiente externo independente de qualquer iniciativa ou vontade deles.

Do cruzamento entre essas situações (pontos fortes ou fracos e situações favoráveis ou desfavoráveis), poderão ser identificadas as ameaças e as oportunidades, as quais deverão orientar a definição dos objetivos, na Etapa II.

Avaliação da Atividade 2 da Etapa I.

Aceita	Aceita Parcialmente	Não Aceita
Comentário:		

Etapa I – Atividade 3 – Definição do Público-Alvo.

O produto oriundo do modelo artesanal de produção carrega em si diferenciais que transcendem o valor monetário de produção, se comparado aos produtos industrializados do uso cotidiano, sendo primordial realizar a sua oferta ao público-alvo que reconheça e valorize esses diferenciais. Desta forma, a correta definição do público-alvo é essencial para o sucesso na sua comercialização.

A observação da realidade atual mostra a incapacidade de o Artesão Individual concorrer com os produtores industriais pelo cliente atacadista.

Apesar disso, a atual concorrência com os produtos oriundos da produção industrial caracteriza-se pelas vendas ao cliente atacadista, tendo como principal estratégia de Marketing a concorrência pelo menor preço. Tais características inviabilizam a conquista rentável de mercado por parte dos Artesãos Individuais, que se caracterizam pela baixa capacidade de investimento na produção e reduzido volume produtivo.

Como alternativa, os Artesãos Individuais devem buscar outras praças, além da atual, para comercializar seus produtos e ter como foco de comercialização o consumidor final, garantindo margens de lucros comerciais maiores.

Definido o foco de comercialização no consumidor final, é necessário realizar a segmentação do mercado, para que os Artesãos Individuais direcionem sua oferta. Para a correta escolha do público-alvo, devem ser consideradas as seguintes variáveis de segmentação:

- a) Por produto – É essencial focar a oferta em um público que reconheça e valorize o artesanato como um artigo de atributos diferenciados, inclusive sendo símbolo da cultura local onde foi produzido;
- b) Geográfica – Geralmente utilizada em combinação com outros critérios, devido ao baixo poder de separação em grupos homogêneos, a

segmentação geográfica será essencial para identificar os melhores pontos de acesso ao público-alvo escolhido, tendo em vista o baixo poder de investimento dos Artesãos Individuais, potencializando os resultados da oferta física do artesanato;

c) Demográfica – Realizando a distinção entre os possíveis clientes por idade, sexo e gênero, ocupação, renda, nacionalidade, região de origem, dentre outros, é o critério mais utilizado, por permitir o acesso a consumidores de todos os segmentos;

d) Psicográfico – Segmentação relevante quando se trata da comercialização de artesanato, por considerar os aspectos psicológicos dos consumidores, assim como seus estilos de vida e valores, variáveis que impactam nas suas decisões de compra;

e) Comportamental – É um tipo de segmentação bastante utilizada e considera variáveis relacionadas ao comportamento de compra, de uso e de consumo. Analisa as formas, os motivos e os benefícios esperados pelos compradores no ato da aquisição dos produtos.

Com a adequada segmentação, o plano de Marketing será capaz de focar suas ações, considerando o público-alvo definido, objetivando e potencializando sua aplicação.

Avaliação da Atividade 3 da Etapa I.

Aceita	Aceita Parcialmente	Não Aceita
Comentário:		

Etapa II – Definição dos Objetivos e Meios para Alcançá-los.

Com a real noção do arranjo organizacional com que se irá trabalhar e a identificação das oportunidades e ameaças apresentadas pelo mercado aos Artesãos Individuais juntos da escolha do público-alvo a ser trabalhado pelo plano de Marketing, será possível a definição assertiva de quais objetivos o plano de Marketing deverá ter como norteador de sua elaboração.

Somados à definição dos objetivos, deverão ser definidos os meios para os

seus respectivos alcances mediante a elaboração de programas de ação, os quais deverão desmembrar os objetivos traçados em metas quantificáveis e realistas, descrevendo as ações necessárias para o sucesso da implementação do plano de Marketing.

Etapa II – Atividade 1 – Definição dos Objetivos do plano de Marketing voltado ao Artesão Individual

Para que os objetivos traçados representem o alcance de melhorias relevantes e reflitam uma real possibilidade de implementação, é essencial que sejam elaborados com base no resultado das análises da realidade de cada um e do mercado onde os Artesãos Individuais estão inseridos, relacionando-os diretamente com as oportunidades e ameaças identificadas, conforme abordado no item: Etapa I – Atividade 2 – Diagnóstico referente à Competividade dos Artesãos Individuais no Mercado, apresentado acima.

Vale lembrar que os objetivos deverão levar em conta as estratégias de produto, preço, promoção e distribuição relativas à atividade dos artesãos e corresponder a elas.

Além disso, para que os objetivos traçados obtenham sucesso em sua implementação, é necessário que sejam específicos, abordando diretamente o ponto que pretende impactar. Também é essencial que os objetivos sejam desafiadores, representando ganhos reais aos Artesãos Individuais. Entretanto, não podem fugir da realidade e propor resultados inalcançáveis. Além disso, devem ser idealizados de forma holística, considerando todas as ações de Marketing passíveis de controle que serão utilizadas para o seu alcance.

Por fim, os objetivos traçados no plano de Marketing devem ser harmoniosos entre si e caminharem juntos aos valores idealizados pelos Artesãos Individuais.

Avaliação da Atividade 1 da Etapa II.

Aceita	Aceita Parcialmente	Não Aceita
Comentário:		

Etapa II – Atividade 2 - Elaboração dos Programas de Ação

Para a melhor operacionalização da estrutura organizacional na busca do alcance dos objetivos definidos no plano de Marketing, será necessária a criação dos programas de ação, nos quais serão detalhadas as ações a serem desenvolvidas, particularmente no tocante às decisões de produto, de preço, de formas de promoção e de distribuição, bem como as definições no tocante aos responsáveis por cada ação, seus cronogramas e custos.

Além disso, os programas de ação devem apresentar uma forma de se visualizar o alcance dos objetivos propostos, por meio de seu desmembramento em metas quantificáveis e atingíveis. Tal medida facilita a compreensão de cada agente sobre sua responsabilidade no desenvolvimento de suas ações e gera suporte para o desenvolvimento de parâmetros eficientes de aferição de resultados e consequente controle do plano de Marketing, facilitando as mudanças de planejamento que se fizerem necessárias.

Avaliação da Atividade 2 da Etapa II.

Aceita	Aceita Parcialmente	Não Aceita
Comentário:		

Etapa III – Avaliação e Controle do Plano de Marketing

Nesta etapa do Plano de Marketing, serão definidos os parâmetros de mensuração dos resultados almejados com os obtidos, devendo abordar detalhadamente cada etapa do plano, com definições de “que”, “quem”, “quando” e “como”, relativos a cada ação e realizar o cruzamento do planejamento com resultados obtidos da aplicação empírica, auferindo o sucesso da implementação do Plano de Marketing e promovendo os ajustes necessários no decorrer da execução dos programas de ação, possibilitando uma antecipação a eventuais problemas que venham a surgir.

Os parâmetros para a mensuração dos resultados devem ser definidos no ato do desenvolvimento dos Programas de Ação relativos a cada um dos objetivos gerais do plano de Marketing, caracterizados em metas quantificáveis a serem

atingidas.

Avaliação da Etapa III.

Aceita	Aceita Parcialmente	Não Aceita
Comentário:		

Apêndice F – Aplicação da Versão Final do *Framework* do plano de Marketing aos Artesãos Individuais Produtores de Redes de Dormir da Cidade de São Bento – PB.

Etapa I – Análise da Situação

Nesta etapa, são analisadas as informações prévias pertinentes ao modelo organizacional com o qual o plano de Marketing irá trabalhar, junto à análise do entorno cultural no qual os Artesãos Individuais estão inseridos, do diagnóstico ambiental do mercado onde atuam os Artesãos Individuais e da definição do público-alvo que será o foco do plano de Marketing.

Etapa I – Atividade 1: Descrição do Arranjo Organizacional dos Artesãos Individuais.

No caso em análise, observou-se o total isolamento organizacional dos Artesãos Individuais, tendo como agravante a falta de formalização da ocupação de Artesão. Desta forma, fica impedido o reconhecimento deles como artesãos, inviabilizando seu acesso às políticas públicas voltadas ao seu segmento produtivo e dificultando sua diferenciação diante dos concorrentes industrializados.

Perante esse cenário, é necessário que haja uma divulgação da elaboração do projeto de Marketing voltado aos Artesãos do Município, para que possa ser realizada a identificação dos Artesãos Individuais que desejam participar.

Etapa I – Atividade 2: Análise do Entorno Cultural no qual os Artesãos estão Inseridos.

Os Artesãos Individuais estão localizados na cidade de São Bento, no interior do Estado da Paraíba. Dessa forma, a cultura local faz parte da cultura vinculada à região Nordeste do país, onde, no tocante à representação cultural, temos o destaque do Artesanato têxtil.

Precisamente na cidade de São Bento, esse elo da cultura Nordestina com o Artesanato têxtil ganha um vetor potencializador, que é seu reconhecimento como uma das maiores produtoras de redes de dormir do Brasil, recebendo o título extraoficial de capital mundial das redes.

Tais características fazem com que a cultura da produção têxtil das redes de

dormir confunda-se com a própria cultura da cidade, fazendo com que se invista na divulgação desse elo entre a cidade e as redes de dormir. Atualmente, o município conta com um espaço destinado à comercialização desse produto, o Shopping das Redes, um monumento que faz menção ao título extraoficial de capital mundial das redes na entrada da cidade, além de promover anualmente eventos vinculados à produção têxtil local, a Expo Têxtil São Bento, e a festa dos redeiros.

Etapa I – Atividade 3: Diagnóstico referente à Competividade dos Artesãos Individuais no Mercado.

Para a indicação das ações a serem adotadas no plano de Marketing voltado aos Artesãos Individuais produtores de redes de dormir da cidade de São Bento, é necessária a explicitação de quais aspectos competitivos essas ações irão abordar e quais objetivos buscam alcançar.

Com esse intuito, deve ser elaborada a análise da atual situação dos Artesãos Individuais, para que ocorra a identificação de quais ameaças podem ser mitigadas e quais oportunidades são passíveis de aproveitamento mediante a implementação do plano de Marketing.

Para o diagnóstico das ameaças e oportunidades a serem abordadas pelo plano de Marketing, deve ser realizado o cruzamento da análise interna, a qual contém a indicação dos pontos fortes e fracos, com a análise externa, que indicará as situações favoráveis e desfavoráveis. A partir desse cotejamento, poderão ser identificadas as oportunidades e ameaças de mercado, que darão suporte aos pontos a serem abordados pelos objetivos do plano de Marketing e programa de ação. Essa etapa é importante para que os objetivos possam ser estabelecidos visando maximizar as oportunidades e eliminar ou minimizar as ameaças.

A título de orientação, lembramos que, na análise interna, os pontos fortes ou fracos correspondem aos aspectos positivos ou negativos que ocorrem por influência direta e vontade dos artesãos. Por outro lado, na análise externa, as situações favoráveis ou situações desfavoráveis correspondem aos aspectos positivos ou negativos para o desempenho dos artesãos, que ocorrem no ambiente externo, independente de qualquer iniciativa ou vontade deles.

Do cruzamento entre essas situações (pontos fortes ou fracos e situações favoráveis ou desfavoráveis), poderão ser identificadas as ameaças e as oportunidades, as quais deverão orientar a definição dos objetivos na Etapa II.

Análise dos Fatores Internos (Pontos Fortes e Pontos Fracos)

Neste ponto, foram analisados os aspectos pertinentes aos Artesãos Individuais, tais como capacidade produtiva, características dos produtos e atual utilização das ações de Marketing. Com a análise interna, foi possível apontar quais são os pontos fortes e fracos do atual modelo de negócio adotado pelos Artesãos Individuais produtores de redes de dormir da cidade de São Bento, Paraíba.

Identificação dos Pontos Fortes e Pontos Fracos dos Artesãos Individuais.

Por meio das entrevistas semiestruturadas e da observação sistemática, foram identificados os seguintes pontos fortes (PFor):

- PFor1 – Grande experiência na atividade;
- PFor2 – Realização pessoal com o trabalho;
- PFor3 – Facilidade no aprendizado do ofício de artesão;
- PFor4 – Busca do Atendimento ao consumidor final;
- PFor5 – Busca de atendimento a praças além da local.

Já os pontos fracos (PFra) identificados seguem listados abaixo:

- PFra1 – Informalidade na ocupação de Artesão;
- PFra2 – Baixa capacidade produtiva;
- PFra3 – Baixa capacidade financeira para investir na produção;
- PFra4 – Inconstância no fluxo das vendas e, conseqüentemente, no faturamento;
- PFra5 – Baixo ganho comercial no mercado local;
- PFra6 – Ausência de diferenciação nos produtos;
- PFra7 – Falta de segmentação adequada do público-alvo;
- PFra8 – Falta de posicionamento em relação aos concorrentes;
- PFra9 – Dificuldade na comercialização dos produtos finalizados;
- PFra10 – Falta de domínio de ferramentas digitais de comercialização.

Análise dos Fatores Externos (Situações Favoráveis e Situações Desfavoráveis)

Para a análise externa, são consideradas as variáveis do ambiente de

atuação dos Artesãos Individuais, tais como os clientes atendidos, segmentos trabalhados, quantidade e força da concorrência, legislação e ações governamentais voltadas ao segmento e atuais estratégias de Marketing utilizadas pela concorrência. Com essas informações, são definidas as situações favoráveis e desfavoráveis apresentadas pelo ambiente de atuação aos Artesãos Individuais.

Identificação das Situações Favoráveis e Desfavoráveis do Ambiente de Atuação dos Artesãos Individuais.

Graças à observação direta e às entrevistas semiestruturadas realizadas tanto com os próprios Artesãos Individuais quanto com os artesãos empregadores, artesãos prestadores de serviços, comerciantes, produtores industriais e com o representante do SEBRAE, foi realizado o mapeamento das características do ambiente de atuação dos Artesãos Individuais produtores de redes de dormir da cidade de São Bento, possibilitando a identificação de quais situações são apresentadas de forma favorável e quais assumem caráter desfavorável aos Artesãos Individuais.

Situações Favoráveis (SF):

- SF1 – Facilidade no reconhecimento do ofício de Artesão por parte do governo estadual;
- SF2 – Experiência do SEBRAE no atendimento ao Artesão;
- SF3 – Experiência do SEBRAE no desenvolvimento da atividade têxtil local;
- SF4 – Programas governamentais de incentivo aos produtores têxteis locais;
- SF5 – Grande disponibilidade de fornecedores de matéria-prima;
- SF6 – Ausência de diferenciação nos produtos ofertados pela concorrência;
- SF7 – Ausência de posicionamento consciente dos concorrentes;
- SF8 – Existência de segmentos de mercado negligenciados pela concorrência;
- SF9 – Existência de canais inexplorados de comercialização.

Situações Desfavoráveis (SD):

- SD1 – Ausência de Associações voltadas para o produtor artesão;
- SD2 – Ausência de projetos voltados para os Artesãos Individuais;
- SD3 – Ausência de linhas de crédito voltadas para o Artesão Individual;
- SD4 – Ausência de Diferenciação entres os produtos oriundos da produção artesanal e industrial;
- SD5 – Baixa demanda do consumidor final no mercado local frente ao volume produtivo atual;
- SD6 – Influência da concorrência industrial na determinação do preço das redes no mercado local;
- SD7 – Estratégia de Marketing no mercado local voltada para o menor preço;
- SD8 – Domínio do segmento atacadista pela concorrência;
- SD9 – Dificuldade de operar em novos mercados.

Identificação das Ameaças e Oportunidades do ambiente para os Artesãos Individuais.

Para o diagnóstico das ameaças e oportunidades a serem abordadas pelo Plano de Marketing, foi realizado o cruzamento da análise interna, o qual contém a indicação dos pontos fortes e fracos, com a análise externa que indicou as situações favoráveis e desfavoráveis. A partir desse cotejamento, foram identificadas as oportunidades e ameaças de mercado, que serviram de suporte aos pontos a serem abordados pelos objetivos do plano de Marketing e programa de ação.

Essa etapa é de extrema importância para que os objetivos possam ser estabelecidos, visando maximizar as oportunidades e eliminar ou minimizar as ameaças que são apresentadas aos Artesãos Individuais.

Oportunidades de mercado (OM) para os Artesãos Individuais.

Do cotejamento das situações favoráveis e desfavoráveis com os pontos fortes e fracos, foram identificadas as ameaças e as oportunidades.

Nessa perspectiva, ao verificarmos a vasta experiência dos Artesãos Individuais (PFor1) somada à realização pessoal com o trabalho (PFor2) e os cruzarmos com a facilidade de reconhecimento da profissão de artesãos pelo governo estadual local (SF1), juntamente com a existência de programas governamentais de incentivo aos produtores têxteis locais (SF4), temos, como primeira oportunidade de mercado, a formalização do ofício de Artesão por parte dos Artesãos Individuais da cidade de São Bento, Paraíba.

A segunda oportunidade de mercado foi encontrada ao cruzarmos a facilidade no aprendizado na produção do artesanato (PFor3) com a experiência do SEBRAE tanto no atendimento aos artesãos (SF2), em uma perspectiva histórica institucional, quanto no desenvolvimento da atividade têxtil local (SF3). Ao analisarmos essas características, temos a possibilidade de parceria entre os Artesãos Individuais e o SEBRAE para o desenvolvimento de novos produtos como uma forte oportunidade de mercado.

A terceira oportunidade de mercado surge quando observamos a tentativa dos Artesãos Individuais em buscar o cliente varejista como público-alvo (PFor04) e cruzamos tal informação com a existência de segmentos de mercado negligenciados pela concorrência (SF8), sendo justamente o cliente varejista um dos segmentos inexplorados. Desta forma, a correta segmentação com foco no cliente varejista torna-se uma oportunidade de mercado, ao passo que representa o atendimento a uma parcela de mercado que não está sendo suprida.

Além de buscar um cliente negligenciado pela concorrência, o Artesão Individual da cidade de São Bento apresenta uma postura mais ativa que seus concorrentes na busca dos clientes, ao passo que não se restringe à comercialização dos produtos no mercado local, buscando alternativas de comercialização em outras localidades (PFor5). Ao cruzarmos tal característica com a existência de canais de comercialização ainda inexplorados (SF9), consideramos a expansão da atual oferta a outros mercados como a quarta oportunidade de mercado aos Artesãos Individuais.

Um ponto comum aos produtores de redes locais, tanto industriais como artesanais, é a ausência de diferenciação entre os produtos. Dessa forma, ao cruzarmos a atual falta de diferenciação dos produtores oriundos dos Artesãos Individuais (PFra6) com a ausência de diferenciação nos produtos ofertados pela

concorrência (SF6), além do fato de que, no mercado atual, não existe uma diferenciação entre os produtos Artesanais e os Industriais (SD4), é apresentada aos Artesãos Individuais a oportunidade de diferenciar os seus produtos frente à concorrência, sendo esta a quinta oportunidade de mercado.

A seguir, são apresentadas as oportunidades de mercado identificadas.

Oportunidades de Mercado aos Artesãos Individuais

Oportunidade de Mercado (OM)		Fatores relacionados	
Número	Descrição	Internos	Externos
1	Formalização da ocupação de Artesão por parte dos Artesãos Individuais	PFor1 – Grande experiência na atividade; PFor2 – Realização pessoal com o trabalho.	SF1 – Facilidade no reconhecimento do ofício de Artesão por parte do governo estadual; SF4 – Programas governamentais de incentivo aos produtores têxteis locais.
2	Parceria para o desenvolvimento dos produtos	PFor3 – Facilidade no aprendizado.	SF2 – Experiência do SEBRAE no atendimento ao Artesão; SF3 – Experiência do SEBRAE no desenvolvimento da atividade têxtil local.
3	Atendimento a uma parcela de mercado negligenciada pela concorrência.	PFor4 – Busca do Atendimento ao cliente varejista.	SF8 – Existência de segmentos de mercado negligenciados pela concorrência.
4	Expansão da atual oferta a outros mercados.	PFor5 – Busca de atendimento a praças além da local.	SF9 – Existência de canais de comercialização Inexplorados.
5	Ausência de diferenciação entre os Produtos ofertados no mercado	PFra6 – Ausência de diferenciação nos produtos;	SF6 – Ausência de diferenciação nos produtos ofertados pela concorrência; SD4 – Ausência de diferenciação entre os produtos oriundos da produção artesanal e industrial.

Fonte: elaborado pelo autor

Ameaças de Mercado para os Artesãos Individuais.

As ameaças de mercado são formadas no encontro entre pontos fracos e situações ambientais desfavoráveis, e cabe ao plano de Marketing identificá-las e

buscar alternativas para minimizar seus efeitos.

Referente às ameaças de mercado voltadas aos Artesãos Individuais da cidade de São Bento, o primeiro ponto a se destacar é a descaracterização da atividade como produção artesanal. É possível observar que a informalidade, na ocupação dos artesãos (PFra1), relaciona-se diretamente com a ausência de associações, voltadas para os artesãos (SD1). Desta forma, a ausência de formalização dos Artesãos locais também se relaciona com a ausência de projetos, governamentais ou privados, idealizados para esse segmento produtivo (SD2), juntamente com a liberação de linhas de créditos específicas para este modelo produtivo (SD3).

Outro aspecto relacionado ao PFra1 é a dificuldade na diferenciação de seus produtos, por não possuírem uma garantia de origem como produto fruto do modelo artesanal de produção (SD4).

O segundo ponto fraco, a baixa capacidade produtiva dos artesãos (PFra2), está relacionado com a baixa capacidade de investimento na produção por parte dos Artesãos Individuais (PFra3), e, ao cruzarmos os pontos fracos com a ausência de linhas de crédito voltadas aos Artesãos (SD3), encontramos uma relevante restrição imposta aos Artesãos Individuais, inviabilizando o crescimento de sua produção.

Outra ameaça aos Artesãos Individuais pode ser observada ao cruzarmos o baixo ganho comercial que os Artesãos Individuais obtêm ao comercializar suas mercadorias no mercado local (PFra5) com a estratégia de Marketing voltada para o menor preço praticada pela concorrência (SD6). Tal cenário impõe um modelo de concorrência desfavorável aos Artesãos Individuais, principalmente quando consideramos a sua incapacidade de produção em grande quantidade, inviabilizando o ganho de escala.

Um fator negativo que é compartilhado tanto pelos Artesãos Individuais (PFra6) quanto por seus concorrentes (SD4) é a ausência de diferenciação entre os produtos oriundos da produção artesanal perante os produzidos por outros modelos produtivos. Essa característica torna-se uma ameaça aos Artesãos Individuais pelo fato de os mesmos não conseguirem competir em volume produtivo e baixo custo com os grandes produtores, fazendo com que a ausência de diferenciação coloque-os em uma clara desvantagem competitiva no mercado

local.

Outro ponto fraco apresentado pelos Artesãos Individuais é que, embora estejam buscando o atendimento ao consumidor final, esse foco ocorre muito mais pela incapacidade de concorrer no mercado atacadista com os grandes produtores (SD7) do que por uma atual estratégia estruturada de mercado.

Desta forma, os Artesãos Individuais carecem de uma segmentação adequada de qual público atender (PFra7). Ante essa ausência de segmentação adequada, ainda temos a situação desfavorável da baixa demanda de consumidores finais no mercado local frente à oferta disponível (SD5). Desta forma, é necessário que o Artesão Individual refine o segmento que pretende atender, tendo em vista seu melhor posicionamento frente a seu público-alvo e aos concorrentes.

Por fim, temos, como último ponto franco dos Artesãos Individuais, a dificuldade de comercialização dos produtos finalizados no mercado local (PFra9), apresentando como agravante a falta de domínio de ferramentas digitais de comercialização (PFra10). Ao cruzarmos tais características com a situação desfavorável da dificuldade de alcance de novos mercados (SD8), identificamos a ameaça de mercado referente à restrição da comercialização de seus produtos a um mercado desfavorável ao seu modelo produtivo.

Com a conclusão da identificação das ameaças de mercado aos Artesãos Individuais, segue o detalhamento delas.

Ameaças de Mercado aos Artesãos Individuais

Ameaça de Mercado (AM)		Fatores relacionados	
Número	Descrição	Internos	Externos
1	Descaracterização da atividade como produção Artesanal	PFra1 – Informalidade na ocupação de Artesão.	SD1 – Ausência de Associações voltadas para o produtor artesão; SD2 – Ausência de projetos voltados para os Artesãos Individuais; SD3 – Ausência de linhas de crédito voltadas para o Artesão Individual; SD4 – Ausência de diferenciação entre os produtos oriundos da produção artesanal e industrial.
2	Baixa capacidade de Investimento	PFra2 – Baixa capacidade produtiva; PFra3 – Baixa capacidade financeira para investir na produção.	SD3 – Ausência de linhas de crédito voltadas para o Artesão Individual.
3	Concorrência baseada no menor preço no mercado local	PFra5 – Baixo ganho comercial no mercado local.	SD6 – Estratégia de Marketing da concorrência voltada para o menor preço.
4	Restrição à Comercialização no mercado local	PFra9 – Dificuldade na comercialização dos produtos finalizados. PFra10 – Falta de domínio de ferramentas digitais de comercialização.	SD9 – Dificuldade de operar em novos mercados.
5	Indefinição do Segmento a ser atendido.	PFra7 – Falta de segmentação adequada do público-alvo.	SD5 – Baixa demanda no segmento Varejista local frente ao volume produtivo atual. SD8 – Domínio do segmento atacadista pela concorrência.

Fonte: elaborado pelo autor

Etapa I - Atividade 4: Definição do Público-Alvo

O produto oriundo do modelo artesanal de produção carrega em si diferenciais que transcendem o valor monetário de produção, se comparado aos produtos industrializados do uso cotidiano, sendo primordial realizar a sua oferta ao público-alvo que reconheça e valorize esses diferenciais. Desta forma, a correta definição do público-alvo é essencial para o sucesso na sua comercialização.

A observação da realidade atual mostra a incapacidade do Artesão Individual da cidade de São Bento de concorrer com os produtores industriais pelo cliente atacadista.

Como alternativa, os Artesãos Individuais devem buscar outras praças, além da atual, para comercializar seus produtos e ter como foco de comercialização o consumidor final, garantindo margens de lucros comerciais maiores. Todavia, a preocupação apresentada na valorização dos diferenciais do modelo Artesanal de produção também deve ser seguida no ato da escolha dos canais e meios de comercialização dos produtos.

Desta forma, definido o foco de comercialização no consumidor final, é necessário direcionar a oferta ao público-alvo que reconheça e valorize os diferenciais imateriais do artesanato e realizar a segmentação do mercado, para que os Artesãos Individuais potencializem o alcance da oferta.

Nessa perspectiva, o primeiro ponto a ser considerado é a segmentação por produto, sendo essencial focar a oferta em um público que reconheça e valorize a rede de dormir como um artigo fruto do trabalho artesanal, vinculado à cultura local da cidade de São Bento, identificando-a como um artigo diferenciado, símbolo da cultura paraibana e nordestina. Somadas à segmentação por produto, deverão ser utilizadas as variáveis de segmentação psicográfica e comportamental, identificando os públicos que reconheçam, valorizem e desejem os diferenciais materiais e imateriais inerentes ao produto ofertado pelos Artesãos Individuais de São Bento.

A partir da escolha dos segmentos que reconheçam, valorizem e desejem as redes de dormir como um artefato simbólico da cultura paraibana e nordestina, é necessário definir qual parcela desse público os Artesãos Individuais de São Bento irão atender. Para tanto, deve ser realizada a segmentação demográfica, identificando aspectos, como faixa de renda, origem, faixa etária, entre outros, e dimensionar a oferta considerando esses fatores.

Somadas as duas primeiras etapas de segmentação, será necessário realizar a segmentação Geográfica, identificando os melhores pontos de acesso ao público-alvo escolhido, potencializando os resultados da oferta física das redes de dormir. Para tanto, deve-se proceder com cautela e considerar os diferenciais da marca no ato da escolha das cidades, pontos e canais de comercialização, tendo em vista que a comercialização em outros mercados deve ser pautada no mesmo posicionamento estratégico que a marca assume no mercado local.

Com a adequada segmentação, o plano de Marketing será capaz de focar suas ações, considerando o alcance do público-alvo que reconheça e valorize os diferenciais do modelo artesanal de produção, objetivando e potencializando sua aplicação.

Etapa II – Definição dos Objetivos e Meios para Alcançá-los

Vale ressaltar que os objetivos do plano de Marketing devem ser focados na organização dos Artesãos Individuais, ao passo que ela será a responsável pela união dos interesses comuns aos Artesãos Individuais e será a detentora dos recursos e representação dos mesmos frente ao mercado.

Somados à definição dos objetivos, deverão ser definidos os meios para os seus respectivos alcances por meio da elaboração de programas de ação. Os programas de ação deverão desmembrar os objetivos traçados em metas quantificáveis e realistas, descrevendo as ações necessárias para o sucesso da implementação do plano de Marketing.

Etapa II – Atividade 1: Definição dos Objetivos do plano de Marketing voltado ao Artesão Individual

Para que os objetivos traçados representem o alcance de melhorias relevantes e reflitam uma real possibilidade de implementação, é essencial que sejam elaborados com base no resultado das análises da realidade e do mercado onde os Artesãos Individuais estão inseridos, relacionando-os diretamente com as oportunidades e ameaças identificadas.

Vale lembrar que os objetivos deverão levar em conta as estratégias de produto, preço e promoção, correspondendo a elas. Por fim, os objetivos traçados no plano de Marketing devem ser harmoniosos entre si, caminhando em

conformidade com os valores idealizados pelos Artesãos Individuais.

O primeiro objetivo a ser alcançado é o real dimensionamento do grupo de Artesãos que farão parte do projeto e o reconhecimento de sua ocupação como Artesãos Individuais. Tal objetivo será o responsável por distinguir os Artesãos Individuais dos demais produtores têxteis locais. A partir desta distinção, os Artesãos Individuais poderão diferenciar os seus produtos, conferindo-lhes o *status* de artigo artesanal para os consumidores, garantindo um diferencial de origem frente à concorrência.

Com o alcance desse objetivo, espera-se que os Artesãos Individuais aproveitem a Oportunidade de Mercado 01 (Formalização da ocupação de Artesão por parte dos Artesãos Individuais), como também sejam capazes de mitigar as Ameaças de Mercado 01 (Descaracterização da atividade como produção Artesanal).

O segundo objetivo é prover os Artesãos Individuais de um arranjo organizacional que possibilite o ordenamento de suas ações de forma conjunta. Com essa ação, os Artesãos Individuais poderão realizar seu planejamento em nível institucional, com definição clara de seus objetivos e metas, como também nomear os responsáveis por representar os Artesãos frente aos futuros parceiros.

Como terceiro objetivo, os Artesãos Individuais devem formalizar parcerias entre eles e os órgãos apoiadores do modelo artesanal de produção, proporcionando o acesso a informações e recursos necessários ao desenvolvimento e comercialização dos produtos.

Com o alcance dos objetivos dois e três, os Artesãos Individuais serão capazes de gerar o aproveitamento da Oportunidade de Mercado 02 (Parceria para o desenvolvimento dos produtos), juntamente com a mitigação da Ameaça de Mercado 02 (Baixa capacidade de Investimento).

O quarto objetivo é diferenciar os produtos oriundos do modelo artesanal de produção dos demais produtos comercializados no mercado. Para tal, devem ser aproveitadas as futuras parcerias para o desenvolvimento de um novo Mix de produtos, que agreguem os valores desejados pelos Artesãos Individuais e os diferenciem dos produtos oriundos dos demais modelos produtivos. Com o alcance desse objetivo, os Artesãos Individuais serão capazes de aproveitar a oportunidade de mercado 05 (Ausência de diferenciação entre os Produtos ofertados no mercado).

Já o quinto objetivo é promover a expansão da oferta a mercados promissores. Para tal, será necessário realizar uma correta segmentação de mercado, com definição de clientes e praças a serem atendidas, possibilitando o alinhamento da oferta, que detém as características inerentes ao modelo artesanal de produção, ao correto público-alvo.

Com o alcance desse objetivo, os Artesãos Individuais devem ser capazes de mitigar a Ameaça de Mercado 05 (Definição do Segmento a ser atendido) e 04 (Restrição à Comercialização no mercado local), como também aproveitar a Oportunidade de Mercado 04 (Expansão da atual oferta a outros mercados).

O sexto e último objetivo consistirá em gerar um posicionamento efetivo dos produtos oriundos dos Artesãos Individuais no mercado, fazendo com que a diferenciação conseguida nas etapas anteriores seja reconhecida e valorizada pelos clientes, distinguindo seus produtos dos concorrentes industriais.

Desta forma, os Artesãos Individuais serão capazes de aproveitar a Oportunidade de Mercado 03 (Atendimento a uma parcela de mercado negligenciada pela concorrência), como também mitigar a Ameaças de Mercado 03 (Concorrência baseada no menor preço no mercado local).

Com a conclusão da definição dos objetivos do plano de Marketing voltado aos Artesãos Individuais, segue o detalhamento deles.

Objetivos do Plano de Marketing.

Objetivo		Fatores relacionados	
Número	Descrição	Oportunidade de Mercado (OP)	Ameaça de Mercado (AM)
1	Definir o real dimensionamento do grupo de Artesãos que farão parte do projeto e providenciar o reconhecimento de sua ocupação como Artesãos Individuais.	OP01 – Formalização da ocupação de Artesão por parte dos Artesãos Individuais	AM01 – Descaracterização da atividade como produção Artesanal.
2	Prover os Artesãos Individuais de um arranjo organizacional que possibilite o ordenamento de suas ações de forma conjunta.	OP02 – Parceria para o desenvolvimento dos produtos.	AM02 – Baixa capacidade de Investimento.

3	Formalizar parcerias entre os Artesãos Individuais e os órgãos apoiadores do modelo artesanal de produção.		
4	Diferenciar os produtos oriundos do modelo artesanal de produção dos demais produtos comercializados no mercado.	OP05 – Ausência de diferenciação entre os Produtos ofertados no mercado.	
5	Promover a expansão da oferta a mercados promissores mediante a segmentação do público-alvo.	OP04 – Expansão da atual oferta a outros mercados.	AM05 – Definição do Segmento a ser atendido; AM04 – Restrição à Comercialização no mercado local.
6	Gerar um posicionamento efetivo dos produtos oriundos dos Artesãos Individuais.	OP03 – Atendimento a uma parcela de mercado negligenciada pela concorrência.	AM03 – Concorrência baseada no menor preço no mercado local.

Fonte: Elaborado pelo autor

Etapas II – Atividade 2: Detalhar os meios para o alcance dos objetivos propostos por meio da elaboração dos programas de ação

Para a melhor operacionalização da estrutura organizacional na busca do alcance dos objetivos definidos no plano de Marketing, será necessária a criação dos programas de ação, nos quais serão detalhadas as ações a serem desenvolvidas, particularmente no tocante às decisões de produto, de preço, de formas de promoção e de distribuição, bem como as definições no tocante aos responsáveis por cada ação, seus cronogramas e custos.

Os programas de ação devem apresentar uma forma de se visualizar o alcance dos objetivos propostos, mediante seu desmembramento em metas quantificáveis e atingíveis. Tal medida facilita a compreensão de cada agente sobre sua responsabilidade no desenvolvimento de suas ações e gera suporte para o desenvolvimento de parâmetros eficientes de aferição de resultados e consequente controle do plano de Marketing, facilitando as mudanças de planejamento que se fizerem necessárias.

Além disso, deverão ser definidos indicadores básicos do que se espera de

cada Artesão Individual. Tal ação será responsável por expressar a importância de cada Artesão no desenvolvimento das ações e por gerar uma eficiente ferramenta gerencial com potencial de controle e ajuste dos resultados.

Objetivo 1 – Definir o real dimensionamento do grupo de Artesãos que farão parte do projeto e providenciar o reconhecimento de sua ocupação como Artesãos Individuais

Com a atual falta de reconhecimento da ocupação, o primeiro passo é garantir o reconhecimento dos produtores artesanais como artesãos. Para tanto, inicialmente, será necessário catalogar os produtores artesanais que têm interesse em formalizar sua ocupação e participar da futura organização que irá alinhar as ações dos membros em torno dos objetivos do plano de Marketing, formando, assim, o grupo de Artesãos Individuais que farão parte do projeto.

Para assegurar o reconhecimento dos Artesãos Individuais da cidade de São Bento, Paraíba, ação que, por si só, os diferencia dos demais produtores locais, será necessário formalizar a ocupação dos Artesãos Individuais por meio de registro como membros da categoria de Artesãos na Coordenação Estadual de Artesanato da Paraíba.

Com o alcance do primeiro objetivo, será possível o reconhecimento dos produtos oriundos dos Artesãos Individuais como artesanato. Desta forma, será possível diferenciar o artesanato dos demais produtos comercializados no mercado local e que são provenientes do modelo industrial de produção e agregar nos produtos os valores inerentes ao modelo artesanal de produção.

Objetivo 2 – Prover os Artesãos Individuais de um arranjo organizacional que possibilite o ordenamento de suas ações de forma conjunta

Com a definição do grupo participante, os Artesãos Individuais deverão formalizar sua representação, seja por meio de cooperativa, Arranjos Produtivos Locais (APL), ou outra forma associativa. Com a formalização da categoria, deverão ser criados os grupos de trabalho responsáveis pela implementação do plano de Marketing, com poderes, reponsabilidade e prazos pré-estabelecidos, como também nomear os representantes da organização frente aos futuros órgãos parceiros. Desta forma, os Artesãos Individuais serão capazes de promover o alinhamento de suas ações em direção à execução do plano de Marketing.

Com o reconhecimento da ocupação dos Artesãos Individuais e sua aglutinação em torno de uma organização associativa, eles terão condições de promover as ações necessárias para o alcance do terceiro objetivo do plano de Marketing.

Objetivo 3 – Formalizar parcerias entre os Artesãos Individuais e os órgãos apoiadores do modelo artesanal de produção

Após o reconhecimento e a organização dos Artesãos Individuais, o próximo passo será promover parcerias com as entidades apoiadoras do modelo artesanal de produção. As parcerias serão capazes de prover aos Artesãos Individuais os recursos e expertises necessários para o desenvolvimento do *branding* da marca, devendo ser utilizadas para ter acesso a linhas de crédito, desenvolvimentos dos produtos e acabamentos, canais de oferta e divulgação da marca.

A elaboração das parcerias deverá compor o plano de ação, descrevendo todas as etapas previstas para suas implementações, com detalhamento das atividades, definição dos responsáveis pela elaboração e condução das parcerias e projeções do tempo e custos necessários para a obtenção dos resultados almejados.

Objetivo 4 – Diferenciar os produtos oriundos do modelo artesanal de produção dos demais produtos comercializados no mercado.

Com o alcance dos três objetivos iniciais, será possível promover o desenvolvimento de diferenciais entre as redes artesanais e as provenientes dos demais modelos produtivos. O diferencial nas redes artesanais poderá ser obtido por meio da padronização na quantidade e qualidade da matéria-prima utilizada na produção das redes, desenvolvimento de acabamentos artesanais diferenciados em relação às redes provenientes dos demais modelos produtivos e criação de um garantidor da origem do produto que só poderá ser utilizado pelos Artesãos participantes do projeto.

Para o alcance desse objetivo, será necessário que os diferenciais dos produtos oriundos dos Artesãos Individuais de São Bento sejam facilmente identificados pelo seu público-alvo. Para tanto, os Artesãos Individuais devem investir no desenvolvimento de marca própria, com produtos e acabamentos

diferenciados em relação aos concorrentes industriais.

A marca e os produtos devem associar-se aos valores culturais da região e servir como garantia de sua origem produtiva, fazendo com que os itens oriundos dos Artesãos Individuais possam ocupar um lugar de destaque no mercado e na percepção dos clientes, assumindo papel essencial para o desenvolvimento do *branding* da marca.

As ações propostas deverão ser capazes de promover a diferenciação entre os artigos advindos do modelo artesanal de produção e as provenientes da produção industrial, estando relacionadas diretamente aos objetivos 1, 2, 3, 4 e 6 do plano de Marketing.

Objetivo 5 – Promover a expansão da oferta a mercados promissores mediante a segmentação do público-alvo.

Os Artesãos Individuais de São Bento, por disputarem mercado com produtos similares industrializados, estão inseridos em um mercado com foco na concorrência no menor preço, caracterizado pelo grande volume de vendas e ganho em escala dos produtores industriais. Tais características inviabilizam a concorrência dos Artesãos Individuais frente aos grandes produtores industriais, exigindo uma mudança estratégica no modelo de negócio, baseada na diferenciação dos produtos, na correta segmentação do público-alvo e no alcance de novos mercados.

Para alcançar a diferenciação da oferta ante os produtos similares industrializados no mercado local, será necessário que os Artesãos Individuais criem o espaço destinado à comercialização do artesanato que carregue a marca a ser desenvolvida e que será de uso exclusivo dos Artesãos os quais farão parte do projeto. Tal espaço terá como função prover o elo entre a marca do artesanato, as características inerentes ao modelo artesanal de produção e a cultura local.

Esse espaço deverá assumir o papel de ponto de comercialização e museu da rede artesanal de São Bento, Paraíba, tendo como foco o simbolismo cultural da produção têxtil local e nordestina e a comercialização ao consumidor final.

O local deverá ser financiado ou cedido, por intermédio dos órgãos parceiros apoiadores do artesanato e cultura. No tocante à governança do local, a mesma deverá ser realizada de forma autônoma pela organização dos Artesãos Individuais.

Como segunda ação, a organização dos Artesãos Individuais deverá prover

o espaço de tecnologia suficiente para manter os canais necessários para a divulgação e a comercialização *online* dos produtos.

Os canais digitais de divulgação e oferta devem ser amparados nos mesmos princípios diferenciadores da oferta do espaço físico, focando na marca do artesanato e seus valores imateriais, diferenciando sua oferta dos produtos oriundos da concorrência industrializada.

A divulgação e a oferta digitais terão como público-alvo dois segmentos distintos: primeiro, o consumidor final do artesanato, fazendo com que os Artesãos Individuais expandam sua oferta a todo o território nacional. O segundo público-alvo a ser trabalhado é formado pelos possíveis parceiros para a comercialização física do artesanato em outros mercados.

As parcerias para distribuição física em outros mercados é uma das ações prevista para o alcance do objetivo 3. Sejam com entidades públicas ou privadas, serão firmadas com organizações com expertise na comercialização de artefatos de cunho artesanal ou vinculadas à cultura, preservando a diferenciação da marca do artesanato frente aos produtos industrializados.

As parcerias devem possibilitar a oferta do artesanato ao público-alvo definido, segmentando a oferta ao consumidor final que reconheça e valorize a rede de dormir de São Bento como um artefato artístico representante da cultura local onde foi produzido.

Objetivo 6 – Gerar um posicionamento efetivo dos produtos oriundos dos Artesãos Individuais.

Para o alcance do objetivo proposto, é necessário que o público-alvo tenha acesso, reconheça e valorize os diferenciais do artesanato frente à concorrência industrial. O posicionamento da marca das redes artesanais deve ser construído tendo como base os valores imateriais da produção artesanal, principalmente o seu elo com a cultura local.

Como primeira ação, deve-se assegurar que a marca e os produtos desenvolvidos pelos Artesãos Individuais de São Bento diferenciem-se dos concorrentes industriais, devendo adotar características exclusivas que remetam à cultura que representam.

Para tanto, deve-se aproveitar as futuras parcerias para subsidiar o desenvolvimento do artesanato, gerando um mix de produtos e acabamentos

diferenciados em relação aos produtos industriais, que serão produzidos pelos Artesãos Individuais participantes do projeto.

A segunda ação é promover o posicionamento da rede artesanal no mercado local. Para tanto, o espaço destinado à comercialização local das redes de dormir artesanais assumirá um papel fundamental, sendo o responsável por evidenciar os diferenciais almejados pelo posicionamento pretendido, tendo como público-alvo o consumidor final, que busca uma peça representativa da cultura local. Com essa ação, será gerado o segundo diferencial em relação aos concorrentes industriais: o foco no consumidor final.

As ações de posicionamento no mercado local devem ser seguidas nos demais mercados almejados pelos Artesãos Individuais, mantendo o foco nos diferenciais pretendidos.

No tocante à oferta *online*, a estratégia de posicionamento poderá ser promovida por meio dos canais digitais de divulgação dos Artesãos Individuais, evidenciando os produtos e acabamentos exclusivos dos produtores artesanais e os diferenciais imateriais pretendidos pelo posicionamento.

Para o maior alcance e reconhecimento do posicionamento da marca desenvolvida pelos Artesãos Individuais, esta deve ser amplamente divulgada em feiras e eventos voltados ao turismo, artesanato e cultura, garantindo sua divulgação em nível nacional.

Como última ação na busca do efetivo posicionamento da marca, será necessário selecionar os futuros parceiros de comercialização, considerando-se os diferenciais pretendidos para a marca. Os parceiros para a comercialização devem atender mercados de interesse da marca, ter foco no consumidor final, basear sua oferta nos valores imateriais do artesanato e evidenciar a garantia de origem da marca dos produtos comercializados.

Etapa III – Avaliação e Controle do programa de Ação.

Nesta etapa do Plano de Marketing, serão definidos os parâmetros de mensuração dos resultados almejados com os obtidos, devendo abordar detalhadamente cada etapa do plano, com definições de “que”, “quem”, “quando” e “como”, relativos a cada ação e realizar o cruzamento do planejamento com resultados obtidos da aplicação empírica, auferindo o sucesso da implementação do Plano de Marketing e promovendo os ajustes necessários no decorrer da

execução dos programas de ação, possibilitando uma antecipação a eventuais problemas que venham a surgir.

Os parâmetros para mensuração dos resultados devem ser definidos no ato do desenvolvimento dos Programas de Ação relativos a cada um dos objetivos gerais do plano de Marketing, caracterizados em metas quantificáveis a serem atingidas. Já a aferição do alcance dos resultados pelos responsáveis listados no plano de ação deverá ser realizado por pessoa específica para esse fim, tendo o mesmo competência para exercício de tal função e autoridade formalmente estabelecida sobre os demais membros da organização.

Desta forma, no caso dos Artesãos Individuais de São Bento, Paraíba, alguns itens de avaliação e controle dos objetivos planejados na Atividade 2 da Etapa 2 e desmembrados posteriormente em metas poderão ser:

Objetivo I – Definir o real dimensionamento do grupo de Artesãos que farão parte do projeto e o reconhecimento de sua ocupação como Artesãos Individuais.

- Mensuração dos Artesãos Individuais interessados em participar do plano de Marketing;
- Mensurar a relação entre os Artesãos Interessados e os que realmente formalizaram sua ocupação como artesãos frente aos órgãos competentes.

Objetivo II – Prover os Artesãos Individuais de um arranjo organizacional que possibilite o ordenamento de suas ações de forma conjunta.

- Definir prazos para a escolha do arranjo organizacional a ser adotado;
- Acompanhar a implantação do fluxograma das atividades e atribuições decorrentes da adoção do modelo de arranjo organizacional por parte dos Artesãos Individuais;
- Acompanhar a quantidade de Artesãos Individuais que estão adotando o modelo organizacional proposto.

Objetivo III – Formalizar parcerias entre os Artesãos Individuais e os órgãos apoiadores do modelo artesanal de produção.

- Acompanhar o desempenho das equipes de trabalho que serão responsáveis por definir os projetos a serem apresentados aos futuros órgãos parceiros;

- Acompanhar quais serão as formas de representação e atuação da organização recém-formada frente aos órgãos parceiros;
- Acompanhar os projetos de captação de recursos, desenvolvimento de produtos e formas de comercialização contendo atribuições e cronograma de execução juntos aos órgãos parceiros.

Objetivo IV – Diferenciar os produtos oriundos do modelo artesanal de produção dos demais produtos comercializados no mercado.

- Acompanhar o desenvolvimento da marca a ser adotada pelos Artesãos Individuais;
- Acompanhar o desenvolvimento dos produtos e acabamentos diferenciados em relação os produtos industrializados;

Objetivo V – Promover a expansão da oferta a mercados promissores mediante a segmentação do público-alvo.

- Acompanhar o projeto de criação do ponto físico de comercialização do artesanato;
- Acompanhar o desenvolvimento dos canais digitais de divulgação e oferta;
- Mensurar o sucesso na prospecção dos parceiros para a comercialização do artesanato nos mercados de interesse.

Objetivo VI – Gerar um posicionamento efetivo das redes oriundas dos Artesãos Individuais.

- Acompanhar o desenvolvimento do elo entre os valores imateriais da produção artesanal, principalmente o seu elo com a cultura local e a marca desenvolvida;
- Mensurar a participação da marca nos eventos planejados;
- Acompanhar a quantidade prospectada de futuros parceiros para a comercialização física que apresentem os diferenciais pretendidos para a marca.