



Universidade Federal do ABC

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ABC

CENTRO DE ENGENHARIA, MODELAGEM E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS

ENGENHARIA DE GESTÃO

TRABALHO DE GRADUAÇÃO

**CADEIA DE SUPRIMENTOS DA MARCA SOCIAL TEÇUME:
MAPEAMENTO E ANÁLISE PARA PROMOÇÃO DO EMPREENDEDORISMO SOCIAL
EM UMA COMUNIDADE TRADICIONAL AMAZÔNICA**

FELIPE CAMARA DE ALVARENGA

PROFESSORA DRA. MICHELLE SATO FRIGO

SÃO BERNARDO DO CAMPO,

2018



Universidade Federal do ABC

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ABC
CENTRO DE ENGENHARIA, MODELAGEM E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
ENGENHARIA DE GESTÃO

TRABALHO DE GRADUAÇÃO

**CADEIA DE SUPRIMENTOS DA MARCA SOCIAL TEÇUME:
MAPEAMENTO E ANÁLISE PARA PROMOÇÃO DO EMPREENDEDORISMO SOCIAL
EM UMA COMUNIDADE TRADICIONAL AMAZÔNICA**

Trabalho de Graduação apresentado para a
Universidade Federal do ABC como requisito
para graduação no curso de Engenharia de
Gestão da Universidade Federal do ABC.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Michelle Sato Frigo

SÃO BERNARDO DO CAMPO,

2018

Dedico este trabalho aos meus pais e amigos, pelo apoio incondicional ao longo de toda a minha jornada.

RESUMO

A marca social Teçume é uma iniciativa da ONG Casa do Rio que visa gerar renda e emancipar as mulheres do município de Careiro Castanho, na Amazônia, a partir do artesanato. No intuito de prover uma visão holística do processo para identificação de possíveis melhorias, objetivou-se o mapeamento e análise da cadeia de suprimentos deste empreendimento social. Para tal, utilizou-se como metodologia a análise de *filière*, estruturadas com etapas de análise prévias à construção da cadeia. Contando com dados secundários e primários, desenhou-se a cadeia, explicitando as relações entre os agentes e os processos-chave do sistema. Pontos de melhoria foram indicados para que a marca continue promovendo empreendedorismo e inovação social, baseados em economia criativa, melhorando a qualidade de vida da população principalmente no tocante às questões de empoderamento feminino e valorização da cultura regional de uma comunidade tradicional amazônica, que sofre com a falta de investimento do poder público.

Palavras-chave: análise de *filière*, economia criativa, gestão agroindustrial, empoderamento feminino.

ABSTRACT

The social brand Teçume is an initiative of the NGO Casa do Rio aiming to generate income and emancipate women from Careiro Castanho, in Amazon, through handicrafts. In order to provide a holistic view of the process to identify possible improvements, the objective was mapping and analyzing the supply chain of this social enterprise. For this, filière analysis was used as methodology, structured with steps of analysis prior to the construction of the chain. Counting with secondary and primary data, the chain was drawn, explaining the relationships between the agents and the key processes of the system. Improvement points were indicated so that the brand continues to promote entrepreneurship and social innovation, based on creative economy, improving the quality of life of the population mainly regarding the issues of women's empowerment and valorization of the regional culture of a traditional Amazonian community that suffers with the lack of public investment.

Key-words: filière analysis, creative economy, agroindustrial management, women's empowerment.

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO.....	7
1.1	Objetivos.....	9
1.1.1	Objetivo Geral.....	9
1.1.2	Objetivos Específicos.....	9
1.2	Justificativa.....	10
1.3	Metodologia.....	12
2.	REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	16
2.1	Aspectos sociais e culturais	16
2.1.1	A região amazônica.....	16
2.1.2	Comunidades tradicionais ribeirinhas da Amazônia.....	18
2.1.3	Mulheres ribeirinhas e sua reprodução social.....	21
2.1.4	O movimento <i>Slow Fashion</i> e a moda sustentável.....	23
2.1.5	Inovação social.....	25
2.1.6	Economia criativa.....	26
2.1.7	Precificação em economia criativa.....	28
2.2	Conceitos teóricos práticos.....	30
2.2.1	Cadeia de suprimentos.....	30
2.2.2	Análise de filière.....	35
2.2.3	Estratégias de comunicação para microempresas do terceiro setor.....	38
2.2.4	Certificações florestais.....	40
3.	RESULTADOS.....	44
3.1	Diagnóstico inicial.....	44
3.1.1	A Casa do Rio.....	44
3.1.2	Projeto Teçume.....	47
3.2	Diagnóstico local.....	48
3.3	Cadeia de suprimentos.....	51
3.3.1	Análise prévia.....	51
3.3.2	Construção da arquitetura da cadeia.....	72

4.	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	78
-----------	----------------------------------	-----------

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANEXO I

ANEXO II

ANEXO III

1. INTRODUÇÃO

Causa-se uma estranheza óbvia e justificável quando se afirma que uma população que vive em um local extremamente rico em recursos naturais é a mesma população que amarga com a extrema pobreza material e com o total esquecimento de sua cultura e valores. Esse é o caso da Amazônia, detentoras de riquezas e belezas tão grandes quanto é o descaso que sofre com sua exclusão da lista de prioridades nacionais. Como bem destaca a Academia Brasileira de Ciências (2008), o Brasil vive uma cisão histórica que perpetua nossa história de desigualdades.

[...] como consequência de séculos de exploração e abusos, restou hoje uma estranha sensação de sermos estrangeiros: a sensação de vivermos num lugar desconhecido para nós, lugar onde o outro, o de fora, continua a nos apontar o tipo de cultura desejável para nós, aquilo que devemos valorizar, que coisas devemos explorar, a que sonhos devemos aspirar e o que devemos esperar como futuro. É essa pesada história de esmagamento da identidade cultural dos habitantes da região que nos faz sentir, hoje, como estrangeiros vivendo em nossa própria terra (ACADEMIA BRASILEIRA DE CIÊNCIAS, 2008).

Essa discrepância tão visível motivou Thiago Cavalli Azambuja a criar, em 2009, a Associação Casa do Rio. Depois de passar férias na região amazônica e se hospedar em um hotel às margens do rio Tupana, o fundador do projeto passou a ter um forte contato e interação com a comunidade ribeirinha de Santa Izabel, no município de Careiro Castanho, a 102 quilômetros de Manaus e com cerca de 40 mil habitantes.

Pouco tempo após seu primeiro contato com a comunidade, Thiago se instalou definitivamente na região, em uma casa abandonada - batizada de Casa do Rio - e passou a receber artistas de todas as partes do globo que quisessem vivenciar a Amazônia *in loco* e experimentar suas riquezas e encantos. Em uma tentativa de manter e valorizar a cultura local, Thiago passou a trabalhar cada vez mais em conjunto com os moradores da região, passando a entender suas necessidades e a maneira como poderia prover ferramentas para que a comunidade pudesse se desenvolver, sem esquecer do respeito pela maneira de viver dos nativos da região.

Então, com o passar do tempo e o maior envolvimento na comunidade, a ação acabou se desenvolvendo e virou um projeto guarda-chuva que engloba empreendedorismo social, educação de jovens e adultos e promessa de empoderamento comunitário. Nascia assim a Associação Casa do Rio, definida pelo fundador como um projeto de interação sociocultural entre artistas, arte-educadores, educadores, pessoas interessadas e a comunidade ribeirinha de Santa Izabel, com impacto direto em aproximadamente 300 famílias da região.

Entre os projetos da associação está, por exemplo, o *Tupigá*, cujo foco é a alfabetização e auxílio no ensino de cerca de 30 jovens da comunidade e pretende acompanhar a educação deles até a universidade. Outro projeto - objeto de estudo desta monografia - é a criação e desenvolvimento da marca Teçume. Nele, artesãs da comunidade de todas as idades produzem itens exclusivos com materiais da região. A matéria-prima é retirada da floresta de forma controlada e tratada por elas mesmas. Com franjas e trançados, as bolsas são vendidas em todo o país e contribuem para o desenvolvimento da comunidade.

O objetivo central dos projetos desenvolvidos é que tanto os jovens quanto as mulheres tenham, no futuro, autonomia para tocar os próprios negócios e vidas de maneira independente, criando e ensinando valores empreendedores nessas pessoas, não deixando de valorizar o que é local e sustentável. O que se espera é prover bases sólidas para que o artesanato seja um processo saudável e construtivo, capaz de expandir os horizontes da comunidade e mostrar para o mundo uma forma de arte tão representativa para as mulheres ribeirinhas. Para elas, o artesanato já representa a principal fonte de renda e, para além, representa a emancipação dessas mulheres frente à família e a sociedade onde estão inseridas.

Muitas são as necessidades de melhorias e oportunidades de avanços que uma pesquisa na área de gestão pode trazer a um projeto como esse. Inúmeras ferramentas podem colaborar a níveis estratégicos, táticos e operacionais - uma melhora que representa muito mais do que um ganho na margem de contribuição de uma empresa, ela representa uma melhora na vida de pessoas que foram esquecidas no decorrer do processo desenvolvimento de nosso Estado, que tiveram sua cultura esmagada e que hoje vivem em situações inimagináveis para muitos que não estão inseridos nesse contexto.

Motivado por essa ânsia em trazer um beneficiamento efetivo à sociedade com o que foi tratado durante o curso de Engenharia de Gestão na Universidade Federal do ABC, esse estudo focou seus esforços na análise da Cadeia de Suprimentos da marca Teçume.

1.1 Objetivos

Os objetivos aqui definidos estabelecem o que se quer atingir diante a problemática do tema proposto, e se dividem em objetivo geral e objetivos específicos.

1.1.1 Objetivo Geral

Esta monografia tem como objetivo mapear e analisar a cadeia de suprimentos da marca Teçume, projeto da Associação Casa do Rio, localizada no município de Careiro Castanho (AM).

1.1.2 Objetivos Específicos

Para atender ao propósito descrito no item anterior, define-se os seguintes objetivos:

- Revisão da literatura sobre a temática e definição da metodologia de análise;
- Caracterização da Associação Casa do Rio e da marca social Teçume;
- Análise preliminar dos principais aspectos e premissas da marca;
- Visita in-loco para definição do diagnóstico local;
- Mapeamento e desenho da cadeia de suprimentos da marca Teçume de acordo com a metodologia proposta;
- Análise e sugestões de melhoria para a cadeia de suprimentos, bem como para os processos envolvidos na marca;
- Elaboração de um modelo simplificado, visual e acessível da cadeia para difusão da informação entre os participantes do projeto e/ou comunidade da região.

1.2 Justificativa

O trabalho da Associação Casa do Rio com a marca Teçume é de extrema importância não apenas para as pessoas que estão diretamente em contato com o projeto, mas para toda a sociedade. O intuito do projeto é promover a interação sociocultural e econômica na comunidade ribeirinha de Santa Izabel para que os residentes da região saibam se adequar aos sistemas modernos de negócios, sem deixar de lado a sustentabilidade e a preservação de sua cultura.

Os progressos com o projeto trazem benefícios diversos à comunidade, que se vê finalmente capaz de gerar trabalho e renda dentro de uma perspectiva autogestionária e exercendo finalmente o sua plena cidadania. Porém, para que se estabeleça por definitivo e de acordo com os aspectos legais requeridos, bem como possa expandir suas fronteiras de atuação, o projeto precisa de um plano que estruturado, que viabilize suas ações e mostre o caminho a ser seguido para a completitude dos objetivos postos.

O futuro de um empreendimento só consegue ser definido quando o gestor tem uma visão holística da atual condição e organização do sistema. Assim, julga-se necessário primeiramente planejar o trabalho e entender os atores dos processos, bem como os subprocessos que os compõem. Com isso, torna-se necessário o desenho e a posterior análise da cadeia de suprimentos do empreendimento.

Atualmente, com a modernização experimentada pelos setores produtivos de todos os tipo, há uma clara priorização da estruturação da cadeia produtiva e de seus elos, com o objetivo de entender os elementos que compõem os ambientes sociais e econômicos de um empreendimento e atuar para otimizar os processos envolvidos e as relações inter e intra-sistemáticas. Os estudos econômicos voltados ao Terceiro Setor também estão em pleno desenvolvimento, ampliando recursos utilizáveis para a administração desse tipo de empreendimento e tornando-os mais aptos a sobreviver a concorrência e contribuir para o enfrentamento dos desafios globais como combate a desigualdade e garantia de acesso a direitos básicos (CARNEIRO et al., 2002).

Uma vez que o estudo se deu e foi organizado, obteve-se uma visão do esqueleto de processos da marca, e os resultados foram então compartilhados com os pertencentes ao projeto. Assim, espera-se que, com o entendimento de cada um acerca do seu papel e de sua relevância no andamento da marca, haja o nascimento de um sentimento de organização e pertencimento a algo que lhes garantirá cidadania.

Outro ponto que justifica este trabalho é o fato da Associação Casa do Rio não possuir recursos financeiros em abundância. É um projeto que conta com doações e que precisa sempre maximizar o que recebe. A marca Teçume é um dos principais projetos da associação e parcerias como essa - que levem informação e estruturação ao intento - são importantes para apresentar novas visões gerenciais de uma área relevante para o desenvolvimento de um negócio, e que não chega até a associação como chegaria a uma empresa que paga por uma consultoria ou que tem uma estrutura interna pensada para tal.

O mapeamento da cadeia de suprimentos traz clareza para os gestores do projeto e imporá uma sistemática estruturada que pode ser replicada e ensinada para comunidades vizinhas de uma maneira visual e simples - tornando o conhecimento uma ferramenta atuante na melhoria de vida de toda uma população até então marginalizada e fora do eixo desenvolvimentista tradicional.

A necessidade de entender os conceitos de gestão de cadeia de suprimentos tem sua relevância, de acordo com Batalha e Coelho (2011), no fato de que a competição e a sobrevivência das empresas está cada vez mais aliada ao sucesso da cadeia como um todo - e não mais exclusivamente nas ações das empresas. A competição está se tornando entre sistemas de produção e distribuição, que por sua vez são compostas por uma série de outras empresas e uma infinidade de diferentes elos e relações. Essa interação existente entre as partes envolvidas no sistema exige uma coordenação muito bem orquestrada, e a estruturação da cadeia de suprimentos é um dos principais ferramentais que provê o gestor com informações relevantes que o auxiliam no aumento da coordenação dos atores.

A adoção de uma nova maneira de pensar um negócio que ao mesmo tempo consiga sobreviver nas amarras do capitalismo atual e que não tenha no seu foco central o acúmulo de capital é um desafio grande. Assim como ensinar empreendedorismo e a arte da gestão para uma comunidade isolada física e socialmente. Entretanto, é uma questão que envolve a vida de inúmeras pessoas, de gerações que viveram até então esquecidas, coadjuvantes de sua própria história. A importância do trabalho da Casa do Rio é o de trazer o protagonismo a essa população e de não deixar uma cultura tão rica morrer no esquecimento.

Somente passando a ser o sujeito de sua própria história, e não o objeto de uma história definida e escrita pelo estranho à região, é que o homem da Amazônia poderá reencontrar ou recriar sua identidade perdida, usufruir de uma verdadeira liberdade político-cultural e assim traçar seu próprio destino, para viver como um ser moderno, integrado à natureza e à sua própria cultura, construindo uma história da Amazônia também, ou principalmente, para sua gente (LOUREIRO, 2002).

Sendo assim, o presente estudo se torna de grande relevância, pois o mapeamento dessa cadeia traz informações que contribuem com possíveis melhorias no sentido de uma maior eficiência na utilização de recursos no fluxo logístico. Além disso, estudos dessa natureza contribuem para um melhor conhecimento dos arranjos produtivos locais e para a disseminação da temática no ambiente acadêmico.

1.3 Metodologia

Para a completude dos objetivos expostos, necessitou-se buscar conhecer as etapas produtivas e todos os elementos da cadeia de maneira detalhada para, então, associá-los a elementos da análise de *filière*. Logo, essa pesquisa teve a natureza de uma pesquisa aplicada (GIL, 2002). No decorrer do processo foi mandatório a familiarização do tópico em questão e a busca por novas percepções, abordando novas ideias. Assim, esse estudo também teve caráter exploratório (CERVO, 2002).

É necessário levar em conta dois aspectos importantes dessa pesquisa no intuito de selecionar a metodologia adequada para seu desenvolvimento. Primeiramente, deve-se considerar que o objeto de estudo tem caráter fundamentalmente social, com o intento principal de ensinar empreendedorismo para uma população afastada dos avanços dos grandes centros. Além disso, o acúmulo de capital e a exploração máxima dos recursos disponíveis não tomam papel central no negócio - o que se busca não é a maximização do lucro a qualquer custo, e sim o desenvolvimento social de uma comunidade e o progresso no negócio de maneira sustentável e ecologicamente correta.

Assim, a identificação da cadeia partirá do produto final e traçará todas as etapas e atores envolvidos no processo, a fim de melhorar o entendimento do empreendimento e conseqüentemente a vida dos envolvidos no projeto. Para a realização e completude dos objetivos aqui postos, utilizar-se-á a análise de *filière*. Nicaretta et al. (2015) descreve *filière* como sendo a análise "*que descreve a cadeia produtiva a partir do consumidor final até os seus insumos de produção*".

Na análise de *filière*, há também o entendimento da importância do estudo meso (etapa intermediária entre macro e micro) e por isso cabe neste estudo, vez que amplia o leque da análise e a torna mais adequada para o empreendimento em questão e para suas complexas relações com o ambiente externo à cadeia.

Além do plano de fundo traçado pela análise de filière, que guiará as linhas gerais da pesquisa, propõe-se também o uso da metodologia posta por Furlanetto e Cândido (2005). Ela refere-se a produção agropecuária, sendo fruto de três estudos de caso, realizados em diferentes formas de estruturação e coordenação dos sistemas de produção do agronegócio. Apesar de não ser exatamente similar a uma marca que está voltada para economia criativa e produção de moda, a metodologia adequa-se e revela-se bastante versátil e flexível em aplicação.

De acordo com Furlanetto e Cândido (2005), a estruturação da cadeia de suprimentos traz inúmeros benefícios ao negócio. Com ela, é possível aumentar a produtividade e contribuir significativamente com a redução de custos, além de facilitar a identificação de valorização e agregação de valor ao produto ou serviço. Para os autores, uma cadeia de suprimentos é *"um corte na cadeia produtiva, ou seja, uma rede de sistemas de produção e distribuição, que transforma a matéria-prima em produtos intermediários ou acabados e os distribui aos consumidores"*.

Para a construção da cadeia de suprimentos, os autores definiram oito passos que envolvem análises e discussões que antecedem o desenho e esquemáticas finais, sendo eles:

1. Identificação dos agentes: o primeiro passo para o desenho de todas as cadeias de suprimentos é entender quem são os agentes que atuam nos processos e quais as responsabilidades de cada um. Além disso, é fundamental que se entenda como cada um desses agentes se relaciona e interage com os demais elos da cadeia.

2. Presença de ações conjuntas - cooperação: segundo os autores, a cooperação é uma forma de "reduzir riscos e custos". Ainda mais quando se trata de uma associação, a cooperação com (tanto entre agentes internos quanto externos a organização) é fundamental. Existe a necessidade de uma ação sinérgica entre os elos, sendo esse um fator que determina muitas vezes o sucesso do empreendimento e sua continuidade com cada vez mais colaboradores. A identificação dos processos cooperativos deve estar constar no mapeamento da cadeia.

3. Flexibilização de contratos: em cadeias formais, existem contratos que regem deveres e obrigações das partes envolvidas no processo. Quando os prazos são rígidos e acontece algo que afete o cumprimento de algum dever, existe uma alta possibilidade de surgirem conflitos internos e externos. A análise desse processo precisa ser feita para que haja um entendimento de como a marca vem lidando com os aspectos legais da comercialização de produtos.

4. Livre fluxo de informações: as informações devem ser transmitidas de maneira fluida entre os agentes da cadeia. É importante que se entenda como gerenciar os dados de maneira inteligente para que sejam estes palatáveis e úteis para que elas se destinam. Assim, os processos de decisão podem ser feitos de maneira conjunta, com todos os agentes munidos de informações vindas de toda a cadeia, repassando o conhecimento e acumulando conhecimento.

5. Padronização das ações: como os autores explicam, *"cada uma das cadeias procura funcionar sob a sua própria lógica, porém todas elas partem do princípio de que, ao padronizar as ações, conseguirão maior eficiência nos processos, já que são padronizados os procedimentos considerados os melhores (best practice)"*. Assim, é interessante que sejam identificadas as ações que são feitas atualmente, sendo fundamental criar uma maneira de avaliá-las e identificar quais podem ser padronizadas e adotadas como padrão na organização.

6. Resolução de conflitos: para a manutenção de um pequeno negócio, é imprescindível que haja uma gestão de conflitos que funcione de maneira rápida e que seja gerida pelos próprios membros da cadeia. Furlanetto e Cândido (2005) apontam que em cooperativas e organizações com estruturas mais abertas, existe uma maior incidência de conflitos. Um dos fatores é o fato das tarefas administrativas não serem atribuídas a uma única pessoa, mas sim a um grupo que precisa trabalhar em conjunto e em total sinergia - já que todos têm o mesmo poder.

7. Construção de uma marca para a cadeia: a construção de uma marca para a cadeia não é apenas uma maneira de promover e comunicar o produto e/ou serviço (funcionando como instrumento básico do *marketing*), mas é também uma forma de alinhar o racional de todos os atores da cadeia e engajar os colaboradores - que conhecendo o DNA da marca e seus princípios, acabam exercendo melhor suas funções. Esse alinhamento cria união, melhorando o relacionamento e por fim os processos da marca, e acaba por criar um público interno que advoga pela marca e a constrói em sua rede, beneficiando o *marketing*.

8. Compartilhamento dos lucros: numa cadeia, todos os agentes acabam se beneficiando com o sucesso do empreendimento. Porém, em determinados casos, pela falta de um sentimento cooperativista na rede, é possível que um agente tente obter mais vantagens e não repassá-las para os demais elos da cadeia. Isso deve ser evitado pois acaba causando problemas estruturais e conflitos.

A construção da cadeia de suprimentos se inicia com o diagnóstico inicial feito a partir de informações obtidas com a ONG Casa do Rio. Além das informações discutidas,

mais dados e análises foram realizados na visita *in-loco* na comunidade. Durante a visita foram feitas observações diretas com os membros da associação e da marca Teçume.

Após os resultados finalizados, foi possível a realização de um modelo visual simplificado e conciso para que todos da comunidade possam usufruir do conhecimento trazido com a planificação da cadeia. Entende-se que a comunicação visual seja mais palatável e explicita um maior grau de expressividade simbólica (OBREGON et al., 2015).

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Este capítulo apresenta conceitos centrais e temáticas de relevância para a análise da marca Teçume e a adequada construção de uma cadeia de suprimentos para o empreendimento, servindo como base para aprofundamento de discussões.

2.1 Aspectos sociais e culturais

2.1.1 A região amazônica

A Amazônia é extremamente complexa em entendimento e delimitação, podendo a expressão ser utilizada em denotação a bacia hidrográfica, uma província botânica ou um espaço político-econômico. A começar por aí, a Amazônia já mostra o quão rica e grandiosa. Abrangendo nove unidades políticas brasileiras (Amazonas, Pará, Roraima, Rondônia, Acre, Amapá, Tocantins, Mato Grosso e Maranhão) e mais oito países do continente sul americano (Bolívia, Colômbia, Equador, Guiana, Guiana Francesa, Peru, Suriname e Venezuela) (CARNEIRO FILHO; SOUZA, 2009), a região possui enorme abrangência e importância política, além de condições altamente favoráveis de navegabilidade e relevância econômico, histórico e social (LIRA; CHAVES, 2016).

Segundo Carneiro Filho e Souza (2009), a região amazônica corresponde a cerca de 40% da América do Sul, ocupando uma área de 6,6 milhões de quilômetros quadrados e é o maior compartimento de água doce superficial do mundo com 15% do total disponível. Além disso, o Bioma Amazônico possui a maior biodiversidade da terra, contendo quase 30% de todas as espécies existentes. É uma região privilegiada pelo clima e pelas condições geológicas e geográficas.

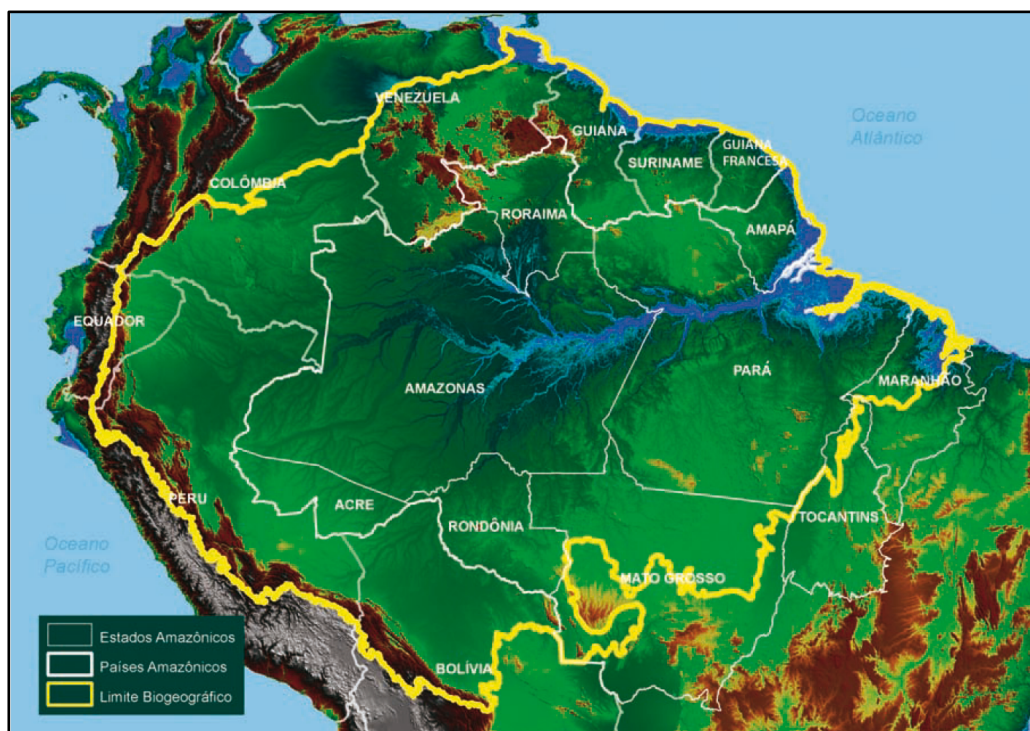


Figura 1. Limites Biogeográficos da Amazônia (CARNEIRO FILHO; SOUZA, 2009)

Um problema grave apontado por Lira e Chaves (2016) remete-se ao fato da delimitação do terreno amazônico ter sido feita pautada em aspectos econômicos e em função do que os autores chama de acomodação política, ignorando por vezes a geografia em si e questões que se distanciam do critério técnico e racional de aproveitamento máximo dos recursos naturais.

Apesar da Amazônia ser a região de maior interesse geográfico do país devido às suas riquezas e variedade de fauna, flora, hidrografia e exuberância dos seus cenários, as Políticas Públicas adotadas esquecem de levar em conta aspectos sociológicos e que dizem respeito aos habitantes do local (LIRA; CHAVES, 2016).

[...] as Políticas Públicas implementadas, na região, vêm sendo marcadas pelos interesses e estratégias de expansão das relações capitalistas, mediante as correlações de força existentes nas diferentes esferas do poder, que incidem, diretamente, no modo de vida das comunidades tradicionais (LIRA; CHAVES, 2016).

Ao abandonar os interesses dos vastos segmentos da população da região no momento de definição das diretrizes das políticas para a região, utiliza-se como justificativa a necessidade de “desenvolver” e “integrar” a região à economia globalizada.

Desde o Velho Mundo até hoje, a Amazônia sempre foi vista e é tratada como um depósito de matéria-prima que serve para a satisfação dos detentores de poder e dos mercados

consumidores. A mesma visão que ingleses, holandeses, franceses, espanhóis e portugueses tiveram ao disputar a região e impor suas práticas imperialistas, é a visão que o governo brasileiro tem e objetiva no seu desenvolvimento industrial.

[...] desde o período colonial, até os dias atuais, as políticas públicas viabilizadas trataram o espaço amazônico sem considerar as formas de vida e os saberes, historicamente construídos, demonstrando um profundo desrespeito pelos mosaicos socioculturais que dão vida a região. Assim, a Amazônia não pode ser vista, somente, como ambiente físico, natural ou humano, pois se constitui em uma totalidade complexa que envolve as dimensões naturais, política, ideológica e sociocultural, sob o estabelecimento de relações sociais dos homens, entre si, e com a natureza (LIRA; CHAVES, 2016).

2.1.2 Comunidades tradicionais ribeirinhas da Amazônia

Braga e Bertoldi (2013) apontam para a existência de aproximadamente 231 povos indígenas e comunidades locais diversas na região amazônica, o que corresponde a uma população de cerca de 600 mil pessoas.

Lira e Chaves (2016) descrevem o homem amazônico - os povos indígenas, as populações ribeirinhas, pescadores, extrativistas, quilombolas, migrantes, entre outras - como um construto multiplamente influenciado por diferentes povos e culturas:

A Amazônia é ocupada por uma diversidade de grupos étnicos e por populações tradicionais, historicamente constituídas, a partir dos vários processos de colonização e miscigenação por que passou a região. Pode-se afirmar que o homem amazônico é resultado dos intercâmbios históricos entre diferentes povos e etnias. Tal intercâmbio possibilitou uma herança que se revela nas mais diferentes manifestações socioculturais expressas pelo homem amazônico na vida cotidiana, quais sejam: as relações de trabalho, a educação, a religião, as lendas, os hábitos alimentares e familiares (LIRA; CHAVES, 2016).

Os autores também apontam que o modelo de ocupação sociocultural das comunidades tradicionais da Amazônia baseia-se no uso dos recursos naturais para sua subsistência. Não há uma forte relação com o capitalismo e consequentemente com o mercado. Apresentam como características principais o uso de mão-de-obra familiar e tecnologias de baixo nível - derivas dos conhecimentos tradicionais e de teor sustentável.

A ideia é reforçada por Scherer (2004) quando afirma que "o modo de vida desses grupos humanos está condicionado ao ciclo da natureza". A autora explica que as cheias e as vazantes condicionam o trabalho e o cotidiano desses povos, sazonalizando a produção e regulando até mesmo as bases de sua alimentação.

A construção de uma identidade histórica, cultural, social e política está diretamente ligada aos costumes e tradições desenvolvidas por um povo. Seu modo de pensar,

viver e agir, influenciam e desenvolvem novas formas de percepção da vida como um todo. [...] temos nas comunidades tradicionais exemplos vivos de como uma sociedade construída a partir de experiências diferenciadas, pautadas em valores imateriais e orgânicos, proporcionam uma ligação particular com a natureza (BRAGA; BERTOLDI, 2013).

A identidade sociocultural e política que definem cada segmento da população ocupante da região Amazônica é definida por uma série de fatores. Lira e Chaves (2016) explicam que essa identidade é moldada por fatores que vão muito além da origem étnica, e passam pelo padrão de organização da produção e dos recursos naturais, pela luta pela garantia de sobrevivência e acesso a bens e serviços sociais, pelas atividades exercidas, etc.

Lira e Chaves (2016) diferencia os chamados ribeirinhos pela “forma de comunicação, no uso das representações dos lugares e tempos de suas vidas e na relação com a natureza”, formando assim um intenso patrimônio cultural próprio - passado de geração a geração por meio da história oral, garantindo a reprodução social (SCHERER, 2004).

Um traço bastante relevante para o entendimento da cultura ribeirinha é a intrínseca relação entre a população e a hidrografia da região. Esses povos vivem em agrupamentos nas várzeas dos rios e de seus tributários, com várias famílias em agrupamentos de casas de madeira (entre 20 e 40) construídas em palafitas e constituintes do cenário visto por quem passa com as grandes embarcações pelos rios da Amazônia (SCHERER, 2004). Os rios influenciam desde o meio de transporte principal utilizado na região (a canoa movida a remo ou a motor de rabeta) até os traços culturais de cunho religioso, como explica Lira e Chaves (2016):

Rio e ribeirinho são partes de um todo. Se o rio oferece os seus alimentos, fertiliza as suas margens no subir e baixar das águas. O ribeirinho lhe oferece sua proteção, através de suas representações (seus mitos) como a mãe-d'água, a cobra-grande que come os desavisados (que não respeitam a natureza) e tantas outras, que nascem desta humanização da natureza e naturalização do homem (LIRA; CHAVES, 2016).

A relação entre os ribeirinhos e os rios amazônicos é tamanha que estes são chamados de *Povos das Águas* em comparação aos Povos da Floresta - castanheiros e seringueiros (SCHERER, 2004).

Um ponto relevante na descrição das comunidades ribeirinhas reside no fato dessas serem detentoras de um alto grau de conhecimento a cerca do meio que as cercam e sobre suas formas de manejo. Elas levam em conta o tempo da natureza na organização de suas atividades e possibilitando uma gestão sustentável de seus recursos.

No que concerne à apropriação de terras, as comunidades ribeirinhas também possuem características próprias e que ignoram a estrutura agrária. Elas utilizam a terra de

maneira coletiva e compartilham o controle dos recursos básicos por meio de um código legal verbalizado e acatado pelos grupos familiares que as compõem. Existem também regras de apropriação de espaços privados pelas famílias, que incluem suas casa e quintais, e dos produtos por elas cultivados individualmente (LIRA; CHAVES, 2016).

Apesar do distanciamento das comunidades ribeirinhas dos grandes centros urbanos, engana-se quem pensa que essas comunidades vivem isoladas. Além das conexões que elas estabelecem entre si, seus habitantes realizam trocas com as sociedades urbanas - enquanto as comunidades fornecem produção agrícola e extrativista, as cidades oferecem produtos e serviços básicos para a sustentação e continuidade desses grupos sociais, garantindo sua reprodução social. A comercialização do excedente ocorre em períodos de maior demanda e maior produtividade (SCHERER, 2004). Apesar dessa necessidade, as comunidades tradicionais se baseiam mais fortemente em sistemas de simples troca de mercadorias:

Trata-se, basicamente, de dois tipos de transação: relação não monetarizada (mercadoria-mercadoria) e a relação que ocorre entre a troca de um valor de uso pela moeda, para se adquirir outro valor de uso (mercadoria-dinheiro-mercadoria). Nesse sentido, embora se verifique a presença do dinheiro, a troca se caracteriza por uma economia mercantil de troca simples, bem diferente da sociedade capitalista, a qual visa ao lucro (LIRA; CHAVES, 2016).

Uma prova do não-isolamento dessas comunidades está nas gradientes alterações que as religiões locais vem sofrendo ao longo do tempo. Apesar da grandiosidade cultural tradicional de mitos e crenças de influência indígena, africana e portuguesa, as comunidades ribeirinhas vem sofrendo uma ascensão da religião evangélica - fato que vem, segundo Lira e Chaves (2016), causando até mesmo conflitos e rompimentos de grupos.

As atividades laborais desenvolvidas pelas comunidades tradicionais utilizam técnicas simples e objetivam o atendimento de necessidades básicas - entre elas, as mais importantes são a pesca (realizada com utensílios arcaicos e de origem indígena como arcos e flecha e arpões) e o cultivo para subsistência (sendo a mandioca o produto mais comum). Scherer (2004) também aponta para o cultivo de juta e malva, e ainda para a extração de látex das seringueiras - este vendido em mercados locais e regionais.

Todos os membros das famílias estão, de alguma forma, envolvidos no processo produtivo. Porém, as mulheres e crianças (independente do sexo) são responsáveis pela maior parte do trabalho, deixando os homens apenas com eventuais capinas (SCHERER, 2004). Esse fato afasta muitas crianças da escola - que em geral ficam fora de suas comunidades e vão apenas até a quarta série.

A organização política das comunidades tradicionais é bastante heterogênea, mas em geral se pauta em ações de cunho comunitário com foco na solidariedade interna. Esses movimentos são usados como ferramenta nas alianças políticas e reivindicações, garantindo direitos e provendo meios de atendimento das necessidades básicas da população que os compõem (LIRA; CHAVES, 2016).

Scherer (2004) apresenta a triste realidade da maioria das comunidades ribeirinhas

Essa população vive em condições precárias de existência. Grande parte é analfabeta e, em pleno século XXI, muitos ainda não têm sequer existência civil. Em geral, esquecida pelos gestores das políticas públicas federais, não têm assistência educacional e sanitária. Ademais, as políticas públicas, quando criadas para esses segmentos caboclos da Amazônia, não levam em consideração as suas especificidades culturais, políticas e sociais próprias (SCHERER, 2004).

Vários são os desafios decorrentes da carência de bens e serviços sociais superados de maneira coletivista. O conhecimento tradicional é compartilhado entre os membros da comunidade e entre as comunidades para que, por exemplo, doenças sejam curadas mesmo sem o auxílio de um médico. E é esse sentido solidário que fortifica as relações sociais e os laços de parentescos e compadrios, fortalecendo também a instituição como um todo (LIRA; CHAVES, 2016). Apesar de todos os problemas enfrentados, as comunidades ribeirinhas não podem ser descritas como estando em situação de miserabilidade (SCHERER, 2004), e grande parte dessa fato deve-se ao solidarismo encontrado entre as comunidades.

De acordo com Lira e Chaves (2016), foi só a partir da década de 80 que os direitos das comunidades tradicionais passaram a ser objeto de atenção. A luta contra o processo de retirada forçada de sua população de áreas historicamente habitadas por elas motivou a organização mais ativa, com o intuito de garantir sua subsistência através da utilização de recursos naturais. Uma vitória do movimento político organizado das populações ribeirinhas foi ser legitimada pela Constituição Federal, fato que até os anos 2000 só era concedido às comunidades indígenas. a Política Nacional de Desenvolvimento Sustentável dos Povos e Comunidades Tradicionais foi instituída a partir do Decreto n. 6040, de 07 de fevereiro de 2007.

2.1.3 Mulheres ribeirinhas e sua reprodução social

Estudar as práticas femininas e seu papel nas comunidades tradicionais implica na compreensão das diferentes perspectivas sociais inerentes a estas sociedades que se organizam de múltiplas maneiras, muitas vezes inexistindo comparações com a realidade social das grandes sociedades (BRAGA; BERTOLDI, 2013).

Para explicar o papel da mulher ribeirinha e a esquemática de sua reprodução social, utilizar-se-á o conceito de gênero como meio de categorização - bastante difundido e trabalhado em estudos de ciências sociais atualmente. Usado desde os anos 70 para trabalhar as diferenças sociais entre os sexos biológicos, o termo se propagou a partir de estudos de teor feminista e é empregado em muitos casos para rebater a ideia determinista - muitas vezes implícita no discurso social - de que existem características biológicas na identidade sexual (LOPES et al., 2012).

Lopes et al. (2012) explica que, ao contrário do que muitos entendem de maneira errônea, os ideais de empoderamento ligadas a gênero e as lutas feministas não são uma busca por superioridade da mulher perante o homem. Busca-se sim “equidades de direitos humanos e participação ativa em meio à sociedade”.

Atualmente, podemos identificar - tanto na sociedade rural quanto na sociedade urbana - a participação desigual entre homens e mulheres nas mais variadas formas de atuação e hierarquização do poder, sendo um retrato e um diagnóstico preciso da realidade socioespacial.

A partir da compreensão do conceito de gênero nos torna possível o conhecimento de que não são as características biológicas que diferenciam homens e mulheres, mas sim o que a sociedade prega a estes (LOPES et al., 2012).

O objetivo do empoderamento feminino é busca por uma nova ordem científica e cultural que não possua hierarquias pautadas em conceitos determinísticos, nem privilégios ou prejuízo baseado em gênero. É uma forma de lutar pelo direito de exercer uma cidadania plena conjunta, inclusiva e produtiva; e que não conta com estereótipos e estigmas injustificáveis porém arraigados por uma sociedade patriarcal (LOPES et al., 2012).

As autoras explicam que as lutas por empoderamento ainda é de real necessidade em locais mais desenvolvidos, porém, nos meios rurais e mais afastados (como é o caso das comunidades tradicionais) essa necessidade é maior ainda.

Lopes et al. (2012) desenvolveu uma pesquisa, entre 2010 e 2011, junto a uma comunidade ribeirinha no distrito de Nazaré, em Rondônia. As autoras descrevem a região como um espaço anacumênico, ou seja, “onde a vida é excessivamente difícil”. Destacam também o fato da dificuldade extra enfrentada pelas mulheres da região, que além de superar os obstáculos impostos pela natureza em si, também precisam lutar para garantir sua participação social e política.

A maioria das mulheres analisadas no estudo e pertencentes a comunidade em questão é solteira e boa parte teve gravidez precoce, tendo filhos ainda na adolescência. Outro fato que agrava a problemática da falta de direitos civis e acesso a políticas afirmativas é falta de registro e de documentos pessoais.

As mulheres da região, assim como na absoluta maioria das sociedades ribeirinhas, participa ativamente do trabalho de auto sustento da comunidade, porém ainda são poucas as que contribuem com atividades comerciais e geradoras de renda - já que só são remuneradas quando produzem eventuais excedentes, mas sem objetivação desse fim.

Com o passar do tempo e a conquista de direitos a partir de lutas com movimentos sociais e organizações não-governamentais, o artesanato com materiais tirados da própria natureza vem ganhando força e sendo então o motor da emancipação financeira da mulher ribeirinha.

Braga e Bertoldi (2013) entendem o papel da mulher nas sociedades tradicionais como sendo a detentora de hábitos que apontam em direção a uma lógica de desenvolvimento sustentável que leva a um equilíbrio econômico, social e cultural.

2.1.4 O movimento *Slow Fashion* e a moda sustentável

Kunzler (2015) explica que a moda pode ser entendida como um processo de comunicação. Entendendo que o corpo é um veículo de comunicação, os itens de moda são então vistos como geradores de processos de significação e pertencimento cultural, contribuindo intensamente com as mensagens e manifestações.

A roupa deixa de ser eternizada como indumentária e se constrói na temporalidade à medida que a sociedade muda suas próprias relações de poder (NISHIMURA; GONTIJO, 2016).

Uma consequência disso é a capacidade do *marketing* de criar fantasias em torno dos objetos - muitas vezes, fugindo do real e do racional - para criar uma significância maior do que unicamente a estética do produto mostra e auxiliar na venda dos mesmos.

Moreira (2015) reafirma a ideia, apontando que o vestuário é a maneira mais intensa de demonstração da personalidade de quem a veste. Entretanto, ressalta que ainda é vista por muitos como uma matéria supérflua e descarregada de real importância, que se constrói baseada e buscando o consumo excessivo.

Apesar da tendência do *Fast Fashion* gerar altos rendimentos para grandes varejistas e mudanças velozes de tendências, surge na antemão um movimento de valorização do não-efêmero, uma moda lenta e de maior qualidade. É uma tentativa de gerar um caráter sustentável e personalizado a uma temática tão ligada ao fútil, gerando uma significância ao meio em que vivemos.

De acordo com Nishimura e Gontijo (2016), o momento em que as lojas de departamento decidiram apresentar novidades cada vez em intervalos menores de tempo marcou o momento de massificação dos itens de moda, modificando o mercado como um todo. Outro fator importante que os autores apontam é o desenvolvimento do *marketing*, utilizando ferramentas que cada vez mais conseguem prever com acurácia o desejo do consumidor.

Entretanto, como consequência dessa excessiva velocidade na produção e consequente redução de custo advinda da massificação dos métodos produtivos, observa-se condições deploráveis de trabalho, desrespeito a direitos humanos básicos e impactos ambientais graves. São sequelas de um processo que migrou para países subdesenvolvidos e geram passivos sociais imperceptíveis aos consumidores da moda.

O Movimento *Slow Fashion* surge então como uma alternativa que visa a redução da velocidade de consumo - e consequentemente da velocidade de produção - e traz a tona preocupações com o meio ambiente e com o retorno social. Além disso, nele existe a valorização do mercado e matéria-prima locais e de técnicas tradicionais de produção não exploratórias e mais humanas (NISHIMURA; GONTIJO, 2016).

De acordo com Nishimura e Gontijo (2016), o movimento foi fundado por Kate Fletcher, consultora de design sustentável, e o define como "a moda vista a partir de um diferente ponto de partida para o crescimento, o consumo responsável na moda". A idealizadora ainda explica que o movimento é a tendência para o futuro e busca o respeito com colaboradores e consumidores, ressaltando que o custo financeiro mais elevado resulta também num valor agregado maior e numa maior interação entre os envolvidos na cadeia de produção - deixando esta mais saudável.

A explicação para o declínio do *Fast Fashion* reside, segundo Moreira (2015), na ascensão da Internet como veículo de comunicação. Ao mesmo tempo em que *sites* de produtos estrangeiros de baixo custo e que tentam simular a moda de grandes grifes se prolifera, há também o surgimento de uma tendência de valorização da idéia "*compre de quem faz*". Na busca de uma experiência emotiva mais impactante, os consumidores cada vez

mais se importam com além da superação de uma necessidade a partir da aquisição de um produto - busca-se, com maiores estímulos, informações sobre a procedência do produto e seus impactos no meio ambiente e na sociedade.

A tendência sustentável foi rapidamente percebida pelas empresas e é usada como argumento de venda e aspecto gerador de campanhas de *marketing* mesmo sem muitas vezes se importar de fato com o meio ambiente (MOREIRA, 2015). O consumidor, por sua vez, vem percebendo cada vez mais esse tipo de artifício censurável e desonesto, o que fortifica ainda mais o movimento *Slow Fashion*.

[...] (O Movimento *Slow Fashion*) vem com um aspecto mais palpável a respeito deste polêmico assunto, pois torna-se possível a obtenção de informações mais profundas sobre o produto consumido, por questão da facilidade de detectar seu progenitor, bem como entender de que maneira o mesmo foi concebido, por ter um ciclo de produção menor e sendo muitas vezes executado por inteiro por um mesmo indivíduo. Desta forma é mais fácil garantir que o produto a ser adquirido respeite o tripé sustentável: social, econômico e ecológico [...] (MOREIRA, 2015).

O valor agregado e o conceito das peças do *Slow Fashion* são vistos pelo consumidor como um diferencial, que se une a melhor qualidade e maior durabilidade para formar um produto que chama sua atenção. Outro fator destacado por Moreira (2015) é a utilização do apelo de “produto personalizado e com edições limitadas” nas campanhas de *marketing*. Todos esses fatores acabam superando e justificando o valor mais alto cobrado por peças desse tipo.

O movimento slow veio para manifestar que através da união de um sentimento bastante atual que é a contundente preocupação com a natureza, à uma das formas mais antigas de se fazer artigos de vestuário, a costura sob medida, pode-se extrair inúmeras veias de negócio, traduzindo-as vantajosas sob vários aspectos, o que além de modificar o mercado e ensinar o consumidor a investir melhor seu dinheiro, promete também conscientizar gerações futuras a respeito de como tratar o planeta (MOREIRA, 2011).

2.1.5 Inovação social

Oliveira e Silva (2012) explicam que, por razões econômicas e competitivas, as empresas buscam cada vez mais a inovação. Afirmam também que, gradativamente, a sociedade como um todo está percebendo que os modelos de negócios estruturados na atualidade não vão de encontro com os impactos ambientais e sociais que os países - principalmente os em desenvolvimento - precisam enfrentar. Surgem então, como resposta alternativa do coletivo à ineficácia governamental e empresarial, diferentes formatos associativos.

Os benefícios do trabalho cooperativado são, segundo as autoras, inúmeros. Entre eles, o acesso facilitado a crédito, financiamentos e aquisição de insumos, melhor qualidade de vida dos envolvidos, além de outros benefícios econômicos, sociais e ambientais. A Inovação Social surge então como um conceito que engloba essas novas iniciativas que provam ser capazes de aliar a inserção produtiva para todos com a agregação de novos valores. Ao prover uma distribuição de renda mais equitativa, prove-se também o desenvolvimento humano.

As iniciativas inovadoras estão associadas com a criação de alternativas para adaptação às mudanças e com as vocações econômicas, em que os atores, por meio de uma visão empreendedora, percebem oportunidades e as transformam em ações para o benefício da comunidade e para o desenvolvimento (OLIVEIRA; SILVA, 2012).

Bihnetti (2011) explica o avanço rápido da economia social pelo fato das estruturas existentes e políticas estabelecidas se mostrarem insuficientes na resolução de problemas como a desigualdade social, questões ambientais e de sustentabilidade, epidemias, etc. A ineficiência do Estado, somada a sua retração e inação em vários setores torna necessário a organização de movimentos sociais que tentam sanar essas lacunas.

A inovação social é aqui definida como o resultado do conhecimento aplicado a necessidades sociais através da participação e da cooperação de todos os atores envolvidos, gerando soluções novas e duradouras para grupos sociais, comunidades ou para a sociedade em geral (BIGNETTI, 2011).

Remove-se a tradicional vinculação do termo inovação à geração de lucro ou ganho econômico, que dá lugar ao estudo de formas de viabilizar e trazer à tona alternativas que possibilitem a continuidade da sociedade humana.

É importante também destacar que os processos de Inovação Social precisam atender simultaneamente: i. as necessidades humanas não atendidas através do viés tradicional; ii. a promoção da inclusão social e iii. ser capaz de capacitar os envolvidos no processo, reduzindo a marginalidade social e proporcionando uma mudança nas relações de poder (OLIVEIRA; SILVA, 2012).

2.1.6 Economia criativa

O termo Economia Criativa serve para designar modelos de negócios ou gestão que são motivados por atividades, produtos ou serviços que se originam no conhecimento, criatividade e capital intelectual individual ou comunitário - gerando trabalho e renda. São

atividades produtivas que se pautam em um ato criativo gerador de valor simbólico (SERAFIM et al., 2013). Ou seja, significa utilizar o potencial criativo disponível na sociedade para a criação de bens e serviços (SEBRAE NACIONAL, 2016).

De acordo com Newbiggin (2010), suas origens se dão no momento em que os setores de produção cultural tradicionais como o design e a decoração passam a ter vínculos cada vez mais estreitos com as atividades produtivas modernas (tais como a publicidade e a moda) - processo que também é acelerado pelo rápido desenvolvimento da tecnologia digital experimentada no fim do século XX e no início do século XXI.

De acordo com Serafim et al. (2013), a história da Economia Criativa teve seu marco inicial em 1994, na Austrália. Foi o primeiro momento em que um governo deu atenção para a temática e desenvolveu o conceito de *Creative Nation* para a readequação do papel desenvolvido pelo Estado na promoção do desenvolvimento cultural. Ainda nos anos 90, a Inglaterra passa a adotar os setores criativos como setor particular da economia e se torna então o primeiro país a despontar na área, com crescimento anual de 16% e incentivo do então Primeiro-Ministro Tony Blair.

Já no Brasil, acontece em 2014 o um Workshop na cidade de São Paulo para tratar da questão, bem como um painel promovido na XI Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento. No ano seguinte, na cidade de Salvador, Bahia, foi instalado o Centro Internacional das Indústrias Criativas após a realização do Fórum Internacional das Indústrias Criativas. A massificação do termo ocorreu entretanto em 2007, quando foi realizado um encontro sobre Economia Criativa durante o São Paulo *Fashion Week*.

Newbiggin (2010) ainda aponta que a Economia Criativa vem tendo cada vez mais importância em todo mundo, sendo parte determinante da economia global. Durante a crise econômica de 2008, enquanto o comércio internacional sofria quedas de 12%, as exportações de produtos e serviços culturais crescia 14,4% (SERAFIM et al., 2013). Governos e players dos setores criativos dão mais relevância ao seu papel e a utilizam cada vez mais como fonte de desenvolvimento alternativo e de compromisso cultural.

No Brasil não é diferente. Apesar do país ainda não estar nos mesmos patamares que países europeus, o Ministério da Cultura idealizou para os anos compreendidos entre 2011 e 2014 um Plano da Secretaria de Economia Criativa, aumejando não apenas definir as intenções, políticas, diretrizes e ações no campo da economia criativa brasileira, mas também servindo como um símbolo na redefinição do papel da cultura no Brasil, que vem no sentido de consolidar uma nova forma de pensar a Economia.

[...] a diversidade cultural não deve mais ser compreendida somente como um bem a ser valorizado, mas como um ativo fundamental para uma nova compreensão do desenvolvimento. De um lado, deve ser percebida como recurso social, produtora de solidariedades entre indivíduos, comunidades, povos e países; de outro, como um ativo econômico, capaz de construir alternativas e soluções para novos empreendimentos, para um novo trabalho, finalmente, para novas formas de produção de riqueza (MINISTÉRIO DA CULTURA, 2012).

De acordo com a definição do Ministério da Cultura (2012), a economia criativa é, portanto, a economia do intangível, do simbólico e possui dinâmica própria - desconcertando assim os modelos econômicos tradicionais. Um dos pontos de diferenciação da indústria tradicional está no fato do setor ser baseado principalmente na cooperação e compartilhamento de conhecimentos (SERAFIM et al., 2013).

A Economia Criativa também contribui significativamente para o desenvolvimento social, vez que é capaz de gerar bem-estar, autoestima e aspectos imateriais que estimulam indivíduos e comunidades a valorizar o seu entorno e a sua própria cultura (SEBRAE NACIONAL, 2016).

Costa e Souza-Santos (2011) apontam que os benefícios da Economia Criativa são encontrados através: *i) da criação de empregos, exportação, promoção e inclusão social, diversidade cultural e desenvolvimento humano; ii) do entrelaçamento entre economia, cultura e aspectos sociais com tecnologia, propriedade intelectual e objetivos turísticos; iii) de um sistema econômico baseado no conhecimento desenvolvendo a dimensão e através da interligação entre elementos macro e micro da economia; e iv) do desenvolvimento da inovação através de políticas multidisciplinares.* Os autores ainda concluem afirmando que a viabilização dos negócios criativos se dá com maior êxito quando o governo investe em políticas de apoio.

2.1.7 Precificação em economia criativa

Serafim et al. (2013) explica que os bens culturais não tem utilidade a priori. Ou seja, sua valoração se dá de maneira subjetiva de acordo com a experiência de quem o consome. Assim, na Economia Criativa, os padrões de qualidade não estão bem definidos e nem correspondem a especificidades comuns a todos. Aspectos como padrões estéticos e comportamentais também estão extremamente ligados a traços da cultura local e influenciam nessa percepção de valor. Assim, o autor afirma que *bs bens simbólicos por serem singulares*

e portadores de identidades, não devem ser tratados como se possuíssem um valor exclusivamente comercial".

Logo, os setores criativos precisa se pautar numa avaliação do valor simbólico gerado através de um processo criativo para formulação do preço de seus produtos ou serviços. Essa tarefa não é simples e exige um conhecimento específico e detalhado da importância e relevância histórica e social da ação empreendida.

Newbigin (2010) explica que a diferenciação entre a Indústria Criativa e as demais indústrias tradicionais é justamente a carga de herança cultural que seus produtos e serviços carregam. Assim, as indústrias criativas são expressões do valor cultural e econômico.

Além do seu *valor de troca*, (que é o estágio final para que os bens e serviços encontrem o seu nível de preço ótimo no mercado) e seu *valor funcional* (determinado pela maneira como se usam no dia a dia), a maioria dos produtos e serviços das indústrias criativas têm um 'valor expressivo', um significado cultural que pouco ou nada tem a ver com os custos da sua produção ou utilidades (NEWBIGIN, 2010).

Outro ponto acerca da precificação de objetos da Economia Criativa é bem colocada pelo Ministério da Cultura (2012) e refere-se a importância de avaliar com atenção os produtos considerando os aspectos representativos dos mesmos.

Num mercado infestado com produtos industrializados de alto valor funcional e baixo valor de troca - advindos dos avanços tecnológicos e, por vezes, da exploração exacerbada de mão-de-obra barata - a produção de objetos artesanais é uma importante forma de expressão cultural e de resistência. Além disso, é uma fonte de emprego e renda para muitas comunidades, como a de estudo nesta monografia. Garantir que o valor expressivo entre na conta final é fundamental para a valorização e validação de uma cultura e para a preservação dos conhecimentos tradicionais.

Reis (2007) apresenta em seu livro *"Economia da Cultura e Desenvolvimento Sustentável: o Caleidoscópio da Cultura"* uma seção dedicada a revisão dos pressupostos econômicos que envolvem a Economia da Cultura. Segundo a autora, a disciplina é relativamente nova e ainda não possui adequações plenamente construídas, por isso a necessidade da revisita a teoria econômica tradicional.

O primeiro conceito arraigado na economia clássica e que não se aplica ao caso da indústria cultural é a lei das utilidades marginais decrescentes. Sua postulação implica na redução da utilidade marginal proporcionada pelo consumo progressivo de novas unidades. Ou seja, o objeto ou serviço utilizado perderia valor ou significância quando utilizado pela

segunda ou terceira vez. Com objetos culturais, segundo a autora, essa regra é inversa - quanto mais se consome, mais se quer consumir pela formação de um hábito.

Outro ponto de análise que Reis (2007) coloca diz respeito à intangibilidade e a valoração da criatividade. Assim como Serafim et al. (2013), Newbiggin (2010) e Ministério da Cultura (2012), a autora explica que um bem cultural possui valores intangíveis que não é abarcado pelo arsenal tradicional de precificação. Sendo assim, é necessário a criação de ferramentas novas para que o processo se dê e supere obstáculos e dificuldades que as empresas culturais enfrentam.

[...] Quanto vale manter uma instituição cultural que contribuirá para formar a identidade nacional ou regional, para promover a inclusão em um mundo global, enfatizar a riqueza da diversidade, da criatividade da população? São questões que devem ser respondidas não só para garantir o reconhecimento econômico aos criadores e sustentar as ações de política pública, como também para identificar e eliminar obstáculos de financiamento ao setor cultural. Uma das maiores dificuldades das empresas culturais em formação ou expansão é a obtenção de crédito. Isso ocorre porque a maioria avassaladora das instituições financeiras tradicionais ainda não está preparada para avaliar plenamente o potencial financeiro de investimentos intangíveis (REIS, 2007).

O último conceito apresentado é o que invoca o caráter insubstituível das manifestações e criações culturais. Não há como, em termos práticos e de significância, haver a substituição de um bem ou serviço cultural. A valoração da cultura traz consigo aspectos subjetivos e que por vezes fogem dos preceitos da lógica e que não são definidos pelas regras do mercado.

2.2 Conceitos teóricos práticos

2.2.1 Cadeia de suprimentos

Martins (2000) explica que o cenário atual, de competição cada vez maior e busca constante de novos modelos gerenciais que possibilitem o melhor enfrentamento dos desafios do mercado, existe uma demanda especial por maneiras cada vez mais desenvolvidas e estruturadas de estabelecer e manter relacionamentos com clientes e fornecedores. Assim, a abordagem da gestão da cadeia de suprimentos (também chamada de supply chain management) destaca-se como ferramenta útil que garante a sobrevivência e a melhoria contínua do processo para alcance de excelência operacional.

O gerenciamento da cadeia de suprimentos se destaca como uma das possíveis formas de tratar dos problemas criados pela necessidade de coordenar a atividade produtiva entre diferentes agentes econômicos que, muitas vezes, possuem objetivos conflitantes. Esse gerenciamento poderá ter consequências na estabilização das cadeias produtivas, na capacitação gerencial e tecnológica e no deslocamento territorial das plantas de produção, bem como a geração de uma melhor resposta diante das exigências dos consumidores (MARTINS, 2000).

Schneider et al. (2009) adotam uma definição de cadeia de produção bastante utilizada por outros autores:

[...] a cadeia de produção é caracterizada por uma sucessão de operações de transformações dissociáveis, capazes de serem separadas e ligadas entre si por um encadeamento técnico, sendo também complementada por um conjunto de relações comerciais e financeiras que estabelecem, entre todos os estados de transformação, um fluxo de troca, de montante a jusante, entre fornecedores e clientes (SCHNEIDER et al., 2009).

Ainda segundo os autores, a importância do estudo das cadeias produtivas aumentou significativamente na década de 90 - aumento esse advindo de mudanças drásticas no âmbito econômico das organizações. Assume-se assim, como um fator de extrema importância estratégica o entendimento e coordenação da cadeia produtiva. Nesse mesmo contexto de mudanças, o mercado acirrou as disputas e a competição, bem como o consumidor se tornou mais exigente quanto a qualidade do produto ou serviço oferecidos pelo empreendimento.

Batalha e Coelho (2011) discutem a importância da gestão da cadeia de suprimentos para o aumento da competitividade das cadeias agroindustriais, dando ênfase no setor sucroenergético. Apesar da cadeia em análise neste trabalho não ser exatamente uma cadeia agrícola, é possível a realização de comparativos no concernente às principais problemáticas solvidas com uma gestão adequada e às vantagens estratégicas e operacionais. De acordo com os autores, os economias geradas e o ganho de eficiência são fatores de aumento da competitividade importantes advindos de uma boa gestão. Além disso, apontam que a melhora na troca de informações entre os elos da cadeia, acaba por reduzir problemas na coordenação e decorrentes de conflitos.

A avaliação do desempenho de uma cadeia produtiva passa pela análise de sua capacidade como um conjunto composto de agentes atuando interativamente de processar capital, energia, informação e matéria, e transformar um bem inicial em produtos e subprodutos com maior valor agregado e de utilidade para determinados grupos de consumidores (SCHNEIDER et al., 2009). Os autores ainda apontam que para se estabelecer uma avaliação adequada da cadeia, é necessário uma referência estabelecida e construída a partir da criação de indicadores.

Martins (2000) aponta que existe uma relação próxima entre a tecnologia disponível no empreendimento com o grau de articulação de organização da cadeia. Além disso, explica que as relações entre os agentes são regidas por uma hierarquia definida, podem seus agentes estabelecer relações de complementariedade ou de interdependência.

Schneider et al. (2009) indicam a existência de dois tipos de ambientes identificados nas cadeias de produção: o ambiente controlável e o incontrolável. A diferença básica entre as classificações reside no fato do ambiente controlável ser influenciado de maneira direta pelo empreendimento. No ambiente incontrolável, existem fatores que não podem ser influenciados ou geridos pelo empreendimento, como por exemplo o ambiente em que se situam os produtores de insumos para a produção ou o consumidor. Para influenciar esses ambientes, o empreendimento precisa se basear em relações e ações mais complexas e que demandam uma carga mais estratégica e menos operacional de intento.

Laudon e Laudon (2011) explicam que o ganho de escala numa empresa implica diretamente numa maior complexidade no trato e no envolvimento com fornecedores, fato que demanda também um sistema que abarque e contemple os desafios de administrar uma rede complexa. Assim, os autores destacam como fundamental a utilização de um sistema de gestão para as cadeias de suprimento.

Para os autores, a definição de Cadeia de Suprimentos é a seguinte:

[...] é uma rede de organizações e processos de negócios para selecionar matérias-primas, transformá-las em produtos intermediários e acabados e distribuir os produtos acabados aos clientes. A cadeia interliga fornecedores, instalações industriais, centros de distribuição, varejistas e clientes com a finalidade de fornecer mercadorias e serviços desde a fonte até o ponto de consumo. Matérias-primas, informações e pagamentos fluem pela cadeia de suprimentos em ambas as direções (LAUDON; LAUDON, 2011).

Há ainda, segundo os autores, a divisão da cadeia em duas partes: *upstream* e *downstream*. A parte *upstream* refere-se aos atores que fazem o papel de fornecedores da empresa, além dos fornecedores dos fornecedores e ainda inclui os processos para gerenciar as relações entre eles. Já a parte denominada *downstream* corresponde a todo sistema necessário para distribuição após a finalização dos processos de fabricação feitos pela empresa em questão, indo desde o primeiro distribuidor até o consumidor do bem produzido.

Martins (2000) aponta que uma cadeia pode ser dividida em três macrosegmentos, sendo eles: Produção de matérias-primas, Industrialização e Comercialização. O segmento inicial representa o grupo de fornecedores que dão início ao processo com a produção dos insumos necessários para a produção de um bem. Já no segundo grupo apontado estão as

organizações responsáveis pelo tratamento da matéria prima e em sua transformação em produto final com valor agregado na visão do consumidor. A última parte representa os atores responsáveis por levar o produto ao cliente final da cadeia produtiva, viabilizando então a distribuição e o comércio.

Pode-se classificar os atores de uma cadeia de suprimentos em agentes primários e agentes de apoio, o que facilita o entendimento da sistemática de produção e do gerenciamento das relações existentes entre os diversos membros. Os agentes primários são representados pelos atores que exercem atividades operacionais ou gerenciais diretas no processo de produção do bem ou serviço resultante do arranjo produtivo. Assim, são estes que realizam tarefas que agregam valor. Já os membros de apoio são os atores responsáveis pela execução de tarefas que objetivam o fornecimento de recursos (materiais ou imateriais) para que a atividade desenvolvida pelos agentes primários se dê de maneira adequada. Assim, não há agregação de valor aos produtos ou serviços, apenas o suporte às atividades principais (CASTRO et al., 2012).

Existem alguns requisitos essencialmente necessários para delimitação e formação de uma cadeia de suprimentos (Martins, 2000). A primeira delas seria o relacionamento entre todas as partes envolvidas no processo de transformação, guiado à melhoria conjunta do processo e sustentada em bases de confiança e cooperação mútua. Destaca-se também a necessidade de um alinhamento e padronização do acesso e organização das informações – o que facilita o entendimento e gera menos ruídos ou desconfianças. O último ponto destacado é a necessidade da consciência de coletivismo, o entendimento de que numa cadeia, informações, lucros e prejuízos precisam ser divididos de maneira justa a todas – o que contribui para o crescimento e fortificação da cadeia e não apenas de um determinado agente.

A Cadeia de Suprimentos possui ainda um fluxo definido de informações e um fluxo monetário que vai do consumidor em direção aos fornecedores, ou seja, um caminho inverso daquele feito pelos produtos ou serviços resultantes da cadeia (MARTINS, 2000). Essa esquemática pode ser melhor entendida e visualizada na *Figura 2*, a seguir:

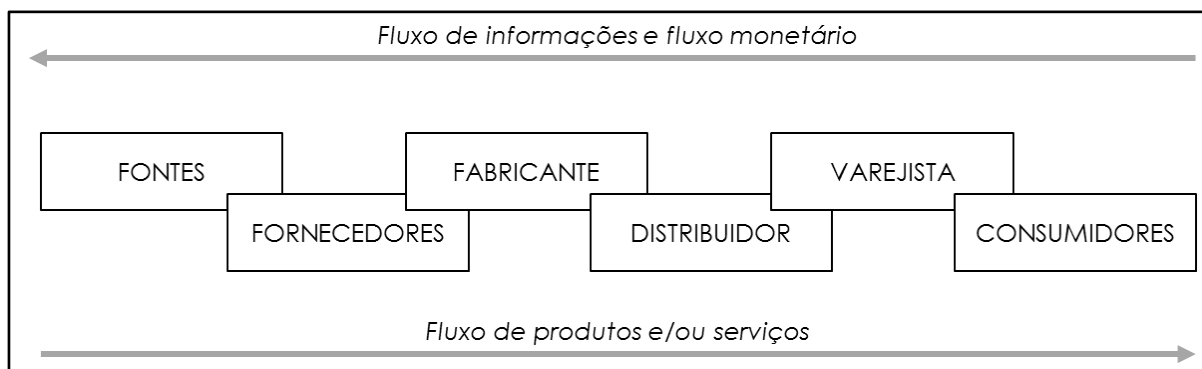


Figura 2. Modelo de Cadeia de Fornecimento (Adaptado de MARTINS, 2000).

Grandes empresas necessitam não gerenciar e orquestrar a relação entre todos esses atores para garantir sua excelência operacional - além, é claro, de gerenciar suas próprias redes internas de suprimentos. Ineficiências e problemas com estoques, capacidade ociosa, transporte, etc. acabam gerando altos custos para serem corrigidos, e decorrem em geral de deficiências comunicacionais e informacionais. Martins (2000) afirma que não basta um dos agentes melhorar seu desempenho, todos precisam se tornar eficientes para que a cadeia se torne eficiente. Assim, é necessário que riscos também sejam compartilhados, reduzindo e diluindo a intensidade dos mesmos - e o principal beneficiário é o consumidor.

Por exemplo, os fabricantes podem manter excesso de peças em estoque porque não sabem exatamente quando receberão a próxima remessa de seus fornecedores. Os fornecedores podem fazer pedidos insuficientes de matéria-prima porque não dispõem de informações precisas a respeito da demanda. Essas ineficiências podem causar um desperdício de até 25 por cento dos custos operacionais de uma empresa (LAUDON; LAUDON, 2001).

Carneiro et al. (2002) destacam que a análise da cadeia de suprimentos traz ao terceiro uma grande vantagem, vez que possibilita uma visão holística do processo com o detalhamento não apenas dos elos que operam na cadeia, mas também a identificação de oportunidades de atração de elos que estão no ambiente externo. É uma maneira de contribuir para a gestão e proporcionar auto-sustentabilidade econômica ao empreendimento.

Martins (2000) explica que a cadeia de suprimentos deve ser entendida como uma entidade único e o suprimento precisa necessariamente ser visto como a atividade central compartilhada e que é norteadora da significância estratégica de todas as funções - haja visto seu impacto nos custos totais e participação de mercado. Além disso, o estoque não deve ser utilizado como fator de balanceamento da cadeia, servindo como último recurso nesse intuito.

O fator de sucesso central destacado pela autora entretanto, é a integração real dos atores envolvidos no processo (internos ou externos), e não apenas a criação e organização

dos elos ligantes da cadeia. O gerenciamento desse processo envolve a visão sistêmica do empreendimento e a racionalização e sincronização da produção, transformando os atores em aliados fortificados pela ação conjunta - que favorece tanto no quesito de soma de competências como também na força de aproveitamento de oportunidades e exploração do mercado.

Os benefícios da implementação da gestão da cadeia de suprimentos destacados por Marins (2000), que atingem todos os agentes participantes da cadeia, são principalmente os que envolvem o relacionamento nas transações diversas que ocorrem na produção e nos tipos de contratos estabelecidos.

Castro et al. (2012) destaca a importância, no contexto atual, do trabalho cooperativo entre as empresas e seus fornecedores, atuando então de maneira integrada. Dessa maneira, a logística ganha um papel ainda mais importante na administração do negócio, passando a ser entendida como uma área de cunho estratégico, *“capaz de integrar todos os processos ao longo da cadeia de valores, do fornecedor até o cliente final, dando início então à chamada gestão da cadeia de suprimentos”*.

Dessa forma, a gestão da cadeia de suprimentos pode ser vista um conjunto de métodos utilizados com objetivo de melhorar a integração de vários processos dentro de uma organização, que envolve: distribuição, transporte, armazenagem, estoques, custos logísticos e outros, visando uma otimização dos resultados da produção e garantindo ao cliente final o produto certo, na hora certa e nas condições desejadas, tendo os custos ao longo da cadeia, gerenciados de forma eficiente e contribuindo então para a melhoria do desempenho da empresa como um todo (CASTRO et al., 2012).

O papel principal da logística, de acordo com Castro et al. (2012), é a integração sistêmica dos diversos setores da empresa ou da instituição em análise, objetivando a incorporação de acordos e prazos bem como a *“racionalização de processos e redução de custos em toda a cadeia de abastecimento e a manutenção da satisfação do cliente e conseqüentemente do nível de serviço”*.

2.2.2 Análise de filière

Na década de 60 surge, na França o conceito de filière ou cadeia de produção agroindustrial (CPA) através dos trabalhos de Louis Malassis (FERREIRA, 2004). Fruto da escola de economia industrial francesa, o conceito se aplica a qualquer atividade sequencial que envolve a transformação de uma *commodity* em um produto utilizável para o *user* (consumidor final do produto). Há nesse conceito a focalização dos aspectos de distribuição

industrial do produto, reduzindo a importância da variável preço na coordenação do sistema, além de ser influenciada pelo grau tecnológico e pelas estratégias centrais do empreendimento. Assim, analisa-se essencialmente as sucessões de atividades ligadas verticalmente que são empregadas na produção de bens e a descrição técnico-econômica (NICARETTA et al., 2015; SCHNEIDER et al., 2009)

Fialho (2001) explica que a palavra “*filière*”, de origem francesa, não possui tradução para a língua portuguesa ou mesmo para a língua inglesa. Ela é derivada do prefixo “*fil*”, que significa *fio* e serve para representar algo que está conectado. Sendo assim, a palavra significa algo “um conjunto articulado de atividades econômicas integradas”.

Martins (2000) explica que a análise de *filière* se diferencia dos demais métodos de análise por partir de um produto final único e específico no final da cadeia, fazendo o caminho de volta até a origem da matéria-prima.

Na visão de Ferreira (2004), o estudo baseado nos conceitos de *filière* comporta dois aspectos fundamentais: a identificação do produto, agentes e operações do processo de transformação; e a análise de “*seus mecanismos de regulação (estrutura e funcionamento dos mercados, intervenção do Estado e planificação)*”.

De acordo com Fialho (2001), numa *filière* é sempre possível a identificação de três elementos chaves (que são posteriormente detalhados): a entrada (chamada de montante), os processos de transformação e a saída (jusante). Na entrada são introduzidas as matérias-primas a serem utilizadas no processo; já nos processos de transformação temos as ações e atividades que enriquecem a entrada e geram produtos com uma ou mais funções. Esses produtos, então, seguem seu fluxo até o mercado, ou seja, a saída.

Alguns pontos importantes na análise de *filière* destacados por Schneider et al. (2009) são: emprega a análise de um corte vertical na cadeia; estuda mais que apenas os elos entre os agentes, focando-se também nas relações complexas e heterogêneas - o que extrapola a análise limitada nas características dos agentes envolvidos; tem como limite de aplicabilidade a disponibilidade de dados e a capacidade de análise; orienta-se por uma lógica de jusante a montante (ou seja, assume que as condicionantes impostas pelo consumidor são os motores que estimulam mudanças e alterações no sistema).

Outro ponto importante levantado pelos autores é o fato da análise de *filière* ser considerada mesoanalítica. Nesse conceito, admite-se que existe um espaço intermediário de análise entre os fatos macroeconômicos que afetam o sistema como um todo e as ações que o empreendimento em análise realiza. Seria então uma análise que leva em conta e tenta

balancear os conceitos macro e micro aplicados ao sistema, pois não estuda apenas a unidade nem o todo global.

Essa característica decorre do intento de entender e compreender em sua totalidade as relações existentes na cadeia de suprimentos. Batalha e Coelho (2011) apontam ser necessário utilizar o conceito de mesoanálise com enfoque sistemático: *"uma análise estrutural e funcional dos subsistemas e sua interdependência dentro de um sistema integrado"*.

Além disso, a análise de filière utiliza uma abordagem com entendimento sistêmico:

[...] a análise de filière, baseado no enfoque sistêmico, tanto oferece subsídios para aplicar às firmas individualmente, tanto quanto a cadeia produtiva como um todo, pois envolve a ideia de que as firmas integrantes da cadeia de produção fazem parte de um sistema; essas partes mantêm dependência uma das outras e interage com o ambiente para atingirem um objetivo em comum (FERREIRA, 2004).

Ao aliar o entendimento sistêmico com o mesoanalítico, Batalha (2001) explica que estes já são conceitos intrínsecos, haja vista que quando analisa-se a cadeia e seus agentes unitários que a compõem (produtor, processos de transformação e distribuição) deve-se atentar para as suas relações com o ambiente externo em que estão inseridas.

De maneira geral, existem três macrosssegmentos na análise de filière identificados por Batalha (2001): i. comercialização ou distribuição: item onde entram os atores que estão diretamente em contato com o user e realizam as vendas dos produtos gerados na cadeia, incluindo também a estratégia de distribuição; ii. operações de transformação: contempla-se aqui os agentes responsáveis pelas transformações das matérias-primas em produtos finais; iii. produção de matéria-prima: integra este item os *players* responsáveis pelo fornecimento das matérias-primas a serem utilizadas no processo de produção.

Assim sendo, na estrutura da análise de filière, parte-se de um produto final para então identificar e encadear os demais atores e as demais ações do sistema (FERREIRA, 2004). Por essa razão, existe, na concepção de Batalha (2001), a necessidade de prover ao consumidor do produto em análise o protagonismo como ator dinamizador da cadeia.

Existe uma série de ganhos advindos com a análise de filière. Segundo Fialho (2001), é possível identificar alguns ganhos como: a identificação das operações empregadas em determinado produto; identificação dos atores principais; fornecimento de informações que auxiliam o gestor na tomada de decisão e na criação de uma estratégia de negócio; identificação de gargalos no sistema produtivo; identificação de relevância da ação governamental no empreendimento.

Fialho (2001) explica que não há problemas em um agente externo realizar a análise de filière de um empreendimento desde que haja um bom conhecimento técnico e econômico.

Além disso, como a análise depende de um entendimento detalhado do comportamento dos atores envolvidos no sistema, é essencial que haja o contato desse agente externo responsável pela execução do projeto com os atores em questão.

2.2.3 Estratégias de comunicação para microempresas do terceiro setor

Leitão et al. (2010) destaca a importância do *marketing* no cenário organizacional. Num mundo cada vez mais acirrado em concorrência, o refinamento e garantia da eficiência no momento da comercialização e comunicação com o cliente é um fator chave para o sucesso de um empreendimento. O *marketing*, como bem destaca o autor, é o responsável "*pela elaboração das estratégias que as organizações utilizam para apresentar, comparar, persuadir e promover o seu produto e, ou, serviço ao público*".

Para pequenas e microempresas, o *marketing* assume uma função ainda mais relevante, sendo fundamental para a sobrevivência desse tipo de organização - que já sofre morte prematura na grande maioria dos casos. Apesar disso, Leitão et al. (2010) apontam que a utilização de ferramentas de *marketing* de um desenho estruturado da estratégia de comunicação em pequenas e microempresas é irrisório, sendo utilizado por poucos, que muitas vezes também fazem uso inadequado dessa tática. Isso ocorre por desconhecimento teórico da temática por parte do empresário ou pelo não reconhecimento da importância da inteligência em *marketing*.

Riffel e Klann (2008) apontam para a importância da comunicação para a captação de recursos em empresas do terceiro setor. Os autores apontam que esse é um dos maiores desafios de ONGs e outros tipos de instituições sem fins lucrativos, mas necessária para manter a competitividade e para obtenção de recursos que viabilizem suas ações. Além disso, cada vez mais é necessário o grau de profissionalização e transparência aumentar para gerar mais confiança nos investidores (sejam eles públicos ou privados) e obter então mais recursos.

Além do número de entidades do terceiro setor aumentarem de número, dividindo recursos e investimentos, Riffel e Klann (2008) apontam que outro problema recorrente é falta de visão a longo prazo - consequência da falta de profissionalismo e no tem emergencial muitas vezes tomado. A grande problemática se instala no fato de que retornos do plano de comunicação exigem investimentos, que muitas vezes preferem ser investidos em ações de cunho efetivo na realização do *core business* da instituição.

[...] A comunicação deverá sempre estar presente em uma organização, pois, por meio dela, as ONGs poderão investir nas formas de divulgação para ganhar visibilidade perante a sociedade, conquistar novos doadores, estabelecer um relacionamento contínuo com os parceiros já conquistados, além de prestar contas aos seus públicos. A transparência é fundamental para a organização conquistar a confiança da sociedade que, desta forma, poderá colaborar para o desenvolvimento da primeira (RIFFEL; KLANN, 2008).

Os autores explicam ainda ao doarem seu tempo ou seu dinheiro para um projeto ou instituição, as pessoas envolvidas esperam saber como esse investimento foi aplicado e revertido em um bem social. Assim, a transparência e a divulgação dos resultados - ou ao menos um agradecimento e reconhecimento - são essenciais para a manutenção do bom relacionamento e para a entidade ganhar a confiança da sociedade.

Sem a comunicação é difícil uma organização chamar a atenção da sociedade, estabelecer um relacionamento com essas pessoas, conseguir parcerias com as empresas e até mesmo obter apoio dos órgãos públicos. É importante que as organizações tomem consciência de que o investimento nesta área é essencial para o seu desenvolvimento e sustentação (RIFFEL; KLANN, 2008).

Entre o mix mercadológico destaco por Leitão et al. (2010), a comunicação assume papel relevante, haja vista que é a definição acerca da maneira como o empreendimento será visto pelo consumidores. O objetivo do plano de comunicação então é o de apresentar os produtos e prover o público-alvo da organização (ou mais especificamente do produto em questão) com informações corretas - mantendo o cliente alinhado com a visão e valores da marca.

O processo de comunicação pode se dar de inúmeras maneiras, classificadas por Leitão et al. (2010) em: propaganda, venda pessoal, promoção de vendas, relações públicas ou publicidade e *marketing* direto.

No concernente a propaganda, esta é apresentada como uma maneira recomendada de comunicação para pequenas empresas pois caracteriza-se como uma forma de apresentação persuasiva de alteração da imagem do produto no consciente do consumidor. Altera-se assim a imagem social da empresa, causando impacto que pode se alastrar em rede pela sociedade.

Apesar da importância alta da propaganda no plano de comunicação de pequenas e microempresas, a venda pessoal (ou seja, a comunicação direta que se faz com uma audiência qualificada geradora de influência no mercado) assume um papel ainda mais relevante, pois o discurso pode ser adaptado já que ele é mais individualizado e exclusivo, além do fato de haver um processo de retroalimentação e feedback momentâneo. Apesar de todos os benefícios, essa é uma maneira custosa de comunicação - o que age como um impeditivo para muitas empresas.

Já a promoção de vendas, como redução de preços e outras ações esporádicas e pontuais vem como uma forma de reduzir o efeito da sazonalidade e girar o estoque, desovando produtos que porventura tenham tido baixa venda.

O bom relacionamento com os agentes externos à organização, objetivo final das relações pública, é uma maneira de garantir a boa imagem da empresa junto aos consumidores e a comunidade em torno. Para pequenas empresas essa pode ser uma ferramenta barata e efetiva de comunicação quando bem executada, já que pode-se por ventura utilizar-se do poder e do alcance de terceiros para atingir públicos que demandariam altos investimentos em outras formas de *marketing*.

Finalizando as formas de comunicação descritas pelo autor, tem-se o *marketing* direto, caracterizado pela prospecção e interação direta com clientes atuais ou potenciais sem intermediários, que pode ocorrer através de uma ou mais mídias.

2.2.4 Certificações florestais

Basso et al. (2011) indicam que a onda de crescimento que vem ocorrendo na produção florestal, tem criado também uma consciência ambiental mais forte, levando a maiores preocupações quanto aos impactos e consequências ambientais e sociais causados pela atividade. Assim, selos de certificação florestal vem se difundindo como meio de garantia do correto manejo das florestas na produção de bens, criando assim um mecanismo de mercado capaz de verificar e rotular produtos.

Jacovine et al. (2006) aponta que a Conferência Mundial sobre Meio Ambiente (Rio-92) foi um marco no surgimento de uma maior consciência ambiental e, assim, uma maior pressão por parte da mídia e de organizações não governamentais - tanto nacionais quanto internacionais - para o uso adequado dos recursos ambientais.

O processo de certificação serve para, segundo o Serviço Florestal Brasileiro (2016), atestar que empresas dos mais diversos setores seguem padrões pré estipulados por órgãos auditores para verificação da qualidade e, por vezes, da sustentabilidade da produção. Esse é um processo voluntário que objetiva a adequação de processos e a obtenção de certificados que provêm à empresa argumentos de venda e segurança garantida para os *stakeholders*.

Essa certificação é ainda uma maneira de assegurar a sustentabilidade a longo prazo, vez que engloba aspectos sociais e econômicos nas vertentes de análise. As empresas buscam voluntariamente a obtenção de certificações florestais, pois entendem que “*estão lançando*

mão de um instrumento institucionalizado de diferenciação”. Assim, pode-se comunicar a consumido, ao usuário do produto e as demais partes interessadas, que o processo de manufatura seguiu padrões que viabilizam ecologicamente e socialmente a sua produção.

WWF-Brasil (2017) ainda explica que a certificação florestal é uma garantia de origem para que toda a cadeia pode usar como argumento de venda para agregar mais valor ao produto. Além disso, o consumidor consciente, cada vez mais exigente, pode utilizar a certificação como guia para realizar suas compras.

A Certificação Florestal é um dos tipos possíveis que trabalha basicamente conceitos de sustentabilidade, provendo então um atestado de que o produto desenvolvido é feito de maneira a não agredir o ambiente, sendo “*ecologicamente correto, socialmente justo e economicamente viável*” (SERVIÇO FLORESTAL BRASILEIRO, 2016). Pode-se então certificar o manejo florestal e a cadeia de custódia, ou seja, desde a retirada do material da floresta, passando por todas as etapas de produção, até chegar ao produto final.

A exportação é a principal razão que leva as empresas buscarem a certificação florestal. Existem grupos, como o Grupo de Compradores de Madeira Certificada, com mais de 60 organizações participantes, que se comprometeram em comprar preferencialmente produtos certificados (WWF-BRASIL, 2017).

O FSC (Forest Stewardship Council International) e o PEFC (Program for the Endorsement of Forest Certification Schemes) são os principais certificados florestais, sendo os mais difundidos mundialmente desde sua criação em meados dos anos 90 (SERVIÇO FLORESTAL BRASILEIRO, 2016) (BASSO et al., 2011). No Brasil, o PEFC é representado pelo programa Cerflor, sendo que o rigor de ambas as normas citadas é bastante similar (BASSO et al., 2011).

Atualmente, o Brasil é o país com o maior número de certificados FSC - são cerca de 170 certificações de cadeia de custódia, em mais de 3 milhões de hectares de floresta certificadas em toda a extensão territorial (WWF-BRASIL, 2017).

A certificação florestal da FSC pode ser dividido em duas modalidades: Certificação do Manejo Florestal e Manejo Florestal. Na Certificação do Manejo Florestal, atesta-se que o manejo foi realizado de maneira a respeitar os Princípios e Critérios da FSC. Já na Certificação de Cadeia de Custódia, ocorre a inspeção de toda a cadeia produtiva, o que atesta que todos os materiais utilizados na produção tem origem em florestas certificadas. Com o aumento das possíveis ramificações e caminhos que as matérias-primas podem seguir até

chegar ao consumidor, esse tipo de certificação ganha relevância já que analisa a cadeia num nível mais amplo (JACOVINE et al., 2006).

O FSC é apontado por WWF-Brasil (2017) como a certificação mais conhecida mundialmente, estando presente em mais de 75 países do mundo. O dimensionamento do negócio globais com produtos de certificados chega na casa dos 5 bilhões de dólares anuais.

O princípio básico objetivado pelo FSC é a difusão da conscientização no concernente ao uso adequado dos recursos providos pela floresta. Para isso, estipulou-se um conjunto de normas conhecido como Princípios e Critérios, que são aplicadas mundialmente.

Basso et al. (2011) aponta que o processo de certificação florestal cria uma série de problemas e é um grande entrave para pequenos produtores, principalmente no que concerne aos custos envolvidos para a obtenção da certificação e na difusão de informações sobre as etapas e requisitos do processo.

Os custos principais decorrem da adequação da propriedade onde é realizada a produção dos bens, que em geral requerem investimentos relativamente altos quando comparados ao porte do pequeno e médio proprietário florestal. Em geral, os custos da certificação podem ser classificados, segundo Basso et al. (2011), em diretos e indiretos: os custos diretos se referem ao pagamento do processo de certificação em si, bem como o custo da auditoria. Já os indiretos, que são geralmente maiores que os diretos, se referem ao custo para adequação às normas e requisitos esperados pela certificação e na melhoria do manejo, exigindo então mais investimentos tanto em infra-estrutura física quanto em capacitação humana.

No estudo de Jacovine et al. (2006), 78% das empresas tiveram custos referentes à auditoria de até R\$ 10.000,00. Já o custo médio indireto foi de até R\$ 20.000,00, e o custo de manutenção anual ficou entre R\$ 5.000,00 e R\$ 15.000,00 - sendo que 11% das empresas gastaram mais de R\$ 100.000,00. Na maioria destes casos, foi necessário apenas um auditor para a realização da identificação e do estudo de rastreabilidade do empreendimento. Caso seja necessário mais tempo do auditor, como no caso da certificação do manejo florestal, há um aumento significativo no valor das auditorias e documentação necessária.

Os custos indiretos elevados decorreram do estabelecimento de um controle que até então não existia nas empresas, numa tentativa de garantir a rastreabilidade da matéria-prima - o que envolve muitas vezes a contratação de funcionários e o treinamento.

Jacovine et al. (2006) descreve um estudo realizado com 9 empresas da indústria moveleira que obtiveram a certificação FSC para parte de sua produção (dentro do máximo

estabelecido pelo órgão certificador). Um dos dados mais relevantes no estudo que a maioria das empresas consegue a certificação da cadeia de custódia em cerca de 6 meses, chegando até a um ano (11%).

No intuito de facilitar a obtenção da certificação florestal, Basso et al. (2011) aponta para a existência da certificação em grupo.

Para amenizar esses problemas, surgiu a certificação em grupo, que tem por objetivo reunir um determinado número de pequenas áreas florestais sob o comando de um único ‘administrador’ capaz de organizar o processo de certificação, permitindo a cada membro se beneficiar dos mesmos diferenciais de mercado que a certificação individual oferece (BASSO et al. 2011).

Entre as vantagens da certificação em grupo, pode-se apontar a maior facilidade na gestão do intento, agrupada em um administrador. Basso et al. (2011) concluiu em suas pesquisas que os aspectos legais (requisitos ambientais e trabalhistas) estão entre as principais dificuldades que impedem pequenos e médios produtores a obterem a certificação florestal. Assim, o agrupamento em um único gestor facilita a burocracia. Além disso, entende-se que a certificação em grupo seja mais barata, haja vista que o número de auditorias cai, bem como existe a unificação de processos como consultas públicas e relatórios.

Jacovine et al. (2006) afirma que 89% das empresas que participaram de seu estudo estão satisfeitas com a certificação implementada e utilizam o selo florestal para: *“aumento nas vendas, melhoria nos resultados, melhoria em sua imagem, melhoria em seu marketing e abertura de novos mercados”*.

3. RESULTADOS

Nesta seção, são apresentados os resultados da pesquisa inicial feita para o diagnóstico da Associação Casa do Rio e da marca Teçume, bem como as informações recolhidas *in loco* em uma visita realizada entre os meses de abril e maio de 2017. Em seguida, é apresentado o desenvolvimento da Cadeia de Suprimentos de acordo com a metodologia selecionada para a apresentação final para a comunidade e colaboradores - objeto esperado como entrega final devolutiva para a Associação.

3.1 Diagnóstico inicial

3.1.1 A Casa do Rio

Antes de dar início ao diagnóstico da marca, é importante destacar que este estudo se pautou em todas as normas pertinentes à ética em pesquisa com comunidades tradicionais, sendo que os dados essenciais para a sua realização foram fornecidos pela ONG Casa do Rio e através de observação direta.

A Casa do Rio é uma Organização Não Governamental (ONG) criada em 2009 e juridicamente enquadrada no como uma Associação. O termo Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP) também pode ser usado - ele é uma certificação emitida pelo Ministério da Justiça para que a associação possa fazer parcerias e convênios com todos os níveis de governo e órgãos públicos de todas as instâncias e permite que doações realizadas por empresas possam ser descontadas no imposto de renda.

No DNA da Associação estão valores como o respeito aos saberes e culturas locais; a construção coletiva e participativa dos processos; o compromisso com a ética e a sustentabilidade; a garantia da autonomia e da liberdade de escolha das populações.

Atualmente o projeto conta com 5 membros atuantes e parte do estatuto social, recebendo também a ajuda de outros parceiros e voluntários - para trocas de metodologias e capital humano.

Para se manter, a Casa do Rio recebe ajuda da BrazilFoundation® e do Mailing do Bem®, que financiam alguns projetos e ações sociais desenvolvidas em prol da população local, bem como conta com doações esporádicas de marcas e de pessoas físicas. Além disso,

a Secretaria do Meio Ambiente do Amazonas (SEMA) colabora com a Associação na execução de projetos na Reserva de Desenvolvimento Sustentável Igapó-Açu.

Dentro da Associação existem uma série de projetos em andamento, sendo alguns maiores e mais duradouros, e outros considerados ações de curto prazo para remediar necessidades pontuais. Alguns dos projetos serão descritos a seguir:

Centro de Saberes da Floresta - Um centro de empreendedorismo para jovens da região, com foco em oferecer alternativas sustentáveis de desenvolvimento econômico e social. O Centro é um *hub* local de experiências e projetos de inovação. Se propõe a ofertar *workshops* em diversas áreas de expressão e economia criativa, sob um olhar artístico, humano e ecológico. É também sua missão promover a reflexão dos jovens da região sobre questões do seu tempo, uni-los e formar lideranças.

Reflora - Introdução das bases da agricultura sintrópica na região, com vistas para a produção de alimentos e matérias-primas e posteriormente seu beneficiamento, sob bases sustentáveis. Projeto iniciado em um Assentamento que foi destruído pelo fogo no início de 2015.

Parceria com a Reserva de Desenvolvimento Sustentável Igapó-Açu e Parque Estadual Matupiri - A parceria entre a Casa do Rio e as Unidades de Conservação RDS Igapó-Açu e Parest Matupiri existe desde 2011, e começou com a integração dos comunitários da região do rio Tupana participando do processo de formação da 1ª turma de Agentes Ambientais Voluntários da BR-319. Desde então, a instituição vem intensificando a atuação com participação ativa nos processos desenvolvidos por essas Unidades de Conservação, promovendo o intercâmbio entre as demandas locais e o aporte técnico de diferentes instituições do Brasil e do mundo que aportam conhecimento e experiência na construção de projetos que dialogam com as limitações, potencialidades e problemáticas socioambientais da BR-319.

Escola da Reserva Igapó-Açu - Projeto de construção de uma escola-modelo da Casa do Rio que dialogue com a realidade dos jovens do local, possibilitando o desenvolvimento dos mesmos em aspectos sociais e, porque não, econômicos, dando aos alunos uma real noção da biodiversidade na qual eles estão inseridos e provendo-os com a capacidade intelectual e técnica de lutar pela conservação de sua terra. Será criada uma metodologia baseada nas relações dos habitantes da RDS Igapó-Açu a partir da arte, respeitando suas tradições e idiossincrasias.

Tupigá - É um coletivo de jovens dos rios Tupana e Igapó-Açu que se uniram em

torno um projeto pela conservação da região. O projeto nasceu em julho de 2015 com o intuito de formar uma geração de jovens empreendedores capazes de atender as demandas de suas comunidades. Objetiva preparar lideranças para atuar na construção e condução de processos orientadores da governança social, cultural e ambiental. O projeto tem promovido capacitação com intuito de desenvolver habilidades dos jovens para a identificação de suas aptidões e áreas de interesse. Em 2016 o *Tupigá* participou do primeiro encontro do Intervalo-Escola que visa transpor o conteúdo ambiental para o currículo escolar via arte; do curso de formação de jovens lideranças promovido pelo IIEB (Instituto Internacional de Educação do Brasil); do intercâmbio na ADEL no Ceará (Agência de Desenvolvimento Econômico Local) e que a mesma apoiará no processo de identificação de empreendimentos sustentáveis junto aos jovens *Tupigá* visando a criação de um Centro de Empreendedorismo.

RoSa: Regando Saberes - É um projeto experimental de alfabetização de adultos voltado para o público feminino da RDS Igapó-Açu e entorno. Com início em Abril de 2016, o Rosa tem a finalidade de alfabetizar e discutir a condição da mulher na região, com foco na saúde, empreendedorismo, violência doméstica, trabalho e sustentabilidade. O projeto apoia 30 mulheres e 6 homens acima de 30 anos, em parceria com as Promotoras Legais Populares do município Careiro que promovem a capacitação em temas como previdência social, instrumentos de proteção à mulher, empoderamento social.

Manejo madeireiro comunitário - É um programa desenvolvido pela gestão da RDS Igapó-Açu e entorno. Visa fortalecer o manejo madeireiro de base comunitária utilizando técnicas de baixo impacto ambiental, contribuindo com a melhoria da renda das famílias envolvidas no manejo. A Casa do Rio tem contribuído no processo de fortalecimento do coletivo de manejadores por meio da organização administrativa e burocrática para a realização do manejo. No aprimoramento do processo de exploração madeireira, apoia no desenvolvimento de objetos e móveis com design contemporâneo a partir das experiências locais, com valor agregado, valorizando a integração entre os coletivos Teçume e Manejadores. E, também, articulando os canais de comercialização dos produtos.

Reflora - A Casa do Rio tem fortemente apoiado a execução do projeto Reflora – recuperação de paisagem por meio da utilização de ferramentas da agroecologia, com suporte técnico aos agricultores familiares. O objetivo do projeto é diversificar a produção em propriedades de agricultores familiares da BR-319, utilizando áreas degradadas e de capoeira, visando a complementação de renda a partir da comercialização em feiras. O projeto contempla moradores do trecho entre Careiro (Castanho e RDS Igapó-Açu) que por meio de

processo participativo, os foram selecionados aqueles produtores interessados em cultivar espécies agrícolas e frutíferas em áreas de capoeira.

3.1.2 Projeto Teçume

Todos os projetos citados são extremamente importantes e tocam em pontos relevantes às necessidades locais. Entretanto, o foco deste estudo está em um dos projetos de maior repercussão da associação, e que vem mudando a vida de muitos moradores da região, mostrando uma alternativa de conquistar independência e ao mesmo tempo que preserva e divulga ao mundo a cultura local amazônica. Trata-se do Projeto Teçume.

Teçume é o nome de uma técnica de trançados de origem indígena e também o nome escolhido pelo conjunto de mulheres que formam a marca. O artesanato tradicional da região é passado de geração em geração e tem raízes na matriz indígena de etnia Mura - uma tribo nômade que vivia na região do rio Madeira, em embarcações. Apenas nos anos 30, com o início do ciclo da borracha, houve a miscigenação dos muras com os nordestinos, dando origem à matriz da população do Rio Tupana (ARTESOL, 2017). Os cestos e outros utensílios como remos, cofos para armazenar farinha, paneiros para carregar mandioca e etc. feitos com o Teçume são usados pelas mulheres em tarefas diárias na agricultura.

A percepção de que as peças teriam potencial comercial veio em 2011, quando Thiago Azambuja criou um projeto de educação para os jovens da região. Em uma das integrações com os jovens, foi pedido que eles trouxessem algum objeto que seus pais soubessem fazer artesanalmente. Alguns deles trouxeram utensílios de cipó tecidos por suas mães. Foi a partir daí que a potencialidade enxergada pelo fundador da Casa do Rio se uniu ao desejo de valorizar aquela cultura e histórias inoculadas em cada uma das peças, resultando na ideia de criar um projeto de geração de renda. Assim, a Teçume saiu do papel em 2015, quando foi escolhida no edital da Brazil Foundation[®] (voltado para empreendedores sociais e para a criação de projetos de geração de renda), recebendo um aporte de 28 mil reais.

O segundo passo foi sensibilizar as artesãs quanto às questões do feminino - com a interação de uma artista plástica brasileira radicada na Alemanha -, e quanto a sua possibilidade de transformar os utensílios domésticos e sua tradição manual em produtos - com o trabalho de criação fundamental da *designer* Lully Vianna, dona da marca Saissu Design[®]. O portfólio inicial de produtos foi criado com o apoio da marca, que também faz moda em uma cadeia sustentável, e passou a ser comercializado em feiras locais de Manaus,

como a Feira de Agroecologia da Universidade Federal do Amazonas (UFAM). Posteriormente, vieram alguns pontos de venda, resultados de parcerias com outras marcas.

A ONG Casa do Rio e o Projeto Teçume estão organizados espacialmente em regiões próximas a BR-319, em pequenos municípios ou comunidades nas cercanias. Nas margens do Rio Tupana, está a Casa do Rio, o primeiro local dedicado à associação e que deu origem ao nome da ONG, fundado por Thiago Cavalli em 2009. O local, entretanto, é de mais difícil acesso para a continuidade de projetos importantes. Por isso, em parceria com a BrazilFoundation[®], foi inaugurado em 2017 o Centro de Saberes da Floresta. Localizada na cidade de Careiro Castanho, a casa funciona num sistema colaborativo entre os participantes dos diversos projetos da associação e é um local para entretenimento e aprendizado dos jovens e adultos das comunidades próximas.

De todas as participantes do grupo apenas uma era alfabetizada. Este era um grande empecilho para a gestão e o desenvolvimento da marca, além de impactar diretamente na auto estima, cidadania e autonomia associada ao ato de ler e escrever. Por isso, em 2016, a Casa do Rio criou a campanha Bolsa-Escola, um trabalho de relações públicas com atrizes, mulheres de sociedade e fashionistas a fim de vender 25 bolsas, a 500 reais cada, e custear a realização do projeto *RoSa - Regando os Saberes*. Ao fim do ano, o projeto alfabetizou as artesãs e alguns adultos do município de Careiro Castanho que quiseram participar do projeto, totalizando 20 pessoas.

O Projeto Teçume recebeu o primeiro lugar no prêmio Professor Samuel Benchimol e Banco da Amazônia de Empreendedorismo Consciente na edição 2015, e foi finalista no prêmio do Consulado da Mulher 2016. Isso se deve não apenas ao sucesso comercial da empreitada, mas também ao fato da marca propiciar uma verdadeira melhoria na vida das artesãs.

3.2 Diagnóstico local

Para a realização da análise detalhada da cadeia de suprimentos, averiguou-se a necessidade de uma visita local, que também se pautou nas premissas éticas para pesquisas com comunidades tradicionais. As informações colhidas se deram por observação direta sobre a associação no período de 30 de março de 2017 até 3 de abril do mesmo ano.

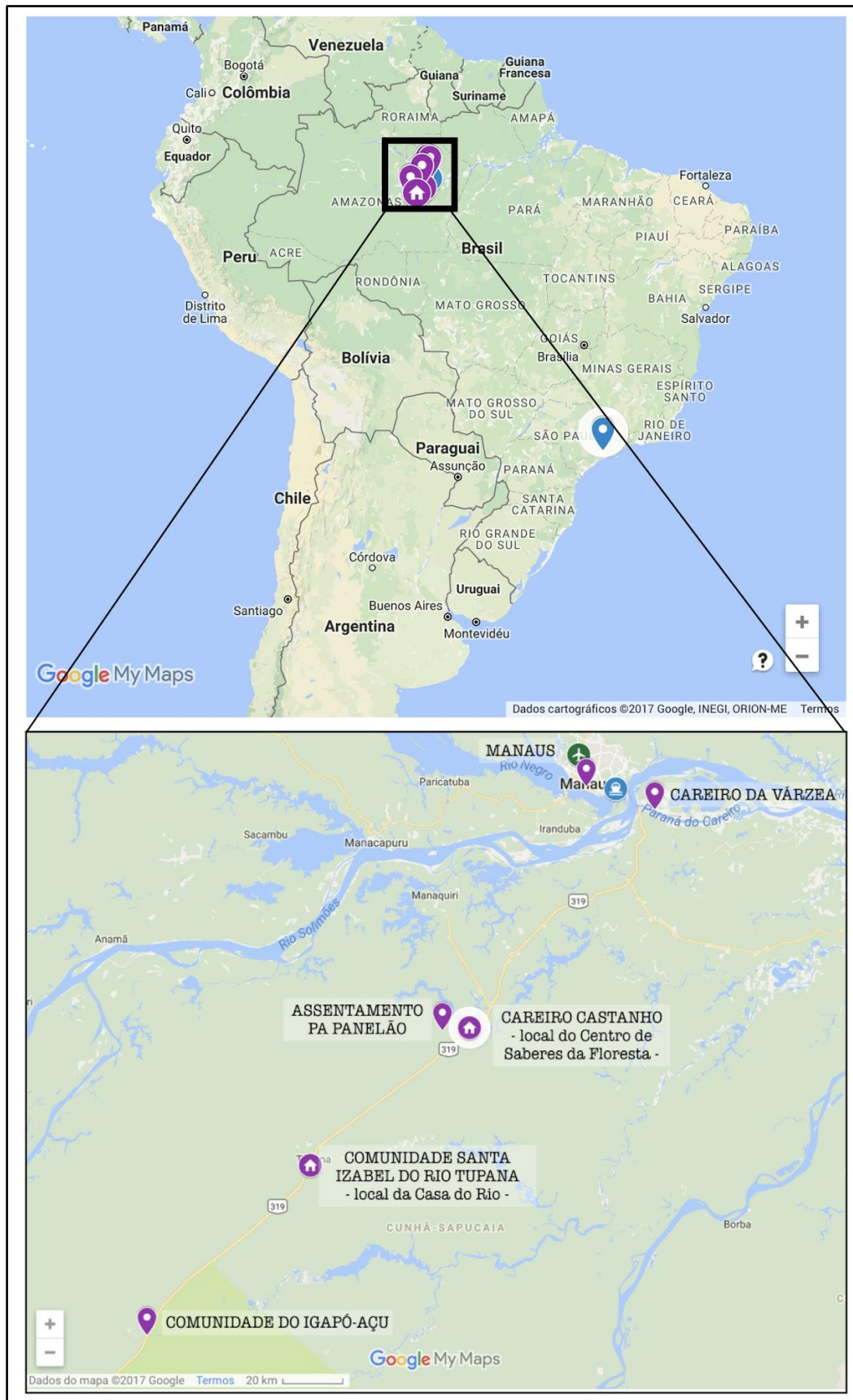


Figura 3. Mapa da Região visitada (Elaborada pelo autor com auxílio da ferramenta Google Maps)

O fato da Casa do Rio estar situada em um município bastante afastado de Manaus implica em diferenças de vários aspectos - culturais, sociais, econômicos e políticos. A cidade de Careiro Castanho apresenta uma série de problemas estruturais nítidos, bem como uma clara falta de elementos básicos que venham de encontro com as necessidades da população. Não existe tratamento do esgoto - os dejetos são despejados diretamente em rios próximos às casas -, as ruas e o asfaltamento estão em condições precárias e os serviços básicos de saúde estão abandonados, sem investimentos e com obras paradas na metade. Há muitos relatos de violência, invasões e consumo de drogas na região, além, é claro, da falta de educação e conscientização sexual. É comum ver adolescentes e pré-adolescentes com filhos pequenos ou grávidas.

Observa-se também, no discurso dos moradores da região, certa falta de entendimento da importância da cultura local. Existe um preconceito desvelado contra a cultura indígena - que pode ser associado mentalidade propagada pelos financiadores das atividades extrativistas - e muitas são as piadas com esse povo e seus saberes. Os jovens são influenciados pela mídia e tentam de toda maneira buscar caminhos que os levem para fora da comunidade, existindo assim um claro movimento de êxodo. Os que ficam acabam se submetendo a trabalhos braçais e em casas de famílias para se manterem, ou buscam oportunidades em empresas de manutenção das estradas e de construção civil que se instalam na região.

O agricultor familiar é ainda visto de uma maneira marginalizada e com certo preconceito. Até mesmo as políticas públicas chegaram de maneira tardia para essa população, que só agora começa a sentir uma certa renovação de valorização advinda da tendência de produção orgânica que a mídia vem atualmente gerando. Essa desvalorização da vida em comunidades rurais contribui ainda mais para a saída em massa da floresta e a ida para as cidades e centros urbanos próximos.

Os cestos feitos pelas mulheres da Teçume não são percebidos como objetos que carregam carga cultural e histórica, sendo que a maioria dos jovens não entende o artesanato como tendo valor e não estão interessados em aprender este ofício. Percebe-se que mesmo as artesãs ainda não absorveram e entendem verdadeiramente que aqueles objetos são significativos, mesmo sabendo que no ano de 2016 a Teçume faturou mais de 10 mil reais - valor que ajudou a triplicar a renda familiar de cada artesã, que também recebem auxílios do governo como *bolsa família* ou *seguro-defeso*. Um fato importante que foi observado é que a rotina de produção agrícola não é perturbada pela produção das peças para a Teçume. Existe o

entendimento de que é necessário o balanço e uma diversificação de fontes de renda, por isso elas dividem o tempo entre as plantações e o artesanato.

3.3 Cadeia de suprimentos

3.3.1 Análise prévia

A partir do contexto social e das observações realizadas no diagnóstico inicial e local, viabilizou-se a construção do desenho da cadeia de suprimentos da Teçume com a descrição das oito etapas da metodologia de Furlanetto e Cândido (2005).

O primeiro passo descrito pelos autores diz respeito à *identificação dos agentes* que interagem ou interferem na cadeia, bem como as responsabilidades e ações de cada um. Independentemente de possuírem efeito direto ou indireto na Cadeia, todos os agentes envolvidos serão listados e posteriormente organizados. No caso da Teçume, entende-se que na cadeia existam 15 atores principais, sendo eles:

Artesãs: As artesãs são as principais agentes do projeto, sendo tanto as agentes causadoras das transformações essenciais para o conceito do negócio quanto principais recebedoras dos ganhos da marca. É pensando nelas que todos os outros agentes trabalham em prol. As artesãs são então a base de todo o sistema e coração da cadeia de suprimentos, ocupando posição central. São elas:

Maria Alexandre dos Santos, a "Dona Maria", é casada, com um filho e natural de Careiro Castanho. Única com Ensino Médio completo, trabalha como agente de saúde do município e se destacou como liderança local por ser a mais envolvida no projeto, apesar de ter entrado posteriormente. Possui forte noção de controle de qualidade e padronização da produção, e é apontada como uma divisora de águas para a marca, pois trouxe mais refinamento e cobrança entre as mulheres. Gerou-se alguns conflitos pela maneira nova de organização de Dona Maria, e mulheres que vinham levando o projeto de maneira mais esporádica acabaram se afastando e dando lugar às que estavam mais envolvidas. Ela aprendeu a tecer sozinha, copiando cestas usadas pela igreja local para recolher dízimo dos fiéis e chegou a tentar vender seus produtos sozinhas.

Valdecira Maria da Silva Reis, a "Dona Val", é natural do Assentamento PA Panelão, tem 3 filhos (um deles com paralisia infantil) e 2 netos. A família mora bastante afastada das

demais, mas apesar disso é uma das mais comprometidas e sua renda é quase toda advinda da marca Teçume. É uma das mais habilidosas e domina a produção de todas as peças.

Maria Rita Ferreira dos Santos, a "Dona Rita", é natural do Tupana e tem 8 filhas e um número incerto de netos. Chegou com a família ao Rio Tupana ainda criança. No quintal de casa, ela planta e colhe cupuaçu, mandioca, castanha e cará para alimentar a família e para vender em feiras locais. Uma das mais engajadas do grupo, seu sonho é aprender a ler com maior destreza.

Edite Paixão Colares, a "Dona Branca", também é natural do Tupana, descendente da etnia indígena Mura, e tem 7 filhos e 9 netos. Perdeu o pai muito cedo e precisou aprender a caçar e pescar. No início do projeto, o marido de Dona Branca a proibiu de participar da marca, mas hoje apoia a mulher. Ele colhe o ambé da floresta e cuida dos brotos para que não falte matéria-prima em locais próximos.

Marilene Nascimento Prado (natural do Tupana, com 9 filhos) e Nilvaneide Regis Guimarães de Oliveira (também do Tupana, com 1 filho) completam o time da Teçume, que ainda conta 2 artesãs em processo de aprendizagem: Rose (sobrinha de Dona Maria) e Dora (natural do Igapó-Açu, com 9 filhos).

Além delas, há colaboradoras esporádicas e mais afastadas do grupo. Algumas desistiram e passaram a se dedicar a tarefas agrícolas, enquanto outras não se adaptaram ou não conseguiram avançar nas produções.

Colaborador de gestão local: O papel deste colaborador é essencial para o bom funcionamento da marca, e cada vez mais assumirá uma posição de importância com o distanciamento progressivo que deve acontecer entre a marca e a associação. Ele é o responsável pela manutenção do fluxo de informações entre os clientes atendidos pela marca e as artesãs, sendo também o gestor do negócio (controlando os números e pedidos através de planilhas eletrônicas).

Atualmente esse papel é feito exclusivamente por Marcos, filho da principal artesã (Dona Maria), ele possui formação superior e se interessa pela gestão da marca. Espera-se estender esse papel para ao menos mais uma pessoa agora que a marca vem ganhando corpo.

É importante ressaltar que além da falta de experiência com negócios desse tipo na região, este agente ainda enfrenta problemas pelo baixo acesso a recursos tecnológicos e falta de traquejo na tratativa com os clientes. A Casa do Rio participa ainda como agente influenciador e guia deste colaborador, mas com o tempo, ganhar-se-á autonomia neste papel.

Designer Parceira: Um dos papéis externos de maior relevância é o desenvolvido pela designer que aperfeiçoa as habilidades das mulheres, desenvolvendo produtos atrativos para o mercado consumidor e que sejam possíveis para a realidade das artesãs. É um trabalho de tradução das técnicas tradicionais para a aplicação moderna em peças com apelo comercial e com estética contemporânea. É importante lembrar que a tradição trazida pelas mulheres ribeirinhas decorre da técnica empregada, e não dos produtos em si - a cultura está na técnica, que pode ser adaptada para a produção de objetos modernos.

Atualmente desenvolvido por Lully Viana e, porventura, por colaboradores das marcas com as quais se firmam parcerias. É de sumária importância que este agente tenha clareza da realidade local, e por isso é vital que ocorra um contato constante com as comunidade trabalhada. A relevância dessa vivência também se dá pelo fato da necessidade do despertar de *insights* internos, que partam das próprias artesãs - o que favorece o sentimento de comunidade e união de grupo, além de aumentar responsabilidade sobre o processo e a marca e incentivar as mulheres mostrando que elas são capazes de criar peças por si só.

O trabalho de refinamento da técnica também está no escopo desta personagem, que tem como missão melhorar a qualidade e padronizar as peças, tornando a marca mais profissional e criando mais reconhecimento por parte dos clientes. O nome da designer também é levado em conta no processo, e é utilizado como forma de promoção e de legitimidade da inclusão dessas técnicas arcaicas no contexto de contemporaneidade.

Colaboradora de gestão financeira: Atualmente, quem realiza a gestão financeira da marca, controlando o fluxo de recebimentos e gerando as notas fiscais, são as próprias artesãs, juntamente ao colaborador de gestão local. Esse processo vem ocorrendo desde a obtenção dos documentos para a regularização do registro de Microempreendedor Individual (MEI) em nome da artesã Maria Alexandre dos Santos. Até então, a emissão de nota fiscal era feita pela empresa Saissu Design[®].

Colaboradores de prospecção de pedidos: O eixo de produção de moda brasileiro está localizado basicamente na região sudeste, sendo São Paulo o principal local de disseminação de tendências. Assim, é de suma importância que haja pessoas fixadas no local que possam atender às marcas interessadas em consumir produtos da Teçume, além é claro de servirem de porta-vozes e propagadores da marca.

Neste sentido, Jeff Aires e Lully Vianna desempenham esse papel e são centrais na cadeia de suprimentos, sendo o elo inicial de conexão com marcas que realizam pedidos e ativam a produção e o andar do processo.

Marketing e relações públicas: Este agente é o responsável pela propagação dos valores da marca fora do estado do Amazonas, sendo o principal impulsionador de parcerias de relações públicas e acordos comerciais marcas de todo o país, mas com foco mais intensivo em São Paulo. No momento, quem exerce essa função é Jeff Aires.

Além do papel de embaixador da marca e de gerenciador das relações públicas, esse agente também tem uma função relevante no concernente aos aspectos quantitativos e lucrativos da marca, já que muitas vezes é ele quem negocia os valores das peças e, porventura, entregas de demais vantagens como espaço na mídia. É ele também que gerencia e controla as informações que são repassadas para os veículos que buscam informações sobre a Teçume para matérias e notas - sendo assim, imprescindível que esse agente esteja em sintonia total com as artesãs e com a estratégia de divulgação que a marca deseja adotar.

O trabalho de comunicação também se utiliza muito do nome da ONG Casa do Rio, que trabalha com parcerias diversas como a da BrazilFoundation[®]. Essa parceria possibilitou uma campanha de divulgação bem sucedida que conta com apoiadoras como a atriz Mariana Ximenes, a diretora de estilo da revista Vogue[®] Brasil, Donata Meirelles e as assessoras de imprensa de moda Tania Otranto e Letícia Veloso.

Existe um domínio comprado, porém se encontra desativado. Há um custo de cerca de 50 reais por ano para a manutenção do *site*, e optou-se pela sua desativação pela falta de conteúdo pronto para postagem. É de consentimento geral que atualmente existe material suficiente para a reativação do domínio, mas isso ainda não foi feito. Parte do problema é que não existe uma pessoa na comunidade que saiba fazer esse tipo de trabalho. O acesso a computadores é difícil e poucos são o que possuem conhecimentos em informática.

A marca Teçume não possui páginas no Facebook[®] e Instagram[®], mas se utiliza das páginas da Associação Casa do Rio para realizar divulgações e fazer postagens referentes ao projeto. Existe também um canal na plataforma Youtube[®], porém este não é atualizado. Há também dois vídeos da Renata Padovan disponibilizados na plataforma Vimeo[®] que mostram as mulheres da Teçume.

As páginas não contam com um engajamento alto (incluindo curtidas na páginas e nas postagens) e não há interações ou nenhum tipo de resposta às mensagens. Apesar do baixo grau de divulgação pelos canais proprietários da marca, a Teçume consegue visibilidade

através da assessoria de imprensa. A marca aparece por vezes em importantes canais do mundo da moda como a Vogue® Brasil e Elle® e em várias celebridades e influenciadores - acontecendo principalmente através de seeding.

Colaborador geral da ONG: O papel que o colaborador da ONG Casa do Rio exerce atualmente é muito mais estratégico, no sentido de incentivar e guiar o grupo de artesãs, do que operacional. No início das atividades, Thiago exercia um papel mais ativo na marca, controlando o orçamento, gerenciando os pedidos e tratando de temáticas legais. Porém, com o ganho de autonomia gerencial cada vez maior entre as mulheres e sua integração e entendimento de pertencimento na cadeia, seu papel foi se reduzindo, ao ponto em que se encontra hoje: um apoiador (que tem ao seu lado a estrutura da ONG Casa do Rio) e provedor de soluções para conflitos e questões de maior complexidade jurídica locais.

Ainda é considerado uma figura indireta importante para o bom funcionamento da marca, e é um agente muito respeitado pelas integrantes da marca - exercendo enorme influência local.

Clientes diretos: Os clientes diretos são basicamente os consumidores dos produtos da Teçume que efetuam a compra na região do Amazonas, diretamente com as artesãs que o fabricaram. Essa venda ocorre em geral em feiras locais (na região do Careiro) ou em Manaus e em geral ocorre a venda de poucas unidades. A venda direta também ocorre por vezes quando visitantes vão até o Careiro, quando amigos e conhecidos de colaboradores da ONG Casa do Rio fazem encomendas. O pagamento é feito em dinheiro ou por transação bancária para a conta da artesã - que se recebeu ajuda de outra do grupo, repassa o valor combinado.

Apesar de não representar um grande volume, essas vendas são importantes para que as mulheres da Teçume tenham mais contato com a sistemática de venda e passem a administrar seu orçamento de maneira mais direta. A venda das peças que são levadas para as feiras são repassadas diretamente para a fabricante, não fazendo parte da divisão geral da ONG - esse fato pode ser entendido como uma maneira de dar liberdade as participantes de produzirem mais unidades e venderem sozinhas, sem que fiquem necessariamente presas ou impedidas pela produção da marca.

Lojas parceiras: Alguns pontos de venda que já foram utilizados para venda dos produtos da Teçume são: Bazar Rosembaum®, Multimarcas AreaOito®, Oppa Design®, Shop2Gether® e DpotObjeto®. Em todos esses casos, houve a compra e revenda por um valor superior. Em nenhum houve o repasse direto. Além delas, a marca também está presente na loja Artiz®, no Shopping JK Iguatemi, que faz parte da rede ArteSol.

Marcas parceiras: A marca social Teçume investe em diversas parcerias com nomes fortes da moda - que além de comprarem as peças para agregarem em suas respectivas coleções, trazem reconhecimento, *awareness*, credenciamento e legitimidade no mundo *fashion* para uma marca social. O contato com as marcas parceiras é feito através do responsável por *Marketing* e Relações Públicas, que define como será feita a parceria e as entregas de cada parte, bem como a negociação de valores e averiguação da capacidade produtiva para atender a demanda necessária.

Uma parceria de destaque foi com a marca de óculos Grazi Massafera Eyewear®, criada em 2015 pelo grupo Luxottica® em parceria com a atriz e modelo Grazi Massafera, que propôs uma colaboração com a Casa do Rio e desenvolveu uma coleção especial para o lançamento da coleção de novembro de 2017. Com 4 modelos com designs inspirados no trabalho das mulheres da Teçume, a campanha teve ampla divulgação. O primeiro evento, de lançamento da coleção contou com bate-papo com a modelo e alguns colaboradores da Teçume, que explicaram o projeto para a imprensa e deram a devida divulgação para a marca. Dionéia Ferreira, chefe da Reserva de Desenvolvimento Sustentável Igapó-Açu no Centro Estadual de Unidades de Conservação do Amazonas, também representou os amazonenses, mostrando como o trabalho da Casa do Rio e da marca Teçume é importante para o desenvolvimento social da região.

Outra parceria de alta relevância que ocorreu em agosto de 2017 foi com a marca Cris Barros®. A estilista se inspirou nas artesãs e nas peças da Teçume para criar bolsas, leques e mandalas decorativas para sandálias slippers, totalizando um pedido de 300 peças confeccionadas. A mandala foi desenvolvida especialmente para a estilista e é feita de palha de bananeira, costuradas com agulha de crochê de palha, vindo com um pompom que demora cerca de 4 horas para ser feito. As entregas foram feitas em pequenos lotes nos meses de julho e agosto, sendo - segundo relatos de Cris Barros® - um grande desafio logístico para a marca, que precisou reaprender a trabalhar com um tempo de produção do *slow fashion*, respeitando os limites da floresta e das artesãs.

No São Paulo *Fashion Week* de 2017, sediado na Bienal Internacional de Arte de São Paulo, a marca Giuliana Romanno® desfilou roupas e acessórios com detalhes de cipó trançado, que representou uma verdadeira parceria de desenvolvimento e *inputs* mútuos entre as marcas. O trabalho foi desenvolvido com o envolvimento de todas as artesãs, que eram brifadas e dialogavam com a estilista sobre as diferentes possibilidades de construção das peças desejadas. Agregando ainda mais às peças, Giuliana coloriu o cipó com ajuda de um

especialista em tingimento sustentável, que utilizou banhos em caldeiras de chá natural de cúrcuma, mostarda e outras plantas para colorir o material.

Parte das peças, que foram confeccionadas exclusivamente para o desfile, ficaram a venda na loja online Udesign[®]. Esse *e-commerce* funciona de maneira *on demand* e é voltado para a moda artesanal e ao *slow fashion*, respeitando o tempo diferenciado de produção das peças. Todas as vendas no *site* entre os dias 29 de agosto e 16 de setembro de 2017 tiveram toda a renda revertida à Teçume, ato que segundo a estilista é uma demonstração que a moda pode ser um veículo poderoso de transformações sociais.

Colaboração de operação logística: Em geral, as encomendas feitas para a marca vêm de outros estados do país, acarretando em um alto valor de frete. Para evitar esse custo, a produção é levada por pessoas ligadas a Casa do Rio, que viajam constantemente para outras regiões (principalmente para o Sudeste - local com maior número de pedidos), de maneira totalmente informal. Com a evolução da marca, espera-se que o transporte seja feito exclusivamente com o uso dos serviços dos Correios[®].

Clientes indiretos: Os clientes indiretos são aqueles que realizam a compra de uma peça através de uma loja parceira que efetue a revenda, sendo que a maior parte se localiza no eixo sudeste do país - onde se localizam as lojas parceiras.

Colaboradores locais de obtenção de matéria-prima: A extração dos cipós e demais materiais utilizados para a produção das peças é realizada pelas próprias artesãs ou por seus maridos, que entram na mata das regiões da Reserva de Desenvolvimento Sustentável (RDS) do Igapó-Açu (que prevê no plano de gestão o uso de fibras naturais para produção artesanal) e do projeto de assentamento extrativista do Castanho e Tupana Igapó-Açu I e II, que estão a cargo do Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (INCRA). Os materiais utilizados são: cipós de ambé e titica; palhas de babaçu, tucumã e bananeira; madeiras de louro-cedro, molongó, âmagô, semente de açaí, bacada e burití.

As matérias-primas são retiradas da floresta em quantidades pequenas seguindo os padrões estipulados pela Instrução Normativa nº 001, de 11 de Fevereiro de 2008, da Secretaria de Estado do Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável (SDS). Além disso, as artesãs se utilizam dos direitos concedidos pela Instrução Normativa nº 003, de 26 de Fevereiro de 2008, da Secretaria de Estado do Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável (SDS), que as desobriga de obter licença ambiental para o auto-abastecimento de madeira para realização de atividades artesanais.

Pesquisadores, colaboradores acadêmicos e parcerias de formação profissional: A ONG Casa de Rio tenta ao máximo levar formação acadêmica para as artesãs, além de estabelecer parcerias com estudantes e professores de universidades (como a Universidade Federal do Amazonas - UFAM) para a análise da área e debates que levem a mudanças sociais. Essa ação ocorre para todas as ações desenvolvidas pela ONG.

Além disso, a ONG também traz educadores que possam trabalhar com o público local no intuito de desenvolvê-los. Mais especificamente para a marca Teçume, já houve o projeto ROSA, que ensinou as artesãs a ler e escrever. Para o futuro, está se planejando a visita de uma ex-funcionária do SEBRAE que dará aulas de empreendedorismo para os participantes.

Este trabalho de graduação se enquadra nesse tipo de parceria acadêmica, e visa prover a todos os envolvidos na rede uma visão mais detalhada do funcionamento da marca.

Mídias e veículos de comunicação: A marca consegue visibilidade principalmente através de um trabalho forte de relações públicas. Por isso, um agente importante na cadeia são os meios de veículos de comunicação de moda, ou aqueles voltados à sustentabilidade e responsabilidade social, e influenciadores, nos quais a Teçume consegue inserção através de *seedings*.

Para melhor entendimento dos agentes, estes podem ser classificados como agentes primários e agentes de apoio. Logo, propõem-se a divisão apresentada na *Tabela 2.*, criada com a adoção dos parâmetros definidos por Castro et. al (2012). Nela, considera-se agente primário aquele que agrega valor no processo, que trabalha com o material recebido pelos agentes de apoio (sendo eles materiais ou imateriais) e realiza ativamente o processo de transformação.

Considera-se que o processo de agregação de valor se inicia com a retirada da matéria-prima da natureza e seu tratamento para o início do processo da técnica de teçume. Assim, os primeiros agentes primários são os colaboradores locais para obtenção de matéria-prima. Em seguida, vem o trabalho das artesãs, principais agentes de agregação de valor que realizam o processo de fabricação, acabamento e embalagem dos produtos. Logo em seguida, vem o papel do agente parceiro que auxilia na operação logística, levando a peça do meio da Amazônia para locais onde elas podem ser vendidas ao cliente final (agregando valor por meio da movimentação geográfica). Em sequência, entram as lojas e marcas, que agregam seu valor imaterial de reconhecimento por parte dos clientes. Estes, sendo diretos ou indiretos,

classificam-se como primários devido a sua importância no input da informação que, numa analogia a um sistema de máquinas, daria início ao processo com o primeiro input.

Os demais agentes são considerados de apoio, haja vista que apesar de seus papéis e funções serem essenciais para o funcionamento do processo e sobrevivência da marca Teçume, não há agregação de valor direta no produto.

Tabela 2. Divisão dos atores da Cadeia de Suprimentos da marca Teçume

Agentes Primários	Agentes de Apoio
Colaboradores locais para obtenção de MP	Designer parceira
Artesãs	Colaboradora de gestão financeira
Colaboração de operação logística	Colaboradora de prospecção de pedidos
Marcas parceiras	<i>Marketing</i> e Relações Públicas
Lojas parceiras	Colaborador geral da ONG
Clientes indiretos	Colaborador de gestão local
Clientes diretos	Pesquisadores e colaboradores acadêmicos
	Mídia e veículos de comunicação

O segundo ponto de análise prévia para a subsequente criação do desenho de uma cadeia de suprimentos destacado por Furlanetto e Cândido (2005) refere-se à *presença de ações conjuntas e cooperação*. No caso da marca social Teçume, a cooperação é mais do que essencial para seu sucesso. Esse fator está no cerne e é responsável por dar vida ao empreendimento.

Além dos benefícios citados pelos autores como decorrentes de parcerias e cooperações - como a redução de custos e a redução de riscos -, no caso da marca Teçume essas vantagens vão além. As parcerias firmadas possibilitam a expansão do negócio e a concretização de um projeto de melhoria de vida para as artesãs e suas famílias.

Entende-se que uma ação cooperada, no sentido mais geral de sua significância literal, é um ato que gera ganhos para ambos os lados envolvidos, sejam eles materiais ou não. Entretanto, para simplificar a identificação de processos-chave para uma marca social, considerou-se um processo colaborativo como sendo aquele que trás benefícios para a marca e que não acarreta custos para a mesma, sendo que a vantagem principal da outra parte é o

ganho imaterial com imagem ou ganhos com satisfação pessoal decorrente de um ato de doação e empatia.

Os principais processos de colaboração ocorrem entre: (i) as artesãs e a designer, que gera os produtos a serem trabalhados pela marca; (ii) a marca Teçume e as demais marcas parceiras, que provê reconhecimento e aval na indústria da moda; (iii) o colaborador de operação logística e as marcas ou lojas parceiras, vez que o transporte ocorre de maneira gratuita e informal (iv) a marca Teçume e os meios de comunicação, que se concretizam em matérias e reportagens responsáveis por difundir o nome Teçume.

Nos casos descritos por Furlanetto e Cândido (2006) e utilizados para a construção de seu estudo, observa-se que há o entendimento mais claro da dependência entre os elos da cadeia, havendo maior grau de colaboração e cooperação em ações conjuntas. Isso se deve, em grande parte, ao maior grau de dependência que os agentes apresentam - um dos casos, por exemplo, mostra uma rede de mercados lidando com seus fornecedores de carne. Diferencia-se assim da Teçume, que produz artigos não estritamente necessários para o funcionamento dos parceiros comerciais.

O ponto que refere-se a análise de *flexibilização de contratos* é um ponto delicado para a marca Teçume. O baixo grau de maturidade jurídica do empreendimento e de organização analisado até o momento já explicitam que a marca não tem condições de desenvolver contratos com os demais agentes da cadeia na qual está inserida. Esse tipo de contrato, no caso de uma associação que está numa região sem a cultura de formalização de contratos como é a região amazônica, muitas vezes é feito apenas por via oral.

Furlanetto e Cândido (2006) explicam que, nas cadeias usadas em seu estudo, assim como na Teçume, há a predominância de contratos relacionais e informais, baseados na confiança e na expressão do desejo de permanência na rede.

O desafio maior que se coloca é como deixar as participantes do projeto prontas para gerir a própria marca, com uma microempresa social com CNPJ e seguir todas as demandas legais que se implicam no caso.

Alguns empecilhos identificados para a criação de uma empresa no nome das mulheres: A maioria delas não é totalmente alfabetizada e não possui estudos básicos; A maioria possui registro de agricultoras, e para que possam emitir notas precisam de um registro gratuito como artesãs no SETRAB/Manaus. Se elas mudarem o registro, pode haver algum tipo de perda no tempo de contribuição para o INSS, atrasando a aposentadoria.

Para contornar a situação, atualmente a marca passou por um processo de obtenção de um registro de Microempresa Individual (MEI), feita em nome da única artesã que não possui o registro como trabalhadoras agrícolas, Dona Maria. Esse processo foi realizado em parceria com o SEBRAE local, que possui um setor para atendimentos desse tipo.

A obtenção da MEI foi um grande passo para a profissionalização do grupo. Até então, a emissão de nota fiscal é feita pela empresa da Lully, a Saissu Design[®]. Porém, ainda serão necessários uma série de medidas para a total regularização da marca. A Teçume, por exemplo, ainda não possui nenhum registro de propriedade intelectual no Instituto Nacional da Propriedade Intelectual (INPI).

Outro ponto importante que não é estritamente relacionada à realização de contratos, mas que se enquadra nos aspectos formais e de regulamentação da marca Teçume é a questão da obtenção de certificações que garantam a adequação técnica e jurídica nos órgão de proteção ao meio ambiente. A atividade realizada é considerada extrativista, e por isso surgem muitas dúvidas quanto a legalidade de sua execução.

A Secretaria de Estado do Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável (SEMA/SDS) do governo do Amazonas controla o Instituto de Proteção Ambiental do Estado do Amazonas (IPAAM) - órgão responsável pela execução da Política de Controle Ambiental do Estados do Amazonas, visando o desenvolvimento sustentável. Assim, o SEMA/IPAAM seria o incubido de orientar as ONGs locais e iniciativas sociais no intuito de guiá-las pelos processos burocráticos. Porém, existe uma clara dificuldade em obter informações técnicas e jurídicas junto ao governo. Os colaboradores da ONG descrevem que as informações passadas pelos funcionários não são claras e que é bastante complexo conseguir contato e acesso a documentos que são (ou deveriam ser) de domínio público.

Algumas informações conseguidas, e que orientam o projeto Teçume, serão descritas a seguir:

As artesãs podem retirar o cipó e madeira da floresta para a realização de suas tarefas artesanais em pequena quantidade (não há especificação exata do quanto seria esse valor). O que não podem fazer é comercializar a matéria-prima *in natura* em grande quantidade, já que para isso seria necessário um plano de manejo autorizado pelo IPAAM - e para isso, se faz necessário a obtenção da DAP (Declaração de Aptidão ao Pronaf), do CAR (Cadastro Ambiental Rural), de documentos que comprovem a propriedade da terra, além de um levantamento feito por técnicos especializados mostrando o potencial para manejo florestal não madeireiro. A maioria das mulheres do grupo não possuem tais documentos, sendo que a

maioria não tem nem ao menos um comprovante que comprove a sua propriedade de terra. No diagnóstico local, entendeu-se que apenas a Dona Maria possui a documentação adequada para a realização das atividades.

A DAP é um documento que visa a identificação de Unidades Familiares de Produção Rural (UFPR) - podendo ser obtido como pessoa física ou jurídica - e que busca beneficiar agricultores familiares, pescadores, artesãos, agricultores, silvicultores, extrativistas, quilombolas, indígenas, assentados da reforma agrária e do Programa Nacional de Crédito Fundiário. Esta declaração é um documento que surgiu como uma necessidade de organização e identificação de locais de produção de agricultura familiar pois, a partir de 1996, trabalhadores destas áreas passaram a receber aporte de políticas públicas diferenciadas que visam fortalecer a produção local e a sustentabilidade. Por intermédio da Resolução do Conselho Monetário Nacional de nº 2.191, de 24 de agosto de 1995, o governo instituiu o Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (Pronaf) (Secretaria Nacional da Agricultura Familiar, 2016).

Inicialmente, o Conselho Nacional de Crédito (CNN) era o órgão responsável pela emissão da DAP, já que o principal programa de apoio era o crédito rural. Porém, em 2000, com a criação do Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA), essa atribuição passou para o novo órgão. Atualmente, a DAP garante o acesso a até 14 políticas públicas para agricultores familiares.

Já o Cadastro Ambiental Rural (CAR) é, segundo MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE (2017), um documento criado para a regularização ambiental de propriedade e posses rurais, que inclui o levantamento de informações georreferenciadas do imóvel, com delimitação das Áreas de Proteção Permanentes (APP), Reserva Legal (RL), vegetação nativa remanescente, área rural consolidada, áreas de interesse social e de utilidade pública. Com os dados gerados, espera-se que haja uma tratativa digital para que então seja possível inferir áreas para diagnóstico ambiental por parte do governo, orientando-o no sentido da formação de corredores ecológicos e conservação de recursos naturais.

O CAR foi criado em âmbito nacional pela Lei nº 12.651, de 25 de maio de 2012, sendo integrado em todas as Unidades da Federação por meio do Sistema de Cadastro Ambiental Rural (SICAR) - regulamentado por meio do Decreto nº 7.830 de 17 de outubro de 2012.

Segundo o Projeto Floresta Viva (2017), a normativa que define e estabelece os parâmetros para o manejo florestal por parte das populações ribeirinhas e de comunidades

tradicionais é a Instrução Normativa IN 003/08. Assinada no dia 26 de fevereiro de 2008, o documento descreve o "aproveitamento florestal para fins de auto-abastecimento de madeira de populações tradicionais, indígenas e pequenos produtores do Amazonas.

Criada e assinada pela Secretaria de Estado do Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável - SDS, o que a norma faz é desobrigar a parcela da população descrita e caracterizada no texto da necessidade de obtenção do licenciamento ambiental quando há a necessidade de extração de madeira em pequenas quantidades de suas áreas de propriedade ou posse, com a finalidade de *"realizar obras individuais ou coletivas de interesse social"* (PROJETO FLORESTA VIVA, 2017), sendo elas: Melhoria das habitações residenciais; Pequenas unidades de beneficiamento da produção; Pequenas e médias embarcações; Obras para o ecoturismo de pequena escala; Artesanato; Escolas; Postos de saúde; Centros sociais; Rede de distribuição de energia dentro de comunidades rurais; Outras obras de infra-estrutura social.

Os preceitos utilizados e que pautaram o desenvolvimento desta normativa derivam da incapacidade do Estado em criar uma sistemática para a difusão do manejo florestal em pequena escala a curto prazo, que incluía legalização fundiária e ambiental, além de assistência técnica.

O Projeto Floresta Viva (2017) também explica que falta de legalização para as populações tradicionais fragiliza esforços do Estado que visam a promoção de políticas de injeção de recursos financeiros. Outro ponto que motivou a criação dessa normativa é o entendimento de que há um uso disseminado de madeira para a construção de obras de melhoria social, como as citadas anteriormente.

No concernente das restrições à comercialização da madeira retirada das florestas, a IN abre uma única exceção no Artigo 7º: o artesanato. Os demais produtos e subprodutos de madeira podem ser transportados e vendidos apenas dentro dos "limites da propriedade ou comunidade".

A IN limita a possibilidade de transportar e vender madeira desobrigada de licenciamento ambiental (e pelo tanto de DOF e de nota fiscal) a nível da "comunidade". A movimentação e o faturamento nesses mercados micro- locais, geralmente afastados e pouco monetarizados, representariam uma perda tributária pouco significativa e seriam de fato quase impossíveis de fiscalizar. Nesse sentido, a IN legaliza uma situação de fato (PROJETO FLORESTA VIVA, 2017).

Algumas críticas feitas a IN 03 decorrem do fato do Artigo 5º esclarecer que o estabelecido só é válido para moradores "proprietários" ou "possuidores". Por isso, as populações tradicionais e pequenos produtores que moram nas sedes municipais ou em

comunidades rurais situadas fora de unidades de conservação e sem posse nem propriedade não são atendidas pela normativa e continuam atuando ilegalmente. As áreas de florestas "públicas" sem definição fundiária também não tem uma resolução definitiva e clara.

De acordo com a ONG Casa do Rio, o IPAAM (Instituto de Proteção Ambiental do Amazonas) pode emitir para as mulheres da Teçume um certificado de inexigibilidade de licenciamento para a atividade.

Além da IN 003/08, outra normativa é importante para a análise dos aspectos legais da marca Teçume: a IN 001/08, que tem por objetivo *"estabelecer procedimentos básicos para o licenciamento ambiental do manejo do cipó-titica (Heteropsis flexuosa), cipó timbó-açu ou titicão (Heteropsis jenmanii) e cipó-ambé (Philodendron sp.) e similares, para fins comerciais, baseado nas práticas tradicionais de coleta sustentável e nos resultados das pesquisas científicas"*. É relevante destacar que para as outras matérias-primas utilizadas pela marca Teçume, não foram localizadas INs específicas para a normatização de seu uso.

De acordo com a ONG Casa do Rio, a engenheira florestal responsável pelo SEMA lhes instruiu (devido a quantidade de material retirado ser pequena e haver dificuldades na criação de um plano de manejo) a seguir algumas normas básicas. Sendo elas: Não remover nenhuma fibra verde; Se a planta tiver até 20 fibras (cipós) maduros, retirar apenas a metade das maduras; Se a planta tiver mais de 20 fibras maduras, retirar até $\frac{1}{3}$ das maduras; Deixar a planta descansar por três anos após a remoção das fibras.

Tais instruções estão de acordo com as boas práticas de coleta descritas na IN 001/08, que entretanto, ainda inclui diversos outros detalhes e processos que legalizam a atividade, sendo a mais importante a criação de um Plano de Manejo do cipó, que pode ser feito por *"proprietários, arrendatários, detentores de concessão de direito real de uso, moradores de Unidades de Conservação e de Terras Indígenas, detentores de posse mansa e pacífica; de forma individual ou em grupos"*.

Em tal plano é necessário contar a caracterização geral das áreas de coleta e dos coletores, bem como um croqui da área de coleta com indicação dos acessos, e a descrição das boas práticas de manejo do cipó-titica a serem adotadas.

Para a marca Teçume, ainda não é um processo realizável. Falta estrutura legal ao projeto e acerto da documentação. Além disso, outra razão pela qual ainda não tentativa de obtenção da autorização para manejo do cipó como previsto pela IN 003/08 é o fato da marca ainda não ter um estudo detalhado das áreas onde ocorrem as extrações do material. Como já

explicado, o material é retirado em pequenas quantidades em áreas que variam e por diversos colaboradores da ONG, o que dificulta a delimitação das áreas.

Sabe-se que o cipó é retirado das seguintes áreas: RDS (Reserva de Desenvolvimento Sustentável) do Igapó-Açu, que prevê no plano de gestão o uso de fibras naturais para produção artesanal; e do Projeto de Assentamento Extrativista do Castanho e Tupana Igapó-Açu I e II, que estão a cargo do INCRA.

A ONG Casa do Rio descreve que tentou entrar em contato diversas vezes com os responsáveis do INCRA para ter acesso aos decretos que regulamentam a criação dos Projetos de Assentamento Extrativista, mas obtiveram sucesso. A burocracia é grande e existe uma clara falta de interesse dos prestadores do serviço público em colaborar com uma marca social.

Numa tentativa de trazer mais clareza e organização dessa problemática, as áreas de extração foram mapeadas em outubro de 2017 pelo colaborador Marcos em conjunto com as artesãs, porém de forma bastante imprecisa. Os resultados foram dispostos no mapa apresentado como *Figura 4* abaixo:

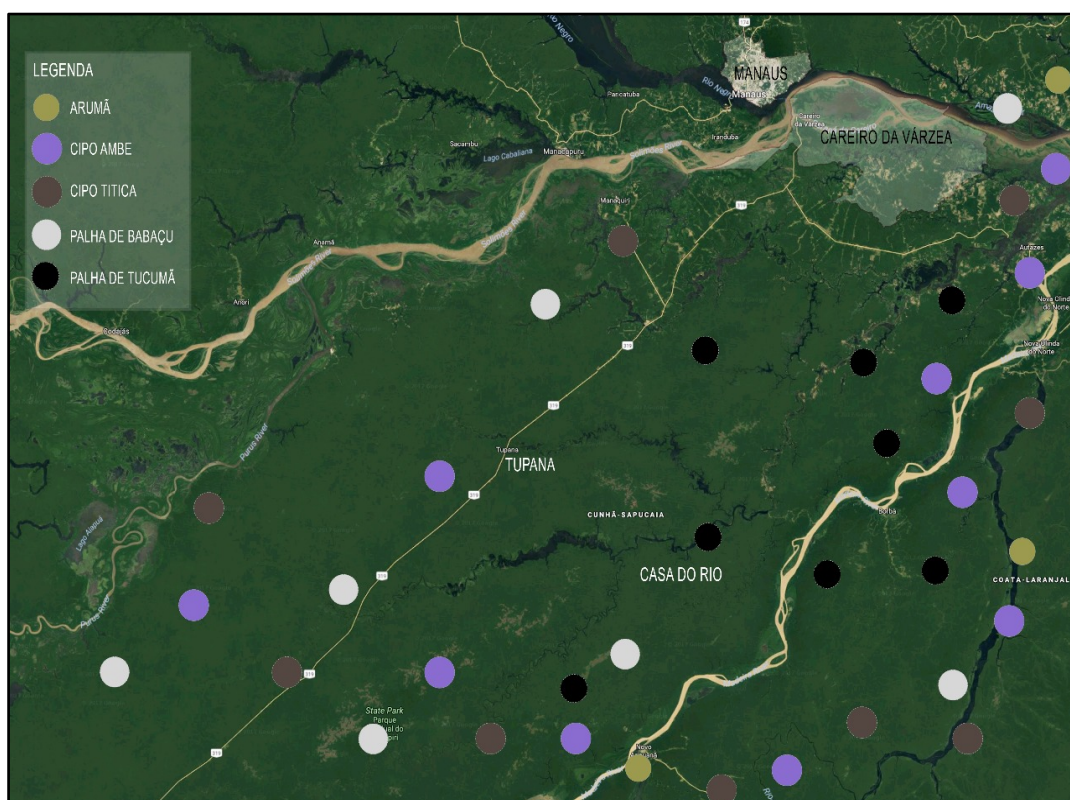


Figura 4. Mapa das regiões de extração de matéria-prima utilizada na produção da marca Teçume (Elaborada pelo autor com auxílio da ferramenta Google Maps e com informações provenientes da ONG Teçume)

Outro aspecto legal decorrente da natureza extrativista que surge na discussão do tópico é a obtenção de selos florestais. No momento, não há qualquer intenção da marca obter a certificação - em decorrência dos altos custos envolvidos, da necessidade de estruturas legais mais bem fomentadas, da necessidade de realização de estudos e do baixo retorno efetivo que a ação traria.

O *fluxo de informações* é outro tópico essencial de análise que influi diretamente no desenvolvimento e crescimento da marca. Nota-se que existem dificuldades na disseminação de informações na cadeia - resultado de um somatório de fatores geográficos, culturais, sociais e tecnológicos -, que ficou explicitada tanto no diagnóstico local quando no decorrer deste estudo. Atualmente, a Casa do Rio exerce ainda um papel relevante na organização do fluxo de informação da cadeia, sendo o agente responsável pela comunicação com as marcas parceiras, consumidores diretos e demais agentes de suporte para a rede.

Mesmo que ainda não estando no mesmo patamar de organização quando comparada às empresas descritas por Furlanetto e Cândido (2006), entende-se que a Teçume está atrasada. Os autores explicam que nos 3 casos abordados no estudo, há transparência nos dados, que percorrem a cadeia tanto a jusante quanto a montante, em processos definidos que garantem uma comunicação efetiva. Na Teçume, esse processo de gestão da comunicação não possui qualquer tipo de prática padrão, variando de acordo com o caso tratado. Este fato acaba servindo como exemplo para o próximo tópico de análise, que Furlanetto e Cândido (2006) denominam *padronização das ações*.

A gestão da comunicação acaba entrando também no campo que Furlanetto e Cândido (2005) apontam como *padronização das ações*. A busca por eficiência nos processos passa por uma sistematização dos mesmos, em busca de práticas que agilizem e deem condições de replicabilidade futura - além de isentar os atuais provedores dos processos da responsabilidade de perpétua participação na cadeia, permitindo com que novos agentes possam entrar a qualquer momento e entender as ações padronizadas para então se incluir no sistema.

A busca por uma lógica e um registro replicável para todas as atividades realizadas pela marca é essencial para sua continuidade e para facilitar a gestão - vez que observa-se que há a falta de noções de administração e gerenciamento de marca para as artesãs. No que se refere, por exemplo, ao envio de peças para outros estados, não existe um procedimento de envio padrão. Ou mesmo quando se negocia parcerias com clientes, não há qualquer contrato ou mesmo um guia para tratativa formal do cliente.

Outro ponto que requer padronização é na manufatura em si. Os produtos, mesmo sendo artesanais e feitos a mão, precisam atender às expectativas e requerimentos mínimos dos clientes de maneira satisfatória. Não pode haver uma variação, por exemplo, facilmente perceptível no âmbito visual entre duas peças do mesmo item. Esse é um trabalho que vem progredindo e observa-se uma grande evolução dos primeiros lotes para os que são hoje feitos - resultantes do trabalho da designer parceira e da artesã que assumiu o posto de liderança no grupo e entendeu a necessidade de inserir padrões de qualidade nas peças.

Atualmente, a única ação que apresenta certa padronização é a obtenção da matéria-prima, que se pauta em instruções técnicas obtidas com a Secretaria do Meio Ambiente do Amazonas (SEMA). Fora isso, não se vê nenhuma ação no sentido da identificação e registro de boas práticas na Teçume. Entende-se que é preciso, antes da total emancipação da marca da administração colaborativa da ONG, que os procedimentos (mesmo os menores e mais simples) sejam registrados e padronizados. É, até mesmo, uma maneira de evitar conflitos internos - o que relaciona-se com mais um ponto de análise: *resolução de conflitos*.

A não hierarquização existente num empreendimento social como a Teçume é um fator que traz muitos benefícios e que é essencial para consolidar os valores de marca sustentável e colaborativa. Porém, a falta de uma liderança responsável por decisões estratégicas acaba, por vezes, gerando conflitos. No início dos trabalhos com a ONG, houve uma série de desentendimentos que tinham como tópico principal a divisão dos valores recebidos com a venda das primeiras peças. Fica claro, mais uma vez, que a padronização da maneira como são contabilizadas as horas produtivas de cada artesã é um fator essencial que necessitava ser realizado.

Furlanetto e Cândido (2006) discutem que, entre os 3 casos trabalhados em seu estudo, o que apresenta maior número de conflitos é exatamente o que apresenta um modelo cooperativista de gestão, assim como se dá a administração da Teçume.

Os conflitos foram se cessando com o tempo. Entretanto, é altamente provável que conflitos existirão já que está-se lidando com um grupo de pessoas, com diferentes escolaridades, vindas de diferentes regiões, com interesses diferentes. A marca é uma maneira de unir os participantes por meio de um objetivo comum, mas até que seja criado um real e forte sentimento de pertencimento - que idealmente virá com o tempo - não pode-se ignorar as diferenças existentes que são sim fatores geradores de divergências.

A Casa do Rio teve um papel fundamental no gerenciamento dessas conturbações iniciais, sendo a responsável pelas suas resoluções ou pelo incentivo ao diálogo para a

confluência de um acordo, mas com o passar do tempo, entende-se que se farão necessários a definição e o pré-estabelecimento de mecanismos de resolução de conflitos organizacionais que envolvam todos os componentes da marca. Evita-se, assim, que atritos internos de menor relevância sejam somados e se tornem estopins para desavenças de maiores proporções que possam culminar em problemas que afetem a marca de maneira estrutural.

É fundamental que haja a adoção de uma sistemática para resolução de conflitos também com agentes externos, além de incluir ações preventivas, que vão desde o uso de uma linguagem padrão nas negociações até a resposta a eventuais crises. A descentralização atual da tratativa com as marcas - que hora é feita pela *designer*, hora pelo colaborador de *marketing* e hora pelo agente local - vêm funcionando, mas com a gradual saída da marca dos cuidados da Casa do Rio, será necessário que os agentes internos saibam como se comunicar com as marcas.

Essa maneira de lidar com os agentes externos também influi e decorre no último tópico de análise prévia, que se refere a *construção de uma marca para a cadeia*.

A marca, segundo Troiano (2017), é “*uma vidraça para mostrar a essência da companhia*”. De acordo com o autor, a construção de uma identidade não é apenas uma forma de diferenciar a empresa das demais no mercado, mas também de criar significância no ato empreendedor e gerar impactos positivos advindos das mensagens transmitidas - não apenas para os consumidores, mas também para todos os envolvidos na cadeia. É o que o autor chama de construção da realidade simbólica da marca, que se concretiza numa dimensão perceptual, expressando e garantindo a coerência entre a identidade e a imagem da marca.

Sendo assim, a preocupação em construir e desenvolver uma marca não é apenas uma preocupação estética, tendo um sentido muito mais profundo de entendimento de seu real sentido e propósito, personificando e dando vida a organização e aos produtos. Uma marca forte e bem pensada possibilita também a expansão de seu domínio com a manutenção de seu propósito, não apenas com uma maior facilidade de geração de awareness com a identificação de formas e cores distintivas e de fácil associação, mas também com um aumento significativo nas possibilidades de desenvolvimentos de novos mercados.

A Teçume tem um enorme potencial, uma marca que já nasce com um propósito claro e definido, que trabalha bem em ações de relações públicas para promover seus ideais. Entretanto, entende-se que a marca ainda não é portadora de um propósito difundido nos agentes de sua cadeia - ou melhor dizendo, não homogeneamente difundido. Os gestores e colaboradores advindos da ONG Casa do Rio tem uma clareza grande sobre o propósito da

marca, mas ainda é um desafio grande a passagem desses conceitos para todos os elos da cadeia, principalmente para as mulheres artesãs e agentes locais.

Atualmente, o *branding* e a construção de uma marca são vistos não apenas como um ato essencial para a área de *marketing*, mas também agem como uma força integradora na cadeia, estreitando elos e criando um consciente coletivo capaz de criar a sensação de pertencimento.

No concernente a comunicação com agentes externos e ao uso de peças gráficas para a promoção e geração de buzz, vê-se que a marca ainda não tem uma identidade visual definida, nem um guideline que oriente o desenvolvimento de materiais visuais com uma identidade padrão. O logo foi desenvolvido no início do projeto por um colaborador, mas não houve uma preocupação na transmissão dos valores da marca para a realização da expressão gráfica.

Esse é um ponto que necessita atenção haja vista que é uma maneira simples de gerar identificação ao longo da cadeia e de expandir o awareness da marca em territórios de mercados por onde ela permeia - ainda mais se tratando do mundo *fashion*. As inúmeras marcas que tecem parcerias com a Teçume tem, em geral, uma identidade visual bem estabelecida, que acaba se sobressaindo na percepção do consumidor. O próprio produto da Teçume, com seus característicos trançados em cipó, possui uma forte identificação visual, mas ainda sim faz-se necessário a utilização de um logo mais amplamente difundido. Atualmente, o logo só é inserido na TAG que vai junto ao produto quando este não é vendido em parceria com marcas. Neste caso, o logo não é inserido em nenhum momento.

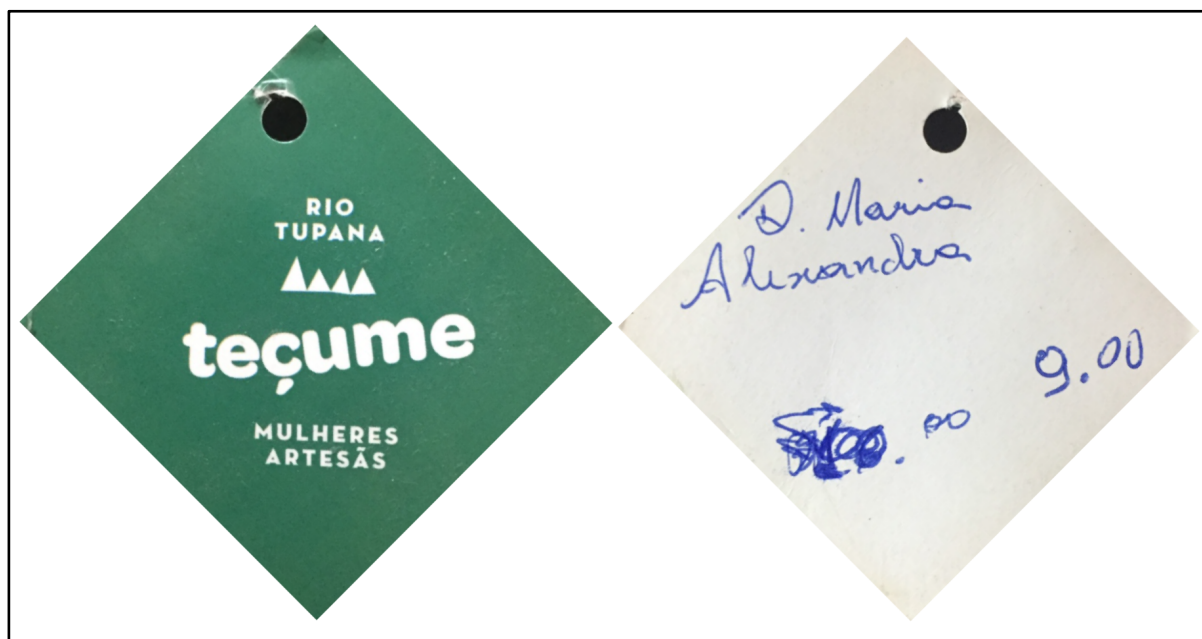


Figura 5. TAG utilizado para identificação dos produtos da marca Teçume (ONG Teçume)

Entende-se também que seja necessário, para garantir o sentimento de pertencimento e empoderamento das agentes principais da Teçume, um trabalho conjunto no desenvolvimento do logo e da identidade visual que seja inteligível e adequado aos valores da comunidade local - principal beneficiária da marca.

Outro ponto que envolve a construção da marca e que esbarra em questões legais é o registro da marca Teçume no Instituto Nacional de Propriedade Intelectual (INPI), bem como a avaliação da viabilidade de um pedido de Indicação Geográfica (IG). Dessa maneira, garante-se a exploração exclusiva do nome, garante legitimidade ao produto e evita-se problemas legais futuros.

Ainda de acordo com os autores Furlanetto e Cândido (2005), numa cadeia de suprimentos é importante que haja sempre o *compartilhamento dos lucros*, sendo importante então que todos os agentes da cadeia recebam benefícios advindos da atividade central desenvolvida.

Entretanto, no caso da Teçume e de outras marcas sociais, o entendimento de "lucro" deve ser entendido com mais cautela. A marca Teçume é, por definição básica, uma forma de geração de renda para as mulheres da região do Careiro que vivem em condições precárias - logo, não há sentido em discutir repasses maiores para os demais agentes da cadeia, vez que esta está erguida e é voltada em sua totalidade ao atendimento das necessidades financeiras das artesãs.

Assim, o lucro que deve ser discutido e compartilhado com o resto dos atores está mais ligado ao legado e aos valores que a marca e ONG Casa do Rio carrega (de sustentabilidade ambiental e social, respeita a natureza e ao desenvolvimento da região amazônica, celebração da cultura tradicional, etc.) e que podem ser inseridos na imagem do agente parceiro, tanto no que concerne os aspectos midiáticos quanto (talvez) no atendimento de necessidades psicológicas individuais que são advindas do sentimento de altruísmo e de ajuda ao próximo que uma atividade social traz.

Obviamente, existe o entendimento que a cadeia de suprimentos precisa se manter a longo prazo e, para isso, os agentes não podem ser prejudicados financeiramente. Assim, é necessário que haja um equilíbrio muito delicado nos repasses e nos valores cobrados por cada agente para a execução da atividade. As marcas que comprem grandes volumes de peças e fazem uso do nome da marca Teçume para promoverem a imagem de sustentabilidade em suas campanhas precisam entender que conceito e a razão final de existir do empreendimento é muito maior e envolve a construção de uma vida nova para várias famílias amazônicas.

Além do lucro compartilhado com todos os elos da cadeia, cabe também uma análise acerca da maneira como os lucros são divididos entre as artesãs, que no caso é feito de acordo com a produção de cada uma. Algumas delas têm o conhecimento para fazer uma peça completa - assim, o valor integral da peça é repassado para elas. Porém, algumas não sabem concluir uma peça, e por isso trabalham em núcleos. A divisão nesse caso é feita de acordo com o tempo de trabalho. Quem recebe o valor é a Dona Maria, artesã considerada líder do grupo. Porém, por vezes, quando a venda é individual em feiras ou em encomendas menores, o valor é pago diretamente para a artesã que fabricou o produto.

A divisão das receitas era, segundo relatos, uma forte causa de conflitos internos, haja vista que não havia um controle estrito acerca de quem realizou cada tarefa. Não era feito um controle um formal dos ganhos de cada uma das artesãs. De acordo com os relatos dos organizadores, as mulheres recebem valores que variam muito mulher para mulher e de mês para mês.

A partir de 2017, outro colaborador, filho de uma das artesãs, é quem ajuda no controle financeiro e na divisão dos ganhos. Atualmente o controle é feito com uma planilha eletrônica, e os problemas e conflitos diminuíram consideravelmente.

Os custos associados à produção são baixos. As mulheres gastam entre 5 e 10 reais para realizar deslocamentos quando necessitam realizar algum trabalho em conjunto. Por vezes elas trabalham sozinhas em suas casas, mas cada vez mais elas estão se reunindo na casa da Dona Maria para realizar o trabalho juntas. Isso acaba contribuindo para a união do grupo e para o desenvolvimento e melhor acabamento das peças. O custo da matéria-prima é nulo, já que é 100% retirado da floresta. Além desse material, elas utilizam tesouras e facas que já possuem para os trabalhos agrícolas. Quanto a alimentação nos dias de produção, elas costumam levar suas produções e compartilham a comida.

Os preços praticados pela marca demandam baseiam-se em alguns aspectos: culturais, ambientais, logístico, social e a viabilidade da venda pelo lojista. Todo o processo é feito em reuniões e conversas com as mulheres, coordenadas pela Casa do Rio.

Também leva-se em consideração a logística da região e o tempo para produção: às vezes a matéria-prima está a quatro horas de remo (ida e volta) da casa da artesã. Fora isso, a peça viaja três a quatro horas de canoa, 200 km de estrada, para chegar ao ponto de envio. O processo é totalmente artesanal, e com múltiplas matérias primas que precisam ser beneficiadas. O cipó descascado, secado, cortado em tiras finas, algumas tiras são deixadas na água para alteração da cor, etc.

E, por fim, tenta-se fazer um cálculo, que envolve muita conversa e pesquisa de campo para entender as necessidades básicas das artesãs envolvidas, para assim chegarem à quantidade de peças a serem produzidas e a que valor. Na bolsa Paricá, por exemplo, o preço de venda para o atacado entre 120 e 180 reais por peça no seu lançamento. Atualmente o preço está entre 70 e 100 reais. O preço final sugerido é R\$500, mas a marca parceira pratica o preço que julgar mais conveniente e adequado.

Em ANEXO I encontra-se uma tabela contendo os produtos feitos pela Teçume, com os preços e o tempo de produção de cada unidade.

3.3.2 Construção da arquitetura da cadeia

Vez analisados os pontos da proposta de metodologia já descrita, partiu-se para a construção da estrutura da cadeia a partir dos conceitos de *filière*, descritos por Nicaretta *et al.* (2015).

O primeiro passo consistiu na organização dos agentes primários em uma sequência lógica de fornecimento, iniciando-se pelos clientes indiretos e pelos clientes diretos e seguindo a montante, como pode ser visto na Figura 6. Esse passo foi essencial para a esquemática pois a partir daí é possível inserir os demais elementos da cadeia e informações adicionais, dando a devida complexidade ao desenho.

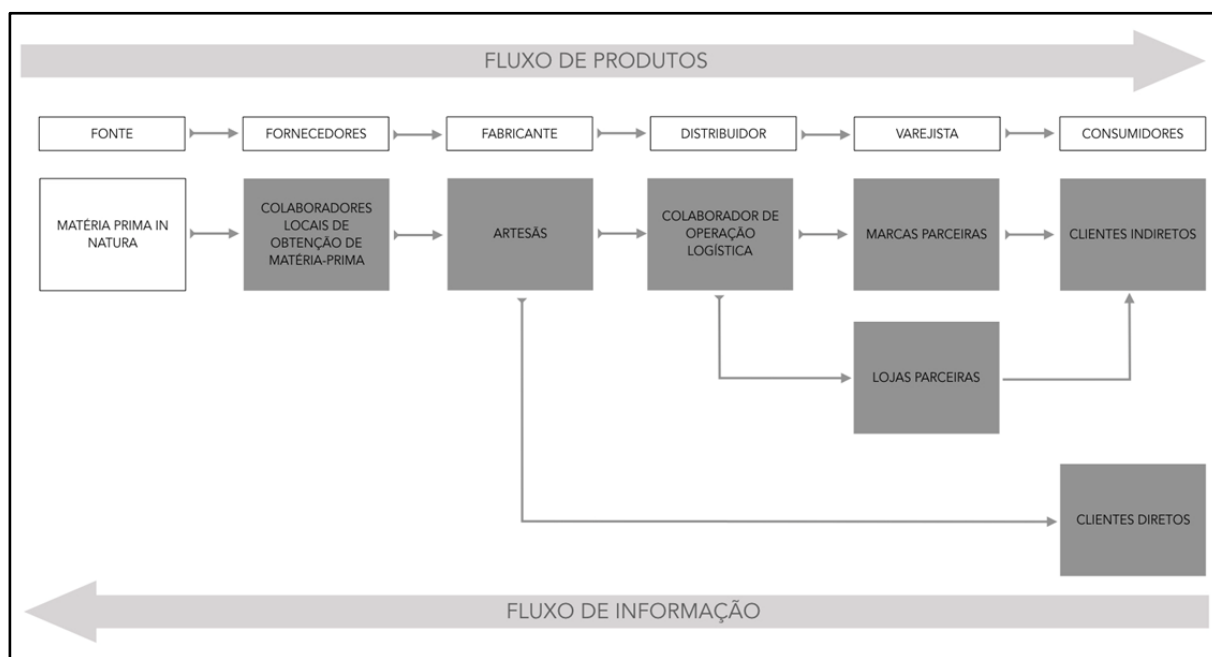


Figura 6. Esquemática inicial da cadeia de suprimentos da Teçume, contendo os agentes primários.

Porém, antes de dar continuidade no desenho da cadeia com a inclusão dos agentes secundários, fez-se necessário uma análise do *lead time* aplicado à cadeia quanto às principais atividades exercidas nela. As informações, obtidas no diagnóstico local, foram, então, adicionadas ao desenho, como mostrado na *Figura 7*.

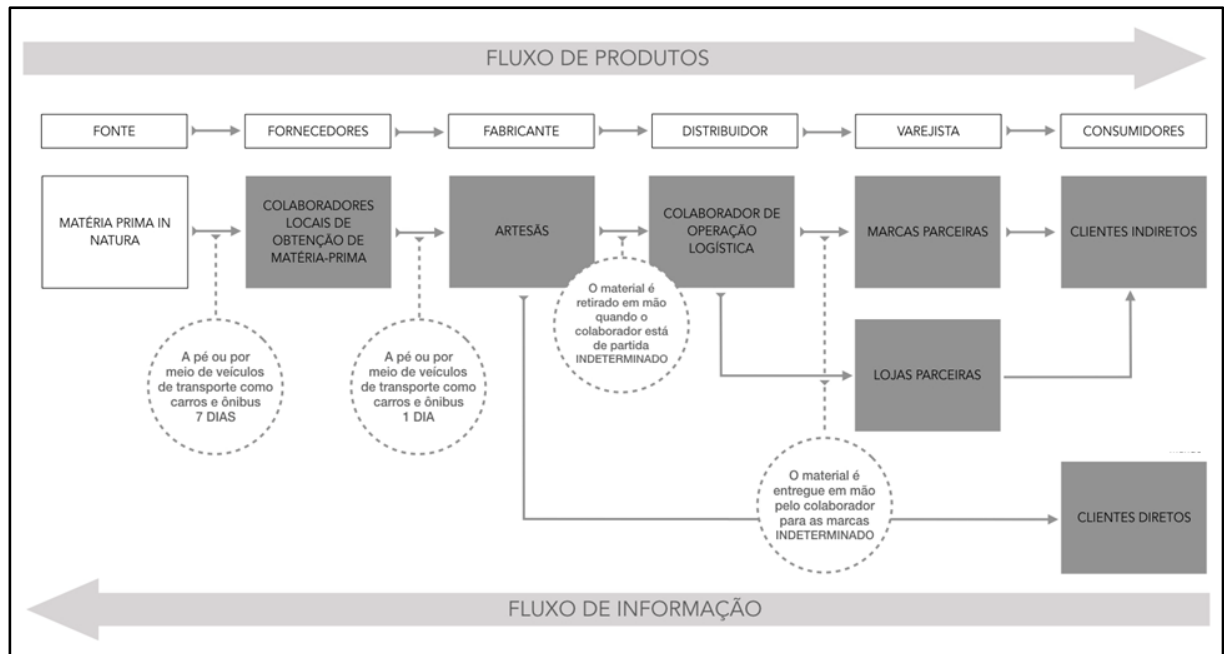


Figura 7. Representação da cadeia contendo os lead times identificados nas principais ações da cadeia.

Para a finalização da cadeia foram incluídos os agentes externos, bem como os elos formados com os demais agentes - elos estes identificados com linhas tracejadas para efeito de diferenciação. Também foram incluídos os locais onde cada agente se localiza, com o intuito de melhor situar o leitor. Outro ponto importante foi a identificação de quais atividades são feitas de maneira colaborativa e a diferenciação dos ambientes controlável e incontrolável, assim como na cadeia de suprimentos desenhada por Schneider *et al.* (2009). Os autores definem tal classificação de acordo com grau de influência que a marca é capaz de ter diante cada agente da cadeia de suprimentos. O resultado final encontra-se na *Figura 8*.

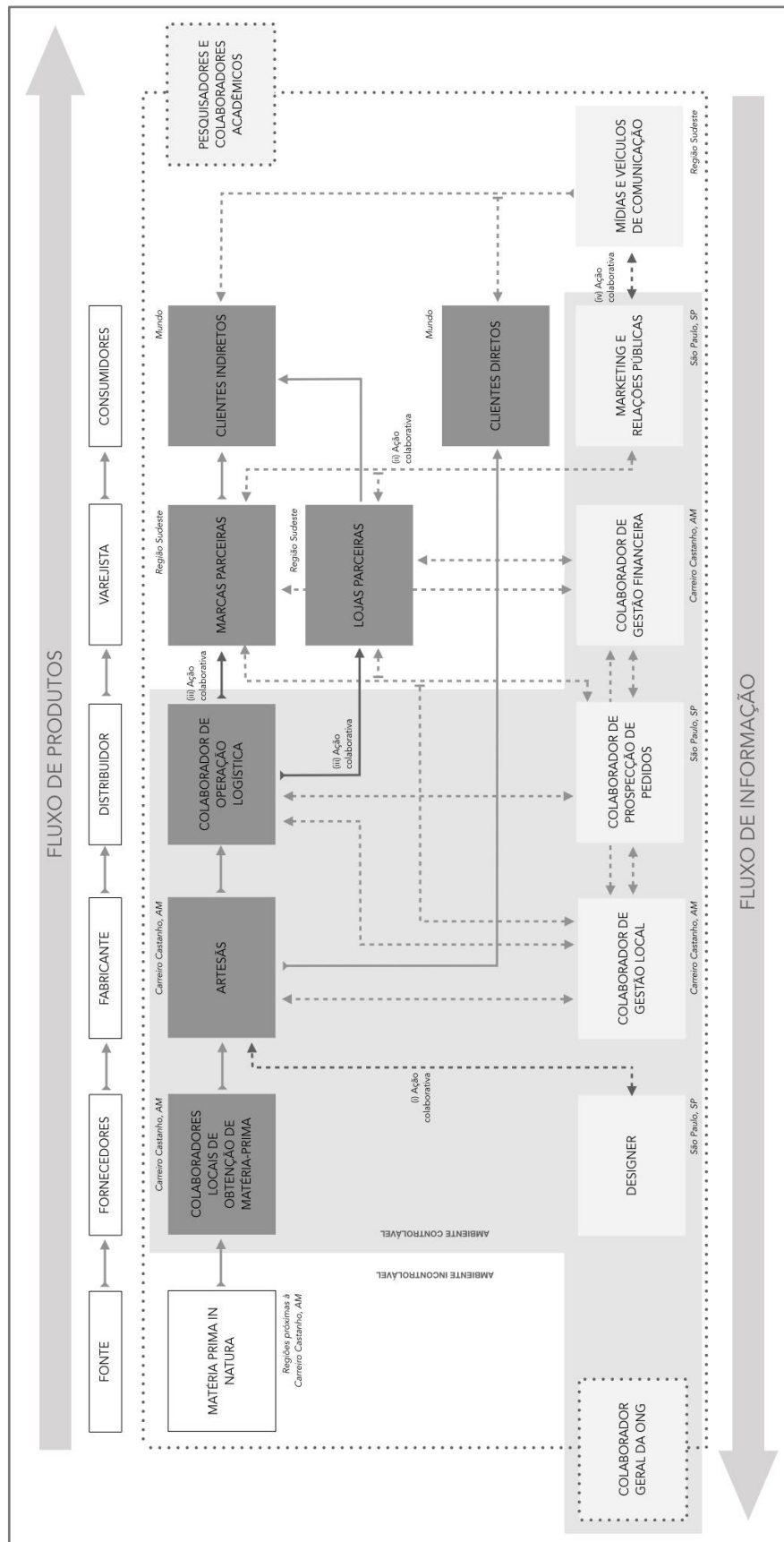


Figura 8. Representação da cadeia de suprimentos completa da marca Teçume.

Ao estudar a cadeia desenhada, nota-se que há um nível baixo de organização e de entendimento das nuances jurídicas que um empreendimento - que visa chegar onde a marca almeja - necessita. Ainda há uma forte dependência perante a Casa do Rio e entende-se que, se nesse momento houvesse a necessidade do desmembramento da Teçume para uma tentativa de negócio sem a ajuda da administração da ONG, seria difícil a sobrevivência da marca. Existe, por conseguinte, uma clara necessidade de emancipação, que vem ocorrendo de maneira gradual.

A cadeia de suprimentos descrita por Souza et al. (2011) se assemelha em vários aspectos com a desenhado neste estudo para a marca Teçume. Ambas envolvem comunidades tradicionais da região amazônica, que se valem de atividades extrativista para geração de lucro e subsistência a partir de itens que remetem a cultura local - no caso no estudo de Souza et al. (2011), o açaí. A mesma falta de formalidade e informações sobre o manejo adequado do produto é encontrada no decorrer do estudo, indicando que não é apenas o artesanato que carece de estabelecimento de políticas mais adequadas e difundidas. Assim como a Teçume, a cadeia produtiva do açaí em Rondônia enfrenta problemas que vão desde a localização, transporte e distribuição de seus produtos, até problemas sociais como a falta de conhecimento de ferramentas gerenciais e uso de tecnologias já difundidas em regiões mais desenvolvidas. Por isso, a atuação de empreendimentos cooperativos e associações, assim como no Careiro, representa uma grande ajuda para garantir o acesso a direitos básicos e promover empreendimentos sociais àqueles que ainda sofrem com a falta de políticas públicas e que ainda não conseguem criar empreendimentos sem este apoio.

Um dos pontos principais para que a independência da marca se dê é a reorganização e definição clara do papel de cada agente no sistema, o que proveria maior grau de responsabilidade sobre cada processo e ainda (possivelmente) levaria a uma especialização e aperfeiçoamento gradual da qualidade do trabalho. A complexidade das relações estabelecidas no desenho da cadeia não condiz com a complexidade do negócio e se deve em grande parte à inclusão de inúmeros agentes de fora da comunidade - que vêm para suprir as demandas que o despreparo do grupo ainda enfrenta. Enquanto os principais agentes produtivos possuem baixa escolaridade e pouco conhecimento sobre métodos gerenciais e ferramentas digitais que contribuem com a marca em seu desenvolvimento, os tomadores de decisão são (em sua maioria) externos à comunidade local, além de não trabalharem exclusivamente para a marca.

No concernente aos aspectos práticos do negócio, um dos principais pontos de atenção aqui destacado é a maneira como está organizada a comunicação da marca. A falta de canais

proprietários é um fator que atrapalha a disseminação dos valores da marca e a torna invisível no mundo digital. Não há nenhum local para contar a história da Teçume e das mulheres que a compõem ou mesmo mostrar os produtos feitos, além de dificultar o contato com pessoas que tenham interesse em colaborar e realizar pedidos. Entende-se que um *site*, mesmo que simples, seria uma maneira de impulsionar o negócio, além de corroborar com a validação e valorização da cadeia pelo público, que entenderia de maneira mais clara as reais motivações do negócio.

Além disso, a criação de um espaço digital poderia evoluir, eventualmente, para a abertura de um novo canal de distribuição direto. Esse seria um passo extremamente importante para resolver um grande problema de distribuição que se observa atualmente. A maior parte da venda ocorre para outras marcas que realizam a revenda dos produtos, por vezes com pequenas alterações, por um preço que chega a ser 8 vezes maior do que o pago para a Teçume.

A realização de parcerias para a venda dos produtos é valiosa à marca, que por muitas vezes se apropria de um espaço provido por um nome já reconhecido na indústria de moda para dar suporte a distribuição dos seus produtos. É uma forma de legitimar a marca e de criar uma reputação utilizando-se do *awareness* já desenvolvidos na mente do consumidor. Porém, essa atividade (quando feita sem um cuidado extremo e entendimento das duas partes das reais motivações do negócio) acaba por desbalancear o compartilhamento de lucros na cadeia. Isso pode resultar em perda do valor simbólico do produto, causando não apenas redução de receita para a marca, mas também gerando efeitos na autoestima de uma população que se vê mais uma vez colocada em uma situação de aproveitamento do seu trabalho e de sua cultura como mão-de-obra barata para marcas que já detêm grande poderio econômico lucrarem ainda mais de maneira ilegítima, se apropriando de uma imagem sustentável que não condiz com a realidade.

Um bom exemplo de parceria saudável para o desenvolvimento da Teçume foi o trabalho realizado no São Paulo *Fashion Week* de 2017, sediado na Bienal Internacional de Arte de São Paulo, com a marca Giuliana Romanno. A estilista desfilou roupas e acessórios com detalhes de cipó trançado, que representou uma verdadeira parceria de desenvolvimento e *inputs* mútuos entre as marcas. O trabalho foi desenvolvido com o envolvimento de todas as artesãs, que eram brifadas e dialogavam com a estilista sobre as diferentes possibilidades de construção das peças desejadas, não apenas empoderando as mulheres, mas mostrando que

existe uma forma sustentável de parceria entre o pensamento *slow fashion* e a indústria da moda já consolidada.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Observa-se que a gestão da cadeia de suprimentos, em empresas dos mais diversos portes e categorias, vem ganhando cada vez mais relevância, trazendo resultados expressivos a partir do melhor entendimento do processo. Ao possuir uma ferramenta que expressa uma visão holística das relações entre os agentes envolvidos, os gestores podem tomar melhores decisões para seus negócios. Assim, com base nos fundamentos estabelecidos no referencial teórico e tomando como linha de ação o que foi exposto e apresentado na metodologia, foi possível a completude dos objetivos pré-determinados neste estudo. Com o levantamento de dados realizado através de pesquisas de dados secundários (fornecidos pela ONG) e primários (visita *in loco*) foi possível desenhar a cadeia de suprimentos da marca Teçume.

Este estudo é o primeiro passo para a profissionalização da marca, que agora pode visualizar e entender de maneira mais clara quais são os agentes e processos empregados na manufatura de seus produtos. Permite-se ainda que seus gestores se valham de outras ferramentas gerenciais para melhorar o sistema, podem ainda buscar novas maneiras de organizar o fluxo produtivo, pensando em como molda-lo para melhor atender às necessidades locais. É também o início de um trabalho de estruturação necessário para que se criem bases sólidas que levem ao crescimento do empreendimento, agora com embasamento e respaldo teórico.

O resultado obtido neste estudo foi apresentado de maneira gráfica, com uma esquemática que representa a cadeia de maneira simples e efetiva, se tornam assim um facilitador para a comunicação do negócio no ambiente interno da marca. Até então, a ideia de um negócio era abstrata aos olhos das artesãs e colaboradores locais, que não tinham noções de gestão e empreendedorismo e por isso não compreendiam que fazem parte de uma rede complexa e que tem um objetivo claro de produção. Ainda mais quando se está lidando com pessoas que vêm de lugares diferentes, com bagagens e vivência diversas mas que estão unidas pelo desejo de uma vida melhor e mais digna, esse cuidado na simplificação da comunicação é ainda mais vital.

Além disso, é possível que esta análise seja levada a outros empreendimentos locais, que podem se valer da metodologia para criar estruturas similares de cadeias que os auxiliem no entendimento de seus negócios de economia criativa, disseminando conhecimento e ampliando os horizontes da comunidade local.

A contribuição mais significativa que este estudo provê, no entanto, é a de criar condições para ampliar a característica auto-gestionária da marca. Agora que todos os agentes conseguem se visualizar dentro do processo, se torna mais fácil pensar em maneiras de otimizar seu trabalho por conta própria. Assim, este trabalho é de fundamental importância para que as mulheres ribeirinhas e os demais integrantes, independentemente do grau de escolaridade, tenham mais envolvimento nos processos decisórios da Teçume. O desenvolvimento da marca passa então a ser catafórico, partindo de dentro da organização, eliminando qualquer resquício que ainda pudesse existir de um sentimento de assistencialismo parasital - como se a única possibilidade de sucesso da marca dependesse de pessoas que não fazem parte daquela comunidade.

Esse despertar de um sentimento de organização, de pertencimento e de possibilidade real de construção de um negócio que supere as barreiras geográficas e culturais é, também, uma forma de mostrar aos jovens que um empreendimento que se baseia no artesanato e na valorização da cultura local de uma comunidade tradicional tem a potencialidade de ser bem-sucedido, desde que administrado. É, mesmo que de maneira indireta, uma contribuição para a valorização da arte e das tradições da comunidade do Careiro como opção de geração de renda para essa população, o que garante ainda a sobrevivência da cidade e busca por melhorias estruturais que garantam a permanência das pessoas na área. Num mercado infestado com produtos industrializados de alto valor funcional e baixo valor de troca - advindos, por vezes, da exploração exacerbada de mão-de-obra barata - a validação e demonstração de que a produção de objetos artesanais pode ser uma solução possível é uma forma de resistência e de respeito ao ambiente.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACADEMIA BRASILEIRA DE CIÊNCIAS (Org.). **Amazônia**: desafio brasileiro do século XXI. São Paulo: Fundação Conrado Wessel, 2008. 32 p.

ARTESOL, Rede (Org.). **Casa do Rio - Teçume**: Trançado e Cestaria. Disponível em: <<http://artesol.org.br/membros/casadorio>>. Acesso em: 13 abr. 2017.

BASSO, Vanessa Maria et al. Certificação Florestal em Grupo no Brasil. **Floram - Floresta e Ambiente**, Seropédica, v. 2, n. 18, p.160-170, abr. 2011.

BATALHA, Mário Otávio. (Coord.) **Gestão Agroindustrial**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2007. 2v. v.1

BATALHA, Mário Otávio; COELHO, Frederico Bazarelo. Análise dos cenários para suprimento de defensivos agrícolas no complexo da cana-de-açúcar. **Revista Eletrônica Sistemas & Gestão**, Niterói, v. 6, n. 4, p.537-548, jan. 2011.

BIGNETTI, Luiz Paulo. As inovações sociais: uma incursão por ideias, tendências e focos de pesquisa. **Ciências Sociais Unisinos**, [s.l.], v. 47, n. 1, p.3-14, 24 maio 2011. UNISINOS - Universidade do Vale do Rio Dos Sinos.

BRAGA, Fábio Rezende; BERTOLDI, Márcia Rodrigues. As Mulheres das Comunidades Tradicionais na Promoção do Desenvolvimento Sustentável. In: ENCONTRO NACIONAL DO CONPEDI/UNICURITIBA, 22., 2013, Curitiba. Curitiba: Funjab, 2013. p. 225 - 251.

CARNEIRO, Célia Maria Braga et al. A análise da cadeia produtiva em organizações do terceiro setor: um estudo de caso no hospital maternidade Dr. Almir Pinto. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 9., 2002, São Paulo.

CARNEIRO FILHO, Arnaldo; SOUZA, Oswaldo Braga de. **Atlas de Pressões e Ameaças às Terras Indígenas na Amazônia Brasileira**. São Paulo: Instituto Socioambiental, 2009.

CASTRO, Maria José de et al. Uma Análise da Estrutura da Cadeia de Suprimentos: o caso da empresa Só Frutas. In: SEGET - SIMPÓSIO DE EXCELENÇA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 9., 2012, Resende.

CERVO, Amado L; BERVIAN, Pedro A. **Metodologia Científica**. 5ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

COSTA, Armando dalla; SOUZA-SANTOS, Elson Rodrigo de. Economia Criativa: novas oportunidades baseadas no capital intelectual. **Economia & Tecnologia**, v. 25, n. 7, abr/jun. 2011.

FERREIRA, Nildete Maria da Costa. **Cadeia produtiva da farinha de mandioca na perspectiva da análise de filière e supply chain management**: um estudo de caso das relações entre agroindústria e a distribuição. 2004. 83 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Engenharia de Produção, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2004.

FIALHO, Mirian Loureiro. A Análise de Filière como ferramenta para sistematização de informações com vistas a sustentabilidade: Um Estudo de Caso para a IRANI Papel e Celulose. Florianópolis, 2001. Tese de Doutorado. Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina, 228 p.

FURLANETTO, Egidio L.; CÂNDIDO, Gesinaldo A. Metodologia para estruturação de cadeias de suprimentos no agronegócio: um estudo exploratório. **Revista Brasileira de Engenharia Agrícola e Ambiental**, Campina Grande, v. 10, n. 3, p.772-777, 2006.

GIL, Antonio C. Como elaborar projeto de pesquisa. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

JACOVINE, Laércio Antônio Gonçalves et al. Processo de Implementação da Certificação Florestal nas Empresas Moveleiras Nacionais. **Revista Árvore**, Viçosa, v. 30, n. 6, p.961-968, nov. 2006.

KUNZLER, Lizandra Stechman Quintana. Uma reflexão sobre Comunicação e Moda. In: SEMANA DE EXTENSÃO, PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO - SEPESQ, 11., 2015, Porto Alegre.

LEITÃO, Luis Paulo Cusinato et al. A utilização de Ferramentas de *Marketing* em micro e pequenas empresas do ramo de confecção/vestuário: o estudo de dois casos do setor no município de Dourados-MS. In: SEGET - SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 7., Resende, 2010.

LIRA, Talita de Melo; CHAVES, Maria do Perpétuo Socorro Rodrigues. Comunidades ribeirinhas na Amazônia: organização sociocultural e política. **Interações**, Campo Grande, v. 17, n. 1, p.66-76, jan. 2016.

LOPES, Luciene Gomes et al. Políticas Públicas e o Empoderamento das Mulheres Ribeirinhas do Distrito de Nazaré-RO. In: SEMINÁRIO REGIONAL NORTE E NORDESTE DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GEOGRAFIA, 3., João Pessoa, 2012.

LAUDON, Kenneth; LAUDON, Jane. **Sistemas de Informações Gerenciais**. 9. ed. São Paulo: Pearson, 2011.

LOUREIRO, Violeta Refkalefsky. Amazônia: uma história de perdas e danos, um futuro a (re)construir. **Instituto de Estudos Avançados da Universidade de São Paulo**, São Paulo, v. 45, n. 17, p. 107 - 121, maio/agosto 2002.

MARTINS, Leticia Martin de. **Os Relacionamentos Privilegiados pela Agroindústria Láctea Gaúcha no Gerenciamento de sua Cadeia de Suprimentos**. 2000. 128 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2000.

MINISTÉRIO DA CULTURA. **Plano da Secretaria da Economia Criativa: Política, diretrizes e ações 2011-2014**. Brasília, 2012.

Ministério do Meio Ambiente. **Cadastro Ambiental Rural**. Disponível em: <<http://www.mma.gov.br/desenvolvimento-rural/cadastro-ambiental-rural>>. Acesso em: 19 out. 2017.

MOREIRA, Louisie Furtado. A Revalorização do Movimento Slow Fashion visando o Consumo Sustentável. In: SEMANA DE EXTENSÃO, PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO - SEPESQ, 11., 2015, Porto Alegre.

NICARETTA, Leandro et al. O Caso de Produção de Flores: Análise de Filière. In: SIMPÓSIO INTERNACIONAL DE INOVAÇÃO EM CADEIAS PRODUTIVAS DO AGRONEGÓCIO, 1., 2015, Vacaria.

NISHIMURA, Maicon Douglas Livramento; GONTIJO, Leila Amaral. Slow Fashion e o Produto de Moda com Enfoque no Usuário. In: CONGRESSO BRASILEIRO EM PESQUISA E DESENVOLVIMENTO EM DESIGN, 12., 2016, Belo Horizonte. **Proceedings**. Belo Horizonte: 2016. p. 4797 - 4804.

NEWBIGIN, John. **A Economia Criativa: um guia introdutório**. Londres: British Council, 2010.

OBREGON, Rosane de F. A. et al. O Infográfico como ferramenta para a visualização da Informação. In: CONGRESSO NACIONAL DE AMBIENTES HIPERMÍDIA PARA APRENDIZAGEM, 7, 2015, São Luís. p. 1 - 10.

OLIVEIRA, Nilza Duarte Aleixo de; SILVA, Tania Nunes da. Inovação social e tecnologias sociais sustentáveis em relacionamentos intercooperativos: um estudo exploratório no CREDITAG-RO. **Revista de Administração da Ufsm**, [s.l.], v. 5, n. 2, p.277-295, 23 ago. 2012. Universidade Federal de Santa Maria.

PROJETO FLORESTA VIVA. **Nota técnica sobre a IN 03**. 2017. Disponível em: <http://www.gret.org/static/cdrom/floresta_viva_amazonas/Files/2.1.1_11_0802_in03_2008_analise.pdf>. Acesso em: 09 nov. 2017.

REIS, Ana Carla Fonseca. **Economia da Cultura e Desenvolvimento Sustentável: o Caleidoscópio da Cultura**. Barueri: Manole, 2007.

RIFFEL, Cristiane Maria; KLANN, Débora Aline. O papel da comunicação para a captação de recursos nas ONGs: reflexões a partir de uma pesquisa de campo. In: CONGRESSO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO NA REGIÃO SUL, 9., Guarapuava, 2008.

SCHERER, Elenise. Mosaico Terra-Água: A vulnerabilidade social ribeirinha na Amazônia - Brasil. In: CONGRESSO LUSO-AFRO-BRASILEIRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS, 8., 2004, Coimbra.

SCHNEIDER, Alessandro Vinícios et al. Análise de Filière da Cadeia Produtiva de da Farinha de Trigo: um estudo de caso na região oeste do Paraná. **Comunicação & Mercado/UNIGRAN**, Dourados, v. 1, n. 3, p.87-99, jul. 2009.

Secretaria Nacional da Agricultura Familiar. **Declaração de Aptidão ao Pronaf**. 3. ed. Brasília: Ministério do Desenvolvimento Agrário, 2016. 56 p. (Caderno da Agricultura Familiar).

SEBRAE NACIONAL (Org.). **O que é Economia Criativa**. 2016. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-que-e-economia-criativa,3fbb5edae79e6410VgnVCM2000003c74010aRCRD#publicações>>. Acesso em: 28 fev. 2016.

SERAFIM, Mauricio C. et al. Economia Criativa ou Indústria Criativa: Delimitação de um Conceito em Construção. In: ENCONTRO DE ECONOMIA CATARINENSE, 7., Florianópolis, 2013.

SERVIÇO FLORESTAL BRASILEIRO (Org.). **Produção Florestal: Certificação Florestal**. 2016. Disponível em: <<http://www.florestal.gov.br/snif/producao-florestal/certificacao-florestal>>. Acesso em: 14 out. 2017.

SOUZA, Mariluce Paes de et al. O Produto Florestal Não Madeirável (PFNM) Amazônico açaí nativo: proposição de uma organização social baseada na lógica de cadeia e rede para potencializar a exploração local. **Revista de Administração e Negócios da Amazônia**, Porto Velho, v. 3, n. 2, p.44-57, maio-agosto 2011.

TROIANO, Jaime. **Brand Intelligence**: Construindo marcas que fortalecem empresas e movimentam a economia. São Paulo: Estação das Letras e Cores, 2017. 272 p.

VALI, Bárbara Bianchini. **Modernidade, Moda e Marketing**: Um estudo do tripé da ditadura da moda no varejo. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

WWF-BRASIL. **O que é Certificação Florestal?** 2017. Disponível em: <https://www.wwf.org.br/natureza_brasileira/questoes_ambientais/certificacao_florestal/>. Acesso em: 13 out. 2017.

ANEXO I - Produtos, preços e tempo de produção da marca Teçume

Produto	Material Principal	Tamanho	Valor Unitário - Grupo (R\$)	Valor Unitário - Lully (R\$)	Tempo de Produção (min)	Tempo de Produção (horas)
Abano	Palha	PP	5,00	5,00	90	1,5
Abano	Palha	P	10,00	10,00	135	2,3
Abano	Palha	M	15,00	15,00	250	4,2
Abano	Palha	G	18,00	9,00	325	5,4
Bolsa Bola (Uwixi)	Cipó Titica	P	49,40	49,40	960	16,0
Bolsa Bola (Uwixi)	Cipó Titica	M	65,00	62,00	1090	18,2
Bolsa Carteira	Cipó Ambé	P	20,00	18,00	575	9,6
Bolsa Carteira	Cipó Ambé	M	24,20	24,20	1210	20,2
Bolsa Maria	Cipó Titica com Madeira Ambé	M	90,00	90,00	1512	25,2
Bolsa Maria	Cipó Titica com Madeira Ambé	G	150,00	150,00	1680	28,0
Bolsa Paricá	Cipó Ambé	G	100,00	70,00	760	12,7
Bolsa Paricá	Cipó Ambé	P	50,00	30,00	610	10,2
Bolsa Piqui	Cipó Titica	P	25,00	25,00	605	10,1
Bolsa Piqui	Cipó Titica	M	30,00	20,60	660	11,0
Bolsa Piqui	Cipó Titica	G	50,00	50,00	730	12,2
Bolsa Tauari	Cipó Titica com Madeira Ambé	G	100,00	70,00	1560	26,0
Bolsa Tauari	Cipó Titica com Madeira Ambé	P	50,00	30,00	1200	20,0
Botão	Cipó Titica	PP	0,50	0,50	15	0,3
Botão	Cipó Titica	P	0,65	0,50	30	0,5
Botão	Cipó Titica	M	0,72	0,72	35	0,6
Botão	Cipó Titica	G	0,90	0,90	35	0,6
Bowl	Cipó Titica	M	19,00	19,00	360	6,0
Bowl	Cipó Titica	G	23,00	20,00	385	6,4
Cachucho	Tucum	PP	1,00	1,00	60	1,0
Cachucho	Tucum	P	1,80	1,80	86	1,4
Cachucho	Tucum	M	2,10	1,90	85	1,4
Cachucho	Tucum	G	2,50	2,00	85	1,4
Cachucho	Bananeira	PP	1,00	1,00	95	1,6
Cachucho	Bananeira	P	1,80	1,80	106	1,8

Cachucho	Bananeira	M	2,00	2,00	106	1,8
Cachucho	Bananeira	G	2,15	2,15	Não calculado	Não calculado
Caixa de Óculos	Cipó Titica	M	18,15	18,15	743	12,4
Cofo	Palha	PP	5,00	5,00	383	6,4
Cofo	Palha	P	9,80	9,80	Não calculado	Não calculado
Cofo	Palha	M	16,95	16,95	Não calculado	Não calculado
Cofo	Palha	G	23,30	23,30	Não calculado	Não calculado
Cofo	Palha	GG	30,00	30,00	Não calculado	Não calculado
Mandala	Cipó Titica	P	5,00	5,00	Não calculado	Não calculado
Mandala	Cipó Titica	M	8,00	8,00	Não calculado	Não calculado
Mandala	Cipó Titica	G	10,00	10,00	Não calculado	Não calculado
Remo	Madeira	PP	1,80	1,80	Não calculado	Não calculado
Remo	Madeira	P	2,00	2,00	Não calculado	Não calculado
Remo	Madeira	M	6,00	6,00	Não calculado	Não calculado
Remo	Madeira	G	10,00	10,00	Não calculado	Não calculado
Remo	Madeira	GG	20,00	20,00	Não calculado	Não calculado
Remo	Madeira	EXG	30,00	30,00	Não calculado	Não calculado
Vassoura	Cipó Titica	PP	1,00	1,00	60	1,0
Vassoura	Cipó Titica	P	1,80	1,80	86	1,4
Vassoura	Cipó Titica	M	2,00	3,00	85	1,4
Vassoura	Cipó Titica	G	3,00	3,00	85	1,4
Vassoura	Cipó Titica	GG	5,00	5,00	95	1,6
Vassoura	Cipó Titica	EXG	10,00	10,00	106	1,8

ANEXO II - INSTRUÇÃO NORMATIVA Nº 001, de 11 de Fevereiro de 2008
O SECRETÁRIO DE ESTADO DA SECRETARIA DO MEIO AMBIENTE E
DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL - SDS, no uso das atribuições que lhe são
conferidas e:

CONSIDERANDO a necessidade de regular a coleta do cipó-titica (*Heteropsis flexuosa*), cipó timbó-açu ou titicão (*Heteropsis jenmanii*) e cipó-ambé (*Philodendron* sp.) com procedimentos básicos relativos à utilização sustentável da espécie no Estado do Amazonas, tendo em vista as práticas já adotadas pelos extrativistas e os resultados das pesquisas científicas;

CONSIDERANDO a prática tradicional de coleta de cipó pelas populações tradicionais e indígenas;

CONSIDERANDO a forma de distribuição geográfica e ecológica da espécie em todo o território amazônico;

CONSIDERANDO os dispostos na Lei Federal no. 4.771 de 15 de setembro de 1965, Decreto Estadual nº 10.028 de 04 de fevereiro de 1987, Decreto nº 2.788 de 28 de setembro de 1998, na Lei Estadual nº 2.416 de 22 de agosto de 1996;

CONSIDERANDO, finalmente, o Convênio celebrado entre o IBAMA e a SDS em 06 de agosto de 2003 e a lei de gestão de florestas públicas, Lei Federal no. 11.284 de 02 de março de 2006.

RESOLVE:

Art. 1º - Estabelecer procedimentos básicos para o licenciamento ambiental do manejo do cipó-titica (*Heteropsis flexuosa*), cipó timbó-açu ou titicão (*Heteropsis jenmanii*) e cipó-ambé (*Philodendron* sp.) e similares, para fins comerciais, baseado nas práticas tradicionais de coleta sustentável e nos resultados das pesquisas científicas.

Art. 2º - Tornar obrigatória a apresentação da auto-declaração do Plano de Manejo, a ser enviado para o IPAAM, em até 90 dias após a data do embarque do produto em veículo de transporte ou embarcação, na forma do Anexo I desta Instrução Normativa.

Parágrafo 1º - A carga deve ser acompanhada do plano de manejo assinado e datado e a declaração de recebimento do IPAAM.

Parágrafo 2º Uma cópia do Plano de Manejo assinado e datado (uma cópia deve ficar com o produtor). .

Art. 3º - Poderão apresentar Plano de Manejo do cipó: proprietários, arrendatários, detentores de concessão de direito real de uso, moradores de Unidades de Conservação e de Terras Indígenas, detentores de posse mansa e pacífica; de forma individual ou em grupos.

Art. 4º - O Plano de Manejo do cipó deverá conter: (Anexo 1)

I. Caracterização geral das áreas de coleta e dos coletores;

- II. Croqui da área de coleta com indicação dos acessos, contendo preferencialmente uma coordenada geográfica do interior ou margem da área ou pelo menos uma indicação aproximada dos cursos d'água e outras informações de conhecimento tradicional que permitam a localização das áreas que se encontram no interior ou margeiam a área;
- III. Descrição das boas práticas de manejo do cipó-titica a serem adotadas.

Art. 5º - Consideram-se como boas práticas de manejo do cipó:

- I. Deixar sem coleta todos os fios verdes na planta, ;
- II. Deixar sem coleta os fios que estão enrolados ao tronco da árvore onde está o cipó sem coletar;
- III. Não coletar quando a planta apresentar apenas um fio maduro;
- IV. Realizar a coleta através da poda ou arrancando os fios mediante torção para evitar a queda da planta;
- V. Além do descrito nos itens “I” e “II”, deixar sem coletar os fios maduros de acordo com o número que cada árvore hospedeira apresenta:
 - a) Metade dos fios maduros para as árvores que tiverem menos de 20 fios;
 - b) Um terço dos fios maduros para as árvores que tiverem mais de 20 fios;
- VI. As plantas de cipó-titica das áreas onde as coletas ocorrerem, deverão passar por um período de descanso de no mínimo 03 anos para permitir a regeneração dos seus fios.
- VII. Durante a coleta realizar a marcação de cada árvore coletada, preferencialmente com placas enumeradas, e registrar nas fichas de campo (Anexo II) as informações relativas aos fios coletados para o monitoramento das plantas;

Parágrafo único: em caso de pessoas que não tenham condições de preencher a ficha de campo poderá contar com o apoio de pessoas da família ou da comunidade.

- VIII. Durante o período de descanso da área de coleta, as plantas de cipó-titica, cipó timbó-açu, cipó-ambé e similares devem ser acompanhadas para avaliar o sistema de manejo proposto, para o seu constante aprimoramento;
- IX. Áreas intensamente coletadas no passado deverão ter um período de descanso de no mínimo 03 anos para facilitar a sua regeneração.

Art.6º - Para efeito desta Instrução Normativa considera-se:

- a) **Fio:** mesmo que vergunta, ou perna;
- b) **Fio maduro:** quando já atingiu o chão da mata, é lenhoso e estrala quando pressionado ou forçado a dobrar;
- c) **Fio verde:** quando ainda não atingiu o chão da mata e é dobrado facilmente.

Art. 7º. Para o caso de unidades de conservação estaduais, se o sistema de manejo for uma atividade tradicional, esta poderá ser licenciada pelo órgão ambiental, antes da aprovação do plano de gestão da unidade de conservação.

Art. 8º - Caberá ao IPAAM:

- § 1º – Para os processos de auto-declaração do manejo protocolizados, analisar documentação relacionada nos Art. 4º e § 2º. – Realizar vistorias amostrais com intensidade mínima de 10% para os sistemas de manejo declarados, efetuar a fiscalização, executar o monitoramento e controle do manejo de cipó;
- § 3º - Conceder atestado do cadastro da auto-declaração do manejo.
 - a) O plano de manejo do cipó não requer a realização de inventário prévio e não requer vistoria previa.

Art.9º - Caberá às instituições de assistência técnica governamental e não governamental:

§ 1º Disponibilizar apoio técnico para indivíduos e entidades que o necessitem para nortear a elaboração e implementação dos Planos de Manejo.

§ 2º. – Promover ajustes ao sistema de manejo proposto conforme os dados e informações levantadas durante a realização de ações de monitoramento e conforme protocolo estabelecido.

§ 3º - Divulgar as boas práticas preconizadas, através de oficinas e material impresso com o intuito de disseminar o modelo proposto e ordenar as atividades de coleta comercial dos cipós.

Art. 10º - No ato do cadastro o produtor deve apresentar ao IPAAM a ficha de coleta (anexo II) contendo as informações relativas aos fios coletados e registro do peso total coletado.

Parágrafo único – o cadastro deve ser feito preferencialmente com apoio de ou ente governamental, por uma organização social local que deverá manter uma cópia da ficha de coleta por um período mínimo de 05 anos, para seu controle e providências quanto a regeneração da área coletada.

Art. 11º - O coletor de cipó ou comerciante que praticar irregulares ou ilicitudes na condução do Manejo do cipó, ficará sujeito às penalidades legais aplicáveis, além da suspensão da coleta até que os problemas citados sejam resolvidos mediante análise do IPAAM.

Art. 12º - Esta Instrução Normativa entrará em vigor a partir da data de sua publicação. Gabinete do Secretário Executivo da Secretaria de Estado do Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável - SDS, em Manaus, 20 de dezembro de 2007.

VIRGÍLIO MAURÍCIO VIANA
Secretário de Estado do Meio Ambiente
e Desenvolvimento Sustentável

NELITON MARQUES DA SILVA
Presidente do Instituto de Proteção
Ambiental do Estado do Amazonas

ANEXO III - INSTRUÇÃO NORMATIVA Nº 003, de 26 de Fevereiro de 2008
O SECRETÁRIO DE ESTADO DA SECRETARIA DO MEIO AMBIENTE E
DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL - SDS, no uso das atribuições que lhe são
conferidas e:

CONSIDERANDO a necessidade de melhoria das habitações residenciais das populações tradicionais, indígenas e pequenos produtores do Amazonas.

CONSIDERANDO a necessidade de melhoria da infra-estrutura social destas populações, especialmente aquilo relacionado com escolas, postos de saúde, centros sociais e pequenas unidades de beneficiamento da produção e eco turismo de pequena escala.

CONSIDERANDO a existente base científica e tecnológica para a produção sustentável das florestas naturais do Amazonas.

CONSIDERANDO o significativo saber etnoecológico destas populações para a produção sustentável das florestas naturais do Amazonas.

CONSIDERANDO a dificuldade de acesso ao processo convencional de licenciamento ambiental para estas populações.

CONSIDERANDO o disposto no artigo 6o. Da Constituição Federal, alterado pela emenda 26 de 2000.

RESOLVE:

Art. 1o - Ficam desobrigadas as populações tradicionais, indígenas e pequenos produtores do Amazonas de obter licença ambiental para o auto-abastecimento de madeira, para as seguintes atividades:

- I. Melhoria das habitações residenciais;
- II. Pequenas unidades de beneficiamento da produção;
- III. Pequenas e médias embarcações;
- IV. Obras para o ecoturismo de pequena escala;
- V. Artesanato;
- VI. Escolas;
- VII. Postos de saúde;
- VIII. Centros sociais;

- IX. rede de distribuição de energia dentro de comunidades rurais;
- X. Outras obras de infra-estrutura social.

Normatiza o aproveitamento florestal para fins de auto-abastecimento de madeira de populações tradicionais, indígenas e pequenos produtores do Amazonas.

Art. 2o - Considera-se ecoturismo de pequena escala empreendimentos com até trezentos metros quadrados.

Art. 3o - Considera-se pequenas unidades de beneficiamento da produção empreendimentos com até trezentos metros quadrados.

Art.4o - Considera-se pequenas e médias embarcações aquelas com comprimento máximo de dezoito metros.

Art. 5o - O disposto no artigo I é aplicável apenas para as populações que tenham mais de 90% da sua propriedade ou posse com cobertura florestal e não estejam situadas dentro de unidades de conservação de proteção integral.

Parágrafo Único - Para as unidades de conservação federal e terras indígenas, o aproveitamento florestal deve ter prévia anuência do Instituto Chico Mendes Conversação da Biodiversidade e FUNAI, respectivamente.

Art. 6o - A produção florestal para auto-abastecimento obriga o produtor a:

- I. Manter pelo menos 90% da sua propriedade sem desmatamento.
- II. Conservar as matas ciliares nas margens de igarapés, rios e lagos.
- III. Evitar e combater incêndios florestais.

Art. 7o - O disposto nesta Instrução Normativa não permite o transporte e a venda de madeira e seus sub-produtos, exceto artesanato, para fora dos limites da propriedade ou comunidade sob nenhuma forma ou pretexto.

Parágrafo único - No caso de embarcações feitas com madeira de auto-abastecimento, fica proibida a sua venda.

Art. 8o - Os produtores com menos de 90% de cobertura florestal devem obter licenciamento para produção de madeira, com base na legislação aplicável para planos de manejo em pequena escala, e outras formas previstas em lei ou regulamento.

Parágrafo único – O não cumprimento no disposto neste artigo sujeita os produtores às penalidades prevista em lei.

Art. 9o - Esta Instrução Normativa entrará em vigor na data de sua publicação, ficando revogadas às disposições em contrário.

Gabinete da Secretaria de Estado do Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável – SDS,
em Manaus, 25 de fevereiro de 2008.

VIRGÍLIO MAURÍCIO VIANA
Secretário de Estado do Meio Ambiente
e Desenvolvimento Sustentável

NELITON MARQUES DA SILVA
Presidente do Instituto de Proteção
Ambiental do Estado do Amazonas