

Proposição de um modelo de gestão sustentável e competitivo para o artesanato

ANDERSON AQUILES VIANA LEITE¹

SIMONE SEHNEM^{2,3}

¹UNIDADE CENTRAL DE EDUCAÇÃO FAEM FACULDADE (UCEFF) / DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO, CHAPECÓ – SC, BRASIL

²UNIVERSIDADE DO OESTE DE SANTA CATARINA (UNOESC), CHAPECÓ – SC, BRASIL

³UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA (UNISUL), FLORIANÓPOLIS – SC, BRASIL

Resumo

O objetivo deste artigo é identificar as características essenciais e necessárias à proposição de um modelo de gestão sustentável e competitivo para o artesanato gerenciado por uma entidade pública de um município de Santa Catarina. Tal proposição alinha-se com os preceitos teóricos da Administração que foram estruturados nas dimensões de análise: gestão, artesanato, sustentabilidade e competitividade. A metodologia está baseada na abordagem qualitativa com apoio de estatística descritiva, com aplicação de uma pesquisa com 156 artesãos credenciados e gestores e colaboradores de uma entidade pública de um município de Santa Catarina que coordenam os trabalhos do artesanato. Foi feita análise da caracterização dos artesãos ao explorar as informações sobre o seu perfil, das características da organização ao abordar aspectos da sua forma de atuação com a atividade artesanal e avaliação de sua forma de gestão conforme a percepção dos artesãos. Os resultados possibilitaram construir a proposta de um modelo de gestão que contempla as dimensões: valores, relações, processos, ações e resultados. Efetuou-se o levantamento dos elementos sustentáveis e competitivos inseridos na gestão, seu processo de implementação e acompanhamento. Concluiu-se que a admissão do modelo com suporte na ciência da Administração pode contribuir para profissionalizar a gestão do artesanato ao elevar sua competitividade e abranger aspectos de sustentabilidade.

Palavras-chave: Artesanato. Sustentabilidade. Competitividade. Modelo de Gestão.

A Proposal for a model of sustainable and competitive craft management

Abstract

The purpose of this article is to identify the essential characteristics necessary to the proposal of a model of sustainable and competitive management for the crafts managed by the Brazilian municipality of Chapecó, Santa Catarina. It is aligned with the theoretical precepts of Administration which have been structured as dimensions of analysis: Management, Crafts, Sustainability and Competitiveness. The methodology used is based on a qualitative approach with the support of descriptive statistics, which has been applied to a survey of 156 accredited artisans, managers and employees of a city government organization that coordinates this craftwork. This study analyzes artisans to explore their profiles and the organization's characteristics to address aspects of the way in which artisans perform their crafts and evaluates the way that they are managed from the point of view of the artisans. The results make it possible to construct the proposed management model using the following dimensions: values, relationships, processes, actions and results. Our survey of sustainable and competitive elements includes management, its implementation and the monitoring process. Thus, we conclude that utilizing this model with support from the science of Administration can contribute to professionalizing craft management to raise its competitiveness and address aspects of sustainability.

Keywords: Crafts. Sustainability. Competitiveness. Management model.

Propuesta de un modelo de gestión de sostenible y competitivo para la artesanía

Resumen

El propósito de este artículo es identificar las características esenciales y necesarias para proponer un modelo de gestión sostenible y competitivo para la artesanía, gestionado por una entidad pública de un municipio del estado de Santa Catarina. Tal proposición se alinea con los preceptos teóricos de la Administración que han sido estructurados en las dimensiones de análisis: gestión, artesanía, sostenibilidad y competitividad. La metodología se basa en el enfoque cualitativo, con el apoyo de la estadística descriptiva, y la aplicación de una encuesta a 156 artesanos acreditados, gestores y colaboradores de una entidad pública de un municipio de Santa Catarina que coordinan los trabajos de artesanía. Se realizó el análisis de la caracterización de los artesanos al explorar la información de su perfil; de las características de la organización al abordar aspectos de su forma de trabajar con la actividad artesanal, y la evaluación de su forma de gestión de acuerdo con la percepción de los artesanos. Los resultados hicieron posible la construcción de una propuesta de modelo de gestión que considera las dimensiones: valores, relaciones, procesos, acciones y resultados. Se efectuó el relevamiento de los elementos sostenibles y competitivos insertados en la gestión, su proceso de implementación y seguimiento. Por lo tanto, se concluye que la admisión del modelo, basado en la ciencia de la Administración, puede contribuir a la profesionalización de la gestión de la artesanía al elevar su competitividad y abarcar aspectos de sostenibilidad.

Palabras clave: Artesanía. Sostenibilidad. Competitividad. Modelo de gestión.

Artigo submetido em 12 de setembro de 2016 e aceito para publicação em 14 de setembro de 2017.

DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395164057>

INTRODUÇÃO

A relevância da temática “artesanato”, em si, distingue-se por se tratar de uma atividade existente em todo o mundo e ser uma das mais remotas entre as exercidas pelo homem. Na sua essência, a forma de produzir é exclusivamente do artesão, que tem livre-arbítrio de deliberar seu compasso de produção, uso de matéria-prima, determinando sua criação, por meio do seu saber e fazer e sua cultura (LIMA, 2005). O artesanato congrega o social, o econômico e o cultural do homem, proporcionando emprego e renda para as camadas mais necessitadas, sendo uma ligação de desenvolvimento deste grupo com seu ambiente. Na complexa relação eco-socioeconômica existente no artesanato, nota-se que a inclusão social e a sustentabilidade acontecem por meio do seu desenvolvimento econômico (SACHS, 2008).

A Agência Internacional de Desenvolvimento do governo dos Estados Unidos da América (USAID), em seu Relatório de Economia Criativa de 2008, analisando os números do artesanato, observou que as artes e os ofícios manuais artísticos são específicos de países em desenvolvimento que têm uma posição de liderança e destaque no mercado mundial. O comércio internacional de artesanato alcançou US\$ 23,2 bilhões de dólares em 2005 e suas exportações cresceram 31% entre 2000 e 2005, resultados apoiados por fatores locais, tradições, cultura e história transmitida em seus artefatos. No Brasil, o artesanato proporciona números robustos de cunho social e econômico. O Ministério do Desenvolvimento Econômico, Indústria e Comércio (MDIC) divulgou, em 2002, a existência de 8,5 milhões de artesãos no Brasil, responsáveis por um mercado anual de R\$ 28 bilhões, quantia financeira que se aproxima da indústria automobilística e da moda, por exemplo. Conforme Duarte e Silva (2013), apoiados em dados do IBGE, o artesanato é praticado como atividade em 64,3% dos municípios, movimentando 2,8% do Produto Interno Bruto (PIB).

Um dos maiores desafios do artesanato é alcançar uma transformação da atividade, ao concretizar seu lado de negócio, ao priorizar a associação do econômico e do sustentável, por meio da consolidação de sua estrutura comercial e distribuição, aliada a uma capacidade produtiva, sob uma organização e gestão dos artesãos envolvidos (SEBRAE, 2008). Ao oferecer apoio e subsídios técnicos, as entidades de governança pública ou privada em prol do artesanato colaboram diretamente para o desenvolvimento da atividade, pois os artesãos carecem de auxílio nas áreas de atuação que apresentam maior dificuldade ao seu desempenho, em especial à sua forma de gestão.

Constata-se a importância das organizações públicas na conjunção de esforços com os artesãos no intuito de amparar o gerenciamento de programas de fomento e coordenação da gestão direta ou indireta da atividade visando à sua manutenção, capacitação e ao fortalecimento de suas práticas. O trabalho de profissionais de organizações relacionadas a artes e cultura, em sua visão de aprendizagem baseada em práticas, exalta uma possibilidade contributiva de ações governamentais ou da iniciativa privada, por meio de políticas adotadas para essas atividades (FLACH e ANTONELLO, 2011).

Sachs (2008) conclui que o aprimoramento organizacional para o artesanato é tão relevante quanto o desenvolvimento de habilidades de produção de seus artefatos. Percebe-se assim que é imperativo estabelecer modelos e desenvolver estudos científicos compreendendo estratégias de gestão e organização alinhadas à atividade.

Podem-se obter diversos avanços com os métodos procedentes de uma melhor gestão e organização para o artesanato. Ações nessa direção podem ser alcançadas por meio de: pesquisas e informações técnicas; *design* e desenvolvimento de novos produtos; novos processos; testes e experimentações; capacitação e aperfeiçoamento; promoção, exposição, comercialização da produção artesanal (BARROSO NETO, 1999).

Uma abordagem de gestão sistemática e instituída por meio dos preceitos da Administração nessas organizações proporciona gerir de maneira eficaz o artesanato, estruturar novas estratégias e ações de caráter sustentável e competitivo. As camadas de baixa renda e escolaridade apresentam, em sua maioria, a capacidade para o artesanato, o que é eficaz em conter as restrições provocadas pela globalização e seus efeitos negativos no campo do emprego; nesse caso, é imprescindível o apoio externo para estruturar sua capacidade na área de gestão (LIRA, GONÇALVES e CÂNDIDO, 2007).

Para Santos, Pacheco, Pereira et al. (2001) um modelo de gestão compreende uma estrutura de percepções de ideias, conceitos e ações que envolvem a administração e as técnicas de gestão nas organizações. Desse modo, o objetivo deste artigo é identificar quais são as características essenciais e necessárias à proposição de um modelo de gestão sustentável e competitivo para o artesanato gerenciado por uma entidade pública de um município de Santa Catarina.

Destaca-se que este artigo pretende contribuir para a concepção de um modelo de gestão organizacional que busca estruturar estratégias baseadas na sustentabilidade e com enfoque na competitividade do artesanato.

Gestão Sustentável e Competitiva para o Artesanato

Elkington (2001) estabeleceu os fundamentos da sustentabilidade por meio de três temas: a prosperidade econômica, a justiça social e a qualidade ambiental – *triple bottom line*: pessoas – planeta – lucro. O sentido de aspirar a um artesanato sustentável é o de alcançar a proposta de um modelo de gestão que admite esboçar uma estratégia para aplicar o seu cunho social (igualdade entre os artesãos, condutor de trabalho probo), econômico (geração de renda ao artesão economicamente sustentada e viável), ambiental (emprego de materiais originários de reciclagem) e cultural (conservação dos valores culturais e históricos da atividade) como parâmetros para o programa do artesanato. Sachs (2002) destaca que o artesanato pode ser percebido por agregar o social, econômico e cultural por meio de suas atividades.

A gestão sustentável requer considerações alusivas a elementos como meio ambiente, cultura, aspectos sociais e econômicos. Os gestores que atuam nesse contexto precisam levar em consideração aspectos que podem afetar a comunidade local. O planejamento para a sustentabilidade certamente detém a chave para a gestão sustentável de um determinado setor e/ou negócio. As autoridades locais são necessárias para considerar as interações e os impactos do modelo de gestão sustentável (CONAGHAN, HANRAHAN e MCLOUGHLIN, 2015).

Para obter um artesanato derivado de um modelo de gestão sustentável e competitivo é necessário ter uma conexão com o planejamento e as dimensões de sustentabilidade. E, também, seguir uma abordagem ideológica, como a preconizada por Hall (2005), que reitera que o planejamento é uma sequência ordenada de operações. Ou seja, devem-se observar a antecipação e regulação da mudança de um sistema, para promover o desenvolvimento ordenado, de modo a aumentar benefícios sociais, econômicos e ambientais. Gunn (1988), por sua vez, menciona que o planejamento é um conceito associado à visualização do futuro e ao lidar com as consequências de forma antecipada, o que permite obter vantagens. Portanto, é fundamental para a gestão sustentável uma visão de futuro que defina as etapas apropriadas para a ação, bem como uma estratégia para permitir que a execução alcance a visão (LEE, 2001).

Para tornar a gestão do artesanato mais sustentável, os impactos e as premissas necessárias a ela devem ser levados em consideração no planejamento, de forma similar à efetuada por Conaghan, Hanrahan e Mcloughlin (2015) no desenvolvimento de um modelo de gestão sustentável para o setor de turismo. Portanto o desenvolvimento de um modelo de transição para a gestão sustentável e competitiva requer a adoção de um mapeamento de processos em um planejamento específico. É preciso identificar os *stakeholders* relevantes e estabelecer um grupo de desenvolvimento de parcerias. Consultar indústrias e partes interessadas é essencial para o desenvolvimento de maneira sustentável. O ideal é que o processo seja iniciado, financiado e coordenado por uma fundação ou entidade de fomento federal. Isso demonstraria um compromisso nacional com a gestão sustentável em todas as regiões e garantiria um fluxo de financiamento para facilitar o processo (CONAGHAN, HANRAHAN e MCLOUGHLIN, 2015).

Bouzidi e Boulesnane (2015) destacam que a tecnologia de informação e de comunicação oferecem diferentes implicações gerenciais, transformando as práticas tradicionais em um modelo de gestão mais eficaz e sustentável. A implementação de gestão eletrônica, levando-se em consideração a dimensão gestão sustentável, exigirá a adoção de medidas multidimensionais com abordagens também baseadas na dimensão humana, assim como em atividade e tecnológica. Já no nível transversal, seria necessária a inserção da dimensão verde ou sustentável. O principal desafio é a implementação de sistemas capazes de garantir a cidadãos, empresas, administrações e instituições internacionais o acesso real a esses sistemas com base em usos e práticas sustentáveis.

O estudo de Park, Kwon e Kim (2016) identifica as responsabilidades ambientais, sociais, econômicas e éticas de uma firma como componentes-chave do gerenciamento sustentável bem-sucedido e investiga como estas responsabilidades corporativas contribuem para aumentar a competitividade e a satisfação do cliente. Uma análise de modelagem de equações estruturais foi realizada em dados coletados de 914 usuários de serviços ferroviários na Coreia do Sul. Os resultados indicam que as responsabilidades ambientais, sociais e éticas nas empresas servem para aumentar o serviço e a competitividade dos provedores. Isso leva a uma maior satisfação do cliente. No entanto, a responsabilidade econômica das empresas é um componente menos influente da gestão sustentável.

Porter e Kramer (2006) elucidaram a relação entre responsabilidade social corporativa e vantagem competitiva e descobriram que as corporações podem mais efetivamente executar suas estratégias de negócios quando atentam para a agenda social e questões que levam a uma maior sustentabilidade das corporações. Da mesma forma, Galbreath (2009) investigou como a responsabilidade social empresarial (RSE) pode ser incorporada em estratégias de negócios. O autor aponta que a RSE não é um conceito independente, mas associado a dimensões relacionadas à estratégia, incluindo vantagem competitiva, missão, questões estratégicas, mercados, recursos e necessidades do cliente.

A competitividade é um conceito complexo devido às suas características multidimensionais. Em geral, o termo competitividade é definido como a capacidade de tornar vantagens competitivas sustentáveis e que podem ser empregadas em nível individual, empresarial, industrial e nacional (MARÍN, RUBIO e DE MAYA, 2012; VILANOVA, LOZANO e ARENAS, 2009). No nível corporativo, Porter (1996) definiu a competitividade como a capacidade de criar serviços e produtos que geram valores significativos ou agem contra os concorrentes no mercado. Em outras palavras, o sucesso ou o fracasso de uma corporação depende fortemente de sua competitividade em detrimento das corporações rivais/concorrentes (PORTER e KRAMER, 2006). Estudos anteriores mostraram que a competitividade corporativa poderia ser desenvolvida mediante execução de práticas de RSE (PORTER e KRAMER, 2006). Amit e Schoemaker (1993) apresentaram a teoria dos recursos e capacidades para explicar atividades de responsabilidade social corporativa das empresas. Tais atividades são geralmente empregadas para aumentar a fidelidade do cliente, a atratividade dos investidores e atitudes positivas da comunidade e da mídia (PRIOR, SURROCA e TRIBÓ, 2008). Similarmente, Sen et al. (2006) argumentaram que a conscientização em relação à responsabilidade social corporativa levou a reações positivas das partes interessadas na maioria das empresas. A responsabilidade social corporativa inclui atividades que permitem que as empresas induzam atitudes e comportamentos positivos das partes interessadas enquanto tomam uma posição avançada no mercado e aumentam a competitividade das empresas (MARÍN, RUBIO e DE MAYA, 2012). Mais especificamente, a responsabilidade social corporativa consiste em quatro responsabilidades que podem melhorar a gestão sustentável corporativa: responsabilidades ambientais, econômicas, sociais e éticas. Recentemente, as questões ambientais atraíram muita atenção pública e começaram a ser incorporadas às empresas.

Algumas perspectivas sobre gestão sustentável são ilustradas nos estudos de Lun (2011), Russo e Perrini (2010), Wahba (2008), Dopte e Sinha (2016) e Pimpa (2017). Vários estudos sobre a competitividade organizacional indicam que as atividades ambientais de uma organização estão significativamente associadas a melhorias de desempenho (KLASSEN e MCLAUGHLIN, 1996; STREIMIKIENE, SIMANAVICIENE e KOVALIOV, 2009). Por exemplo, Welford, Chan e Man (2008) descobriram que a responsabilidade ambiental é o fator mais importante entre as atividades sociais corporativas. Além disso, Kang e Jeong (2014) demonstraram que a responsabilidade ambiental corporativa é um dos principais determinantes da confiança percebida pelos clientes.

Além disso, as corporações são cada vez mais encorajadas a estarem atentas às questões sociais. Brown e Dacin (1997) observaram que a percepção dos clientes sobre a responsabilidade social de uma empresa afeta positivamente suas avaliações e satisfação com os serviços e produtos fornecidos, dando forma a uma atitude favorável em relação à empresa. Ellen, Webb e Mohr (2006) demonstraram que os clientes têm opiniões positivas sobre os serviços prestados por uma empresa quando reconhecem que ela está constantemente atenta à responsabilidade social corporativa. Além disso, Lantos (2001) observou que as atividades estratégicas de responsabilidade social das empresas levam os clientes a experimentar uma maior competitividade no serviço.

Como forma de aumentar a sustentabilidade das corporações, dá-se muita ênfase ao componente econômico (TORUGSA, O'DONOHUE e HECKER, 2013). As contribuições econômicas corporativas são fundamentais para o sucesso na competitividade e no mercado; portanto também são consideradas obrigações corporativas para maximizar os lucros (BANSAL, 2005). A responsabilidade econômica na indústria de serviços geralmente consiste em atividades que visam criar novas oportunidades de emprego, melhorar a qualidade do serviço e adicionar novos valores aos serviços existentes (MORALES, 2005). Quando as empresas realizam esses esforços econômicos, os clientes percebem que as corporações estão atentas e conscientes de sua economia. A responsabilidade e, conseqüentemente, o senso de confiança que se desenvolve contribuem para aumentar a competitividade das empresas (MORALES, 2005).

Kim e Jeon (2012) argumentaram que uma maior ética executiva melhora a competitividade corporativa e incentiva os funcionários a terem mais orgulho no seu trabalho. Aumenta também o lucro corporativo e a fidelidade da marca em longo prazo, motivando os funcionários a se esforçarem para uma maior eficiência no trabalho e na qualidade do serviço, sugerindo uma relação positiva entre o nível ético da empresa e sua competitividade e seus serviços.

Metodologia

A abordagem da pesquisa é predominantemente de enfoque qualitativo, operacionalizada na forma de levantamento de campo (*survey*). Em uma das etapas da pesquisa foi utilizado o enfoque descritivo e propositivo. Para Fachin (2006) a abordagem qualitativa é caracterizada por suas qualidades, pautada por fatores não unicamente comensuráveis, mas determinados descritivamente conforme o objetivo do pesquisador. A variável qualitativa deve ser categorizada e apresentada com uma exposição analítica. O método consiste em um estudo de caso. Tal opção se dá devido ao fato de a entidade pública municipal de Santa Catarina realizar o gerenciamento do artesanato local, alinhando-se a intenção da pesquisa com a proposição de um modelo de gestão sustentável e competitivo.

A unidade de análise consiste na Secretaria de Assistência Social de Chapecó (SEASC). Foram efetuadas duas entrevistas semiestruturadas aplicadas a colaboradoras e uma à presidente da entidade pública, que administra o artesanato no município catarinense. E, ainda, seis entrevistas dirigidas aos presidentes das associações de artesãos. A população foco constituiu-se de 253 artesãos cadastrados no município catarinense na entidade pública pesquisada – destes, 156 responderam efetivamente o questionário.

O roteiro de entrevista compreendia os seguintes elementos: perfil, sistemática de gestão, dificuldades encontradas na gestão, elementos necessários e relevantes à realização da gestão, elementos relevantes para a competitividade, elementos relevantes para a produção de um artesanato sustentável, percepção de aspectos relevantes a um modelo de gestão sustentável para o artesanato e como implantar um modelo de gestão para o artesanato.

O roteiro de questionário compreendia indagações sobre os seguintes aspectos:

- caracterização do entrevistado;
- perfil do artesão e de sua atividade: tipo de artesanato desenvolvido, como aprendeu o ofício, o que o artesanato representa na renda familiar, há quanto tempo trabalha como artesão, quantos dias da semana se dedica ao artesanato, produção diária, sistemática de comercialização, ganho médio mensal com o artesanato, sobre o ofício de artesão e as suas especificidades, estratégias atuais de gestão do artesanato, percepções do entrevistado sobre a criação de um modelo de gestão sustentável e competitivo para o artesanato e de proposição de um modelo de gestão.

O questionário foi construído e validado por três especialistas. Após essa etapa, foi realizado o pré-teste com dez artesãos para verificar o nível de compreensão das perguntas. Foi necessário efetuar ajustes no vocabulário utilizado. Feitas as alterações, realizou-se a aplicação do questionário.

Após a aplicação das entrevistas, o conteúdo foi transcrito na íntegra. Em seguida, realizou-se a leitura flutuante, seguindo as premissas de Bardin (2011). As etapas foram: a) decomposição do material a ser examinado; b) distribuição das partes em categorias; c) descrição do resultado da categorização; d) inferências dos resultados; e) interpretação dos resultados obtidos com o auxílio da fundamentação teórica adotada.

Empregou-se neste estudo a análise categorial ou temática, a qual, conforme Bardin (2011), consiste em um processo de análise do texto tendo por base unidades categorizadas e agrupadas analogicamente em relação aos eixos temáticos.

As respostas dos questionários foram tabuladas em uma planilha em Excel, a fim de permitir a realização de contagem de frequência, desvio padrão e coeficiente de correlação entre as variáveis. De posse de uma análise minuciosa de todas as informações provenientes da aplicação dos questionários e correlacionadas com o conteúdo-chave obtido das entrevistas, foram elencadas as categorias essenciais para a criação do modelo de análise deste estudo. Desse modo, as categorias do modelo emergiram do conteúdo empírico extraído das entrevistas e da aplicação dos questionários. A repetição de termos emergiu os constructos chave do modelo de análise, que foram embasados à luz da teoria descrita na seção 2 do artigo.

No protocolo de pesquisa foram contemplados:

- a) a questão principal da pesquisa: quais seriam as características necessárias à proposição de um modelo de gestão sustentável e competitivo para o artesanato gerenciado pela SEASC;
- b) o objetivo principal: proposição de um modelo de gestão sustentável e competitivo para o artesanato gerenciado pela SEASC;
- c) o tema de sustentação teórica: gestão sustentável e gestão competitiva. Com base na teoria foram elaboradas as perguntas dos roteiros de entrevistas aplicadas nos sujeitos chave descritos anteriormente, no intuito de gerar indagações que permitissem responder a questão principal da pesquisa e tratar os objetivos do estudo. Após a aplicação e análise das entrevistas, foi elaborado o roteiro de questionário para aplicação;
- d) a definição da unidade de análise: SEASC;
- e) os potenciais entrevistados: diretora e gestora operacional da SEASC, assessoras e consultoras da SEASC e presidentes das seis associações de artesãos vinculados à SEASC;
- f) o período de realização: durante os meses de dezembro de 2014 a abril de 2015;
- g) o local da coleta de evidências: SEASC e associações de artesãos localizadas em diferentes bairros do município de Chapecó/SC;
- h) a obtenção da validade interna por meio de múltiplas fontes de evidência: partiu-se das premissas da plausibilidade e da credibilidade. A realidade torna-se acessível mediante diferentes perspectivas sobre o fenômeno (neste artigo são descritos os dados oriundos de aplicação de questionários e de realização de entrevistas). A pesquisa visa à

apresentação da realidade e não à reprodução desta, conforme preconiza Flick (2009). Verificou-se formalmente, *in loco*, o grau de autenticidade dos dados das entrevistas;

- i) síntese do roteiro de entrevista: englobaram aspectos de caracterização da organização, do perfil do entrevistado, práticas adotadas pelos artesãos; especificidades do artesanato desenvolvido; proposição de possíveis práticas a serem implementadas pelo artesão para a gestão da sua atividade. Os instrumentos de coleta de dados foram elaborados partindo-se das premissas dos estudos de Guimarães (2014), Cunha (2012), Lemos (2011), Johann (2010), Oliveira (2007) e Ferreira (2006), autores que discorreram sobre temáticas a respeito de desenvolvimento sustentável, estratégias, geração de trabalho e renda, análise de gestão, técnicas aplicadas, relações, competitividade e sustentabilidade para o artesanato, desenvolvidas em distintas localidades no Brasil.

Em síntese, a metodologia do estudo está descrita no Quadro 1.

Quadro 1
Design da pesquisa

Design da Pesquisa	Classificação
Abordagem	Qualitativa
Tipo de pesquisa	Descritiva
Classificação quanto aos procedimentos	Estudo de caso
Método de coleta de dados	Realização de entrevistas com Presidente da SEASC + 1 gestora + 2 assessoras que prestam consultoria + 6 presidentes das associações de artesãs vinculadas à entidade pública Aplicação de questionário para 156 artesãs
Técnica de tabulação dos dados	Tabelas Quadros Narração de falas
Técnica de análise dos dados	Análise de conteúdo Análise de frequência Correlação entre variáveis
Categorias de análise	Dimensões da sustentabilidade Dimensões da competitividade Dimensões da gestão Especificidades do artesanato

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

Com o intuito de que o estudo possa apresentar uma proposta de um modelo de gestão sustentável e competitivo para o artesanato gerenciado por uma entidade pública de um município de Santa Catarina, a pesquisa buscou identificar quais as características essenciais e necessárias a essa proposta.

Análise de Resultados

Evidências das entrevistas

Conforme exposto na metodologia, deu-se ênfase à obtenção de dados e informações que caracterizam a visão da entidade pública situada em Santa Catarina. Os resultados advindos do roteiro de entrevistas dizem respeito às variáveis da pesquisa relacionadas a um modelo de gestão sustentável e competitivo para o artesanato sob as percepções dos gestores e colaboradores da entidade.

Primeiramente, com base nas dimensões elencadas – sustentabilidade, competitividade, gestão e artesanato –, os entrevistados expuseram sua percepção quanto à formação dos elementos, para uma categorização das dimensões apresentadas, em razão da importância do foco na gestão do artesanato por parte da entidade. Os resultados mencionados referem-se às dimensões sustentabilidade (âmbitos ambiental, econômico e social), competitividade (capacidade de produção, mercados, comercialização e agregação de valor), gestão (organização, estrutura, estratégia e direção), artesanato (artesão, trabalho manual, capital social e coopetição).

Na sequência, evidenciam-se os resultados listados nas entrevistas que abordam as características essenciais e necessárias a cada dimensão e subdimensão identificada na pesquisa para a proposição de um modelo de gestão sustentável e competitivo, voltado ao artesanato gerenciado pela entidade pública.

Dimensões da sustentabilidade

Verificando-se os principais pontos elencados para a subdimensão sustentabilidade/âmbito social, nota-se a importância atribuída pelos pesquisados ao quesito qualificação no exercício da profissão de artesão. Certamente esse elemento corrobora a padronização de processos, a elevação do nível de conhecimento dos profissionais, as inovações para o setor, a sinergia de grupo, as práticas que minimizam desperdícios e que promovem a melhoria contínua. E, além disso, mecanismos de inclusão social, de empoderamento e de pertencimento para esses cidadãos.

Tal constatação demonstra que o crescimento econômico deve vir coligado com as conquistas sociais das pessoas e redução das desigualdades (SACHS, 2008).

No que diz respeito aos elementos da subdimensão sustentabilidade/âmbito ambiental, há uma percepção sobre a importância e necessidade de criar um artesanato verde e sustentável. Porém, novamente vinculado ao quesito apontado na dimensão social, surge a necessidade e importância de qualificação. As pessoas precisam conhecer, ser sensibilizadas, motivadas, estimuladas a incorporarem práticas ecologicamente corretas. Nem sempre o artesão, pelo seu nível de formação e de *network*, consegue sozinho ter acesso a essas novas alternativas de produção de artesanato. Nesse sentido, a SEASC tem um papel relevante de fomentar, de introduzir novos conceitos, novas opções e novas oportunidades na região para os artesãos. Tais aspectos se alinham com a literatura no quesito que versa sobre ser crucial preservar os recursos disponíveis, sua conservação e renovação e o incentivo de novas tecnologias e formas que promovam a proteção ambiental (SACHS, 2008).

Ao questionar a subdimensão sustentabilidade/âmbito econômico, as variáveis citadas remetem ao quesito cooperação, equipe e trabalhos grupais. Portanto, na percepção dos pesquisados, as ações coletivas têm poder de promover mudanças, de instituir novas perspectivas de produção do artesanato local e de gerar novas oportunidades.

Isso permite inferir que, ao fortalecer os programas sustentáveis que apoiam o artesanato, a organização pode oferecer mais recursos e opções de renda aos artesãos, pensamento alinhado aos escritos de Bonilha e Sachuk (2011).

Portanto é possível constatar que os artesãos são adeptos a inovações, internalização de novos conhecimentos e produção de um artesanato sustentável. Demandam, assim, caminhos e alternativas que os estimulem, ensinem e preparem para esse conceito de artesanato sustentável e competitivo.

Tabela 1

Resumo das características essenciais e necessárias à proposição de um modelo de gestão sustentável e competitivo para o artesanato sob a percepção dos gestores e colaboradores da entidade pública municipal – na dimensão sustentabilidade

Aspectos avaliados	F.A.	F.R. (%)	Desvio Padrão	Coefficiente de Variação
Social – Atividades dos Grupos de Mulheres incentivam a capacitação e qualificação para o artesanato	- 3	- 30,0	- 0,82	- 49,4%
Social – Importância da inclusão social por meio do artesanato pelo Grupo de Mulheres	2	20,0	0,82	49,4%
Ambiental – Incentivar um artesanato verde, sustentável e ecologicamente correto	2	20,0	0,82	49,4%
Ambiental – Disseminar informações que conscientizam sobre a importância do cuidado e responsabilidade ao artesão	2	20,0	0,46	36,8%
Econômico – Priorizar mais as atividades conjuntas que possam fortalecer o artesanato como grupo	2	18,2	0,52	37,8%
Econômico – Com recursos atuais, os artesãos são contemplados com diversas oportunidades, de forma gratuita	2	18,2	0,52	37,8%

Fonte: Elaborada pelos autores (2016).

Dimensões da competitividade

Em referência aos indicativos sobre a subdimensão competitividade/capacidade de produção, as evidências da pesquisa mostram que há uma necessidade de profissionalização dos trabalhos dos artesãos, de incorporação de novas técnicas de trabalho e de aprimoramento da estratégia de controle da produção e demanda. Aspectos esses que se alinham com a literatura como forma de aplicação em nível individual e manufatureiro das vantagens competitivas sustentáveis (MARÍN, RUBIO e DE MAYA, 2012; VILANOVA, LOZANO e ARENAS, 2009).

Nos principais pontos sobre a subdimensão competitividade/mercados, nota-se a preocupação com o futuro, com a dimensão técnica da produção artesanal, com a atratividade dos produtos finais elaborados, com a projeção dos objetos fabricados para um contexto macro, com amplas possibilidades de comercialização, de atração de novos clientes e de inserção no *e-commerce*. Portanto há uma preocupação com o posicionamento dos consumidores, qual seja, o de se tornarem adeptos do comércio virtual e encontrarem caminhos e alternativas que contribuam para inserir o artesão nesse nicho de mercado também.

Ao analisar os elementos sobre a subdimensão competitividade/comercialização, há uma percepção dos pesquisados de que a SEASC precisa fornecer espaço público oficial para a comercialização dos produtos. Isso implica um espaço de amplo conhecimento da população, para facilitar o acesso. A preocupação em gerar novas oportunidades, novos ambientes de comercialização, novas conexões, parcerias com *designers* e arquitetos, bem como manter a identidade cultural do município associada ao artesanato são aspectos relevantes e exemplos de como a competitividade se traduz em serviços e produtos que concorrem para ganhar espaços comerciais no mercado (PORTER, 1996).

No que diz respeito aos elementos da subdimensão competitividade/agregação de valor, os artesãos evidenciam o seu anseio em produzir objetos de qualidade, estética, identidade visual, acabamento e valor cultural. Trata-se de produtos e serviços competitivos que geram valores significativos (PORTER, 1996). Essa percepção mostra que, apesar do baixo grau de escolaridade da maioria dos pesquisados, há uma clareza sobre os elementos que geram valor para um cliente, e o que o levará a retornar para adquirir novos produtos, eternizando a cidade de Chapecó por meio de uma lembrança que ficará na sua residência por muitos anos e remeterá a boas lembranças e bons momentos vivenciados por ele na cidade, representando também o que a cidade tem de melhor para os clientes locais.

Tabela 2

Resumo das características essenciais e necessárias à proposição de um modelo de gestão sustentável e competitivo para o artesanato sob a percepção dos gestores e colaboradores da entidade pública municipal – dimensão competitividade

Aspectos avaliados	F.A.	F.R. (%)	Desvio Padrão	Coefficiente de Variação
Capacidade de Produção – O artesão precisa organizar sua produção de forma diferente e mais profissional	- 3	- 21,4	- 1,00	- 50,0%
Capacidade de Produção – O artesão necessita desenvolver técnicas para maior capacidade de produção	- 3	- 21,4	- 1,00	- 50,0%
Capacidade de Produção – A SEASC proporciona oficinas na área de gestão com parceria do SEBRAE e SENAC	- 3	- 21,4	- 1,00	- 50,0%
Capacidade de Produção – Cabe ao artesão dominar e gerenciar a sua capacidade de produção de peças	- 2	- 14,3	- 1,00	- 50,0%
Mercados – Oficinas de tendências e assessoria técnica tornam o artesanato mais atrativo e com maior visibilidade	- 3	- 27,3	- 0,98	- 53,6%
Mercados – A SEASC proporciona oficinas para desenvolvimento de peças aptas a novos mercados	- 3	- 27,3	- 0,98	- 53,6%
Mercados – Incentivo às ações de uso do comércio virtual e desenvolvimento de catálogos e mostruários	- 2	- 18,2	- 0,98	- 53,6%
Comercialização – A SEASC oferece espaços públicos oficiais para o artesão comercializar seu produto diretamente	- 3	- 37,5	- 0,82	- 41,0%
Comercialização – Revitalização do espaço do Aeroporto Municipal com acesso aos artesãos para venda do artesanato cultural	- 2	- 25,0	- 0,82	- 41,0%
Comercialização – Abrir novos espaços para venda com foco nos visitantes da cidade e pontos com fluxo de pessoas	- 2	- 25,0	- 0,82	- 41,0%
Agregação de Valor – Incentivar peças com qualidade, estética, identidade visual, acabamento e valor cultural	- 2	- 50,0	- 0,58	- 43,6%

Fonte: Elaborada pelos autores (2016).

Dimensões da gestão

Na subdimensão gestão/organização, as variáveis consideradas relevantes pelos respondentes estão diretamente associadas à administração do negócio e da produção de artesanato. Há uma percepção sobre a necessidade de fazer programação, planejamento, controle, para dar conta das demandas no prazo, satisfazer os clientes e auferir renda dentro das expectativas do empreendedor/artesão. Isso implica diretamente compra de materiais para poder produzir e se manter assiduamente dentro dos prazos.

No que se refere aos indicativos sobre a subdimensão gestão/estrutura, a ênfase dada ao ambiente evidencia que o espaço tem papel relevante para o artesão. É ali que ele cria, inova, emana arte e criatividade. Associam-se ao espaço a orientação, assessoria e consultoria como elementos chaves de profissionalização, de tornar os produtos atraentes e competitivos, de prover elementos que criem diferenciais únicos para o artesanato local.

Nos principais pontos sobre a subdimensão gestão/estratégia, os artesãos percebem a relevância de fazer um planejamento e de honrá-lo na íntegra e, conseqüentemente, o valor que isso gera para o seu negócio, contribuindo certamente para a satisfação dos clientes. A preocupação com a constante melhoria do produto e a identidade visual remete ao entendimento dos respondentes sobre a importância de se ter um diferencial, de criar um valor único e substancial para quem adquire o artesanato chapecoense. Essas iniciativas de adoção de uma estratégia por entidades públicas e não governamentais para o artesanato determinam os processos participativos que a consolidam e são essenciais ao desenvolvimento das estratégias e ações junto aos artesãos (CARVALHO, 2001).

Na análise dos elementos sobre a subdimensão “gestão – direção”, observa-se que os respondentes apresentam uma preocupação em relação ao engajamento do maior número de artesãos nas ações públicas que são desenvolvidas e destinadas à categoria profissional. Adesão e participação são elementos chaves para disseminar novas ideias à classe de artesãos, estimular cocriação, alinhar premissas para a classe de artesãos locais. Outrossim, demonstra que a direção dá-se por meio de um estilo de trabalho que indique atitudes construtivas aos membros da organização (GUERREIRO, 1989).

Tabela 3

Resumo das principais características essenciais e necessárias para a proposição de um modelo de gestão sustentável e competitivo para o artesanato sob a percepção dos gestores e colaboradores da entidade pública municipal – dimensão gestão

Aspectos avaliados	F.A.	F.R. (%)	Desvio Padrão	Coefficiente de Variação
Organização – Planejamento, execução e acompanhamento das ações	2	18,2	0,52	37,8%
Estrutura – Ambiente qualificado e apropriado para desenvolvimento de ações	3	21,4	0,70	50,0%
Estrutura – Desenvolver orientação, assessoria e consultoria aos artesãos	2	14,3	0,70	50,0%
Estratégia – Seguir o cronograma de ações planejado	3	18,8	0,70	43,8%
Estratégia – Foco na capacitação e assessoria do artesão	2	12,5	0,70	43,8%
Estratégia – Foco na melhoria do produto e criação da identidade visual	2	12,5	0,70	43,8%
Direção – Foco na maior adesão e participação dos artesãos nas ações gratuitas desenvolvidas	2	18,2	0,52	37,8%
Direção – Acompanhamento das ações que devem ser direcionadas ao máximo de artesãos	2	18,2	0,52	37,8%

Fonte: Elaborada pelos autores (2016).

Dimensão especificidades do artesanato

No que diz respeito aos elementos da subdimensão artesanato/artesão, novamente aparecem os elementos qualificação, assessoria técnica, *design* e identidade visual. Isso leva a crer que os pesquisados compreendem que o caminho da capacitação pode criar novas oportunidades, novos projetos para empreender na qualidade de artesão, novas alternativas e diretrizes de trabalho que os tornem mais competitivos. Nessa lógica de análise, não se trata de desmistificar o processo artesanal e único desse ofício para gerar uma linha industrial de produção.

Entende-se que o artesão é o elemento central para a existência do artesanato: “[...] indivíduo que detenha o domínio integral de uma ou mais técnicas, aliando criatividade, habilidade e valor cultural” (BRASIL, 2010, p. 2).

Com relação à subdimensão artesanato/trabalho manual, constatou-se a preocupação dos artesãos com a valorização e melhoria da forma de trabalho manual, mediante informação cultural e cunho autoral. Isso mostra que os artesãos têm uma preocupação de legitimação em sua área de atuação por meio de objetos e criações específicos, próprios e únicos. Preferencialmente essas peças devem possuir algum vínculo com a identidade regional, com a progressão da cultura local e com a história do município. Isso é interessante porque mostra o apego à terra e à região e o compromisso em disseminar seu trabalho vinculado com a identidade geográfica.

O que ressalta que o trabalho manual está incluso e inserido no artesanato e que, sem o primeiro, o segundo nem sequer existiria. (BRASIL, 2010; USAID, 2006).

Na subdimensão artesanato/capital social, a importância e necessidade de sinergia de grupo apareceram descritas de diversas formas. A união da classe de artesãos em prol do incremento do nível de conhecimento, de troca de experiências, de *network* de produção e de comercialização pode contribuir para a expansão dos trabalhos de cada profissional autônomo na própria cidade, no seu bairro, na sua rua. Nesse caso, é preciso a adesão de todos para que surjam oportunidades de troca de experiências e de busca de novas alternativas para o setor.

As instituições públicas podem criar uma sinergia entre o relacionamento institucional e seus membros, baseada na confiança e colaboração, atuando com táticas para favorecer o desenvolvimento, promover a inclusão participativa e construir as melhorias de cunho econômico (EVANS, 1996).

No que se refere aos indicativos sobre a subdimensão artesanato/coopetição, a constante busca de interações para encontrar soluções viáveis comuns ao grupo é considerada importante. A geração de novos conhecimentos em parceria, visando se beneficiar das capacidades e características do concorrente, pode ser uma estratégia interessante. Os artesãos criam ganhos entre si com essa estratégia, mas não deixam de competir e continuam buscando também seus resultados individuais (NALEBUFF e BRANDENBURGER, 1996).

Tabela 4

Resumo das características essenciais e necessárias à proposição de um modelo de gestão sustentável e competitivo para o artesanato na percepção dos gestores e colaboradores da entidade pública municipal – dimensão especificidades do artesanato

Aspectos avaliados	F.A.	F.R. (%)	Desvio Padrão	Coefficiente de Variação
Artesão – Oferta de qualificação, assessoria técnica e <i>design</i>	3	21,4	0,89	50,9%
Artesão – Oferta de oficinas de desenvolvimento de produto e identidade visual	3	21,4	0,89	50,9%
Artesão – Oferta de espaços para comercialização em feiras e mostras	2	14,3	0,89	50,9%
Trabalho Manual – A SEASC trabalha para a valorização e melhoria da forma do trabalho manual do artesão	3	16,7	0,76	50,7%
Trabalho Manual – Desenvolvimento de linhas de trabalho com maior informação cultural e cunho autoral	2	16,7	0,76	50,7%
Capital Social – Papel de estimular as relações entre os artesãos	3	25,0	0,89	37,1%
Capital Social – Desenvolver as relações profissionais de produção, comercialização e nos negócios em comum	3	25,0	0,89	37,1%
Capital Social – Desenvolver as relações afetivas entre os artesãos	3	25,0	0,89	37,1%
Capital Social – As relações entre os artesãos são um pouco mais desenvolvidas nas associações	2	16,7	0,89	37,1%
Coopetição – Apresentação do artesão não somente como um concorrente e sim como possível parceiro	3	23,1	0,92	56,6%
Coopetição – Apesar da competição no artesanato, existem momentos de interação e de soluções viáveis em comum	3	23,1	0,92	56,6%
Coopetição – Foco na indicação de fornecedores de matéria-prima e prestadores de serviços aos artesãos	2	15,4	0,92	56,6%

Fonte: Elaborada pelos autores (2016).

Aspectos evidenciados na pesquisa sobre a proposição de um modelo de gestão sustentável e competitivo para o artesanato (recomendações de estratégias e ações): visão dos gestores da entidade pública

No que diz respeito ao fato de estratégias e ações serem implementadas com vistas a um artesanato sustentável e competitivo gerenciado pela entidade, as variáveis mais comentadas foram: (a) um programa de artesanato votado e aprovado pelos vereadores, com orçamento e diretrizes próprios; (b) uma equipe qualificada disponibilizando um atendimento individual de assessoria e consultoria técnica; (c) disponibilidade de um espaço adequado e boa estrutura para comercialização e atendimento; (d) criação do *site* dos artesãos de Chapecó para expor seus trabalhos, com informações e dados de contato; (e) aumentar a parceria e sinergia da entidade pública com outras secretarias do município em prol do artesanato; e (f) preparar o artesão para o empreendedorismo, tendo por objetivo a formalização do seu ofício como negócio. Essas ideias, alinhadas com os conceitos de Porter e Kramer (2006) quanto à adoção de estratégias e ações focadas em criar vantagem competitiva e responsabilidade social corporativa, geram uma maior sustentabilidade dessas organizações.

Dessa forma, pôde-se depreender que os artesãos entendem que a legitimação pública, mediante diretrizes aprovadas na Câmara de Vereadores, pode contribuir para o desenvolvimento do negócio e torná-los mais competitivos. Da mesma forma, a qualificação, o ambiente favorável e o estímulo à comercialização em diferentes espaços públicos podem ser diferenciais que fomentam o artesanato local. Evidências que podem servir de diretivas a um plano de ação traçado pela SEASC com o objetivo de atender as expectativas do seu público-alvo.

Tabela 5

Resumo das principais estratégias e ações a serem implementadas visando a um artesanato sustentável e competitivo na percepção dos gestores e colaboradores da entidade pública

Aspectos avaliados	F.A.	F.R. (%)	Desvio Padrão	Coefficiente de Variação
Programa do artesanato votado e aprovado pelos vereadores, com orçamento e diretrizes próprios	2	11,8	0,52	33,8%
Equipe qualificada disponibilizando um atendimento individual de assessoria e consultoria técnica	2	11,8	0,52	33,8%
Disponibilidade de um espaço adequado e boa estrutura para comercialização e atendimento	2	11,8	0,52	33,8%
Criação do <i>site</i> dos artesãos de Chapecó para expor seus trabalhos, informações e dados de contato	2	11,8	0,52	33,8%
Aumentar a parceria e sinergia da entidade pública com outras secretarias do município em prol do artesanato	2	11,8	0,52	33,8%
Preparar o artesão para o empreendedorismo, com o objetivo de formalizar seu ofício como negócio	2	11,8	0,52	33,8%

Fonte: Elaborada pelos autores (2016).

Na sequência, são apresentados os dados e informações que destacam o perfil dos artesãos credenciados na entidade pública e que participaram da pesquisa.

Perfil dos artesãos

Os elementos derivados da pesquisa são de escritos que revelam o perfil dos 156 artesãos cadastrados na entidade pública e que são respondentes do instrumento de coleta de dados.

Entre os 156 artesãos questionados, o gênero feminino prevalece com 128 artesãs, o que corresponde a 82,1% da amostra pesquisada. Do gênero masculino, houve um total de 28 participantes; uma frequência relativa de 17,9%. Com relação à faixa etária, a média de idade dos questionados é de 49,5 anos. A faixa etária de 50 a 59 anos predomina com 47 respondentes (30,1%). A pesquisa sinaliza que 94 respondentes são casados (60,3%). Tais informações são relevantes para traçar o perfil predominante de artesão: casado, sexo feminino, com idade entre 50 a 59 anos de idade. Assim, há uma lacuna a ser suprida: a inclusão de pessoas mais jovens por meio do estímulo de seu ingresso no setor, para que ele possa se renovar e se perpetuar na cidade de Chapecó.

No grau de escolaridade dos artesãos, predomina a formação de ensino médio, com 32,7% dos pesquisados, seguida de ensino fundamental incompleto, com 19,9% dos pesquisados. No total, 66,7% exercem apenas o artesanato como única atividade laboral. Nota-se que o artesanato é uma atividade prioritária e importante. Do grupo de 52 artesãos que informaram possuir outro tipo de profissão ou atividade remunerada, 38 respondentes têm no artesanato 25% da sua renda total recebida.

A média de tempo de trabalho na atividade de artesanato foi de 10,9 anos. Em destaque, 59 questionados informaram exercer por mais de 15 anos essa atividade (37,8%), acompanhados por 42 respondentes cujo tempo informado é de 1 a 5 anos (26,9%), o que denota no grupo experiência laboral.

A quantidade de dias trabalhados por semana na produção e comercialização do artesanato resultou em uma média de 4,54 dias: 34 respondentes trabalham 5 dias na semana (21,8%), 29 questionados trabalham 7 dias na semana (18,6%). A análise do tempo dedicado diariamente na produção e comercialização do seu artesanato evidenciou uma média de 5,2 horas/dia. Verificou-se que 69 questionados trabalham entre 2 a 4 horas diárias (44,2%) e outros 45 respondentes exercem essa atividade entre 5 a 8 horas por dia (28,8%).

Quanto à principal fonte de renda, 81 respondentes apontaram a atividade do artesanato (43,3%). Isso demonstra sua importância como gerador de renda para o grupo. Sobre o ganho médio mensal com a atividade do artesanato em salários mínimos (salário mínimo nacional: R\$ 880,00 – ano 2015), observa-se que 85 questionados assumiram um ganho de menos de um salário mínimo mensal (54,5%), seguido de um ganho médio mensal de um salário mínimo apontado por 36 respondentes (23,1%). Fazendo uma relação do ganho médio em salário mínimo x reais (R\$) por artesão, em média (total dos pesquisados) cada artesão auferiu um ganho mensal médio de R\$ 1.052,05.

Tabela 6
Perfil dos respondentes – artesãos

Aspectos avaliados	F.A.	F.R. (%)	Desvio Padrão	Coefficiente de Variação
Gênero feminino	128	82,1	70,7	90,6%
Gênero masculino	28	17,9	70,7	90,6%
Faixa etária predominante (de 50 a 59 anos)	47	30,1	17,5	67,3%
Média de idade dos artesãos pesquisados	49,5	-	-	-
Estado civil predominante (casado)	94	60,3	35,5	113,8%
Escolaridade predominante (ensino médio completo e incompleto)	75	48,1	14,7	56,5%
Não exercem outra profissão além do artesanato	104	66,7	36,8	47,2%
O artesanato representa até 25% do total da renda (para quem exerce outra profissão)	38	73,1	15,9	124,7%
Trabalha como artesão há mais de 15 anos	59	37,8	20,9	67%
Tempo médio em que trabalha na atividade de artesanato (em anos)	10,9			
Dedica 5 dias por semana ao artesanato	34	21,8	9,4	42,2%
Média de dias por semana dedicados para produzir e comercializar o artesanato	4,54			
Dedica de 2 a 4 horas diárias para produzir e comercializar o artesanato	69	44,2	24,7	63,3%
Tempo dedicado diariamente em média na produção e comercialização do seu artesanato (em horas)	5,2			
O artesanato é a principal fonte de renda da família	81	43,3	29,6	110,8%
Ganho médio mensal com o artesanato é de menos de 1 salário mínimo	85	54,5	31,9	106,3%

Fonte: Elaborada pelos autores (2016).

Dimensões da sustentabilidade

Evidências deste estudo mostram que a sustentabilidade é reconhecida pelas pesquisas por meio da incorporação de práticas de reutilização de materiais, reciclagem, economia financeira por meio da gestão mais eficiente dos materiais. Portanto remetem à priorização das dimensões ambiental e econômica no contexto de atuação dos artesãos investigados.

Tabela 7

Resumo dos principais indicadores levantados sobre as análises relacionadas à proposição de um modelo de gestão de artesanato sustentável e competitivo na percepção dos artesãos credenciados – dimensão sustentabilidade

Aspectos avaliados	F.A.	F.R. (%)	Desvio Padrão	Coefficiente de Variação
Sustentabilidade – Reutilizar materiais – Reciclagem	69	34,3	17,6	166,3%
Sustentabilidade – Reaproveitar materiais de forma economicamente viável	27	13,4	17,6	166,3%
Sustentabilidade – Não prejudicar o meio ambiente	24	11,9	17,6	166,3%
Sustentabilidade – Importância do tema sustentabilidade para o artesanato	21	10,4	17,6	166,3%
Sustentabilidade – Respeitar os direitos das pessoas	5	2,5	17,6	166,3%
Sustentabilidade – Não responderam	33	16,4	17,6	166,3%

Fonte: Elaborada pelos autores (2016).

Dimensão da competitividade

No que se refere aos indicativos do seu conhecimento sobre a competitividade, os resultados mapeados sinalizam para acabamento, qualidade percebida, foco na satisfação e no bom atendimento ao cliente. Isso mostra que o artesão entende que fazer um bom produto e atender bem o cliente são os elementos chaves para ele se tornar competitivo. Observem aqui eles relevantes da cadeia de produção que são nominados: a criação/*design*/projeção/fabricação e o cliente.

Tabela 8

Resumo dos principais indicadores levantados sobre as análises relacionadas à proposição de um modelo de gestão de artesanato sustentável e competitivo na percepção dos artesãos credenciados – dimensão competitividade

Aspectos avaliados	F.A.	F.R. (%)	Desvio Padrão	Coefficiente de Variação
Competitividade – Fazer peças com qualidade perceptível	41	18,1	10,2	125,8%
Competitividade – Agradar o cliente, bom atendimento	17	7,5	10,2	125,8%
Competitividade – Capacidade de fazer produtos diferentes	16	7,0	10,2	125,8%
Competitividade – Agregar valor ao produto	15	6,6	10,2	125,8%
Competitividade – União de qualidade e preço de um artesanato	14	6,2	10,2	125,8%
Competitividade – Não responderam	39	17,2	10,2	125,8%

Fonte: Elaborada pelos autores (2016).

Dimensões da gestão

Na percepção dos artesãos, os elementos chaves para a gestão do seu trabalho são a disseminação de novos aprendizados e a conquista de novos mercados para comercialização da produção. Elementos essenciais para que o artesanato consiga se perpetuar e se manter atraente para os seus adeptos e simpatizantes. Evidências que demonstram que uma gestão sistêmica pode colaborar para a organização e proporcionar um gerenciamento eficaz para o artesanato (LIRA, GONÇALVES e CÂNDIDO, 2007).

Tabela 9

Aspectos avaliados pelos artesãos respondentes quanto a estratégias e ações da gestão atual do artesanato pela SEASC

Aspectos avaliados	Média	Desvio Padrão	Coefficiente de Variação
Conheço e participo das atividades desenvolvidas pela SEASC para gestão do artesanato.	5,4	17,9	91,8%
Entendo que o trabalho que a SEASC faz é importante para aumentar as vendas do artesanato.	5,8	29,5	151,3%
Entendo que o trabalho que a SEASC faz é importante para tornar o artesanato conhecido em toda a região e também no Brasil.	5,8	27,9	143,1%
Entendo que o trabalho que a SEASC faz é importante para que mais pessoas comecem a fazer trabalhos de artesanato na cidade de Chapecó	6,3	33,1	169,7%
Entendo que o trabalho que a SEASC faz é importante para que as lojas e pessoas que nunca compraram produtos artesanais passem a comprar	5,4	19,6	100,5%
Eu busco apoio, atendimento e aperfeiçoamento para meu trabalho como artesão junto à SEASC	4,2	10,3	52,8%
A SEASC me procura para oferecer uma atenção individual, me ajudar, apontar ideias para eu melhorar o meu trabalho	4,1	11,7	60,0%
A SEASC contrata pessoas para darem cursos para aprendermos coisas novas para fazer trabalhos artesanais diferentes daqueles que já fazíamos	5,4	20,3	104,1%
Eu conheço programas e projetos do governo federal, estadual e/ou municipal que são específicos para os artesãos e que ajudam a melhorar a qualidade, os produtos e também dão ideias para criar coisas novas ou diferentes	3,6	11,4	58,4%

Fonte: Elaborada pelos autores (2016).

As constatações da pesquisa explicitam que os artesãos valorizam os encaminhamentos efetuados pela SEASC para qualificá-los, motivá-los, indicar mecanismos, ideias, alternativas visando aumentar a sua renda. No entanto, percebem que há meios, mecanismos e possibilidades de contribuir mais para a classe de artesãos, para que estes consigam se tornar mais sustentáveis e competitivos.

Tabela 10

Aspectos avaliados pelos artesãos respondentes quanto às estratégias e ações específicas para as associações de artesãos e/ou grupos de trabalho da gestão atual do artesanato pela SEASC – Artesãos Associados

Aspectos avaliados	Média	Desvio Padrão	Coefficiente de Variação
Eu dou a minha opinião para a SEASC para melhorar o trabalho de divulgação e venda do artesanato das associações	4,2	4,2	50,0%
A SEASC vem até a minha associação e me ajuda, dá ideias para eu melhorar o meu trabalho	4,3	6,8	79,1%
A SEASC ajuda a minha associação a aumentar a minha renda no artesanato	4,3	6,4	76,2%
A SEASC ajuda a minha associação para que eu consiga vender os produtos em diferentes lugares que eu não conhecia antes	4,2	6,6	78,6%
A SEASC ajuda a minha associação para eu ter metas de produção de certo número de peças artesanais por dia	3,2	6,9	82,1%
A SEASC ajuda a minha associação para que eu me sinta mais motivado para desenvolver as atividades do artesanato	4,7	6,6	78,6%

Fonte: Elaborada pelos autores (2016).

Especificidades do artesanato

O perfil predominante entre os pesquisados é do artesão que aprendeu por conta própria a desenvolver a atividade. Somam-se a isso cursos, escolas, livros e revistas, assim como familiares e amigos que contribuíram para aperfeiçoar a atividade do artesanato, possibilitando sua concretização como profissão. Também foram destacados na pesquisa o gosto pela atividade, a possibilidade de obter renda com os produtos, a ocupação nos momentos ociosos. Aqui surge um elemento importante: fazer o que se gosta, o que torna a pessoa feliz, o que a estimula a fazer melhor e se comprometer plenamente. Ou seja, disso resulta a geração de produtos valiosos.

Verificam-se assimetrias quanto ao pertencimento a associações de artesãos ou grupos de trabalho: 58,3% trabalham individualmente e 41,7% pertencem a grupos de trabalho. Isso gera a reflexão sobre o porquê de o artesão preferir um trabalho autônomo e por sua conta somente. São as peculiaridades do seu artesanato? Preferência pessoal? Ou falta de incentivo ao engajamento grupal?

A compra de matéria-prima para o artesanato em conjunto com outros artesãos na intenção de adquirir maior quantidade com menor preço não é adotada por 134 respondentes (85,9%), é praticada somente por 22 respondentes (14,1%). Isso denota que essa prática é pouco difundida nesta atividade.

A melhor forma para a comercialização dos produtos artesanais (atualmente), com 78 menções, é a participação na Feira do Artesanato, do município (34,8%). Trata-se da feira do artesanato realizada no Calçadão da Rua Benjamin Constant, no centro de Chapecó/SC, preferencialmente aos sábados. Vendas diretas nas residências tiveram 36 menções (16,1%); vendas pela internet, 36 (16,1%); vendas na loja da associação e/ou do grupo de trabalho, 26 alusões (11,6%). Tal posição demonstra certa força da Feira do Artesanato promovida pela entidade pública como um agente de comercialização do artesanato, o que evidencia os aspectos de potencialidade do incremento da atividade artesanal, como o bom emprego de novos canais de vendas e busca por novas áreas para comercialização (CARVALHO, 2001).

Indagou-se aos respondentes a respeito de sua percepção, na comercialização dos seus produtos, sobre o que mais os compradores valorizam em suas peças e trabalho de artesanato. Para o contingente de 99 artesãos, essa valorização é percebida pela qualidade do produto (63,5%); 19 apontam a variedade das peças (12,2%); 11 indicam as novidades apresentadas nos trabalhos (7,1%); e 10, a importância do preço (6,4%).

Sobre a divulgação de seus produtos, 81 artesãos mencionam as feiras e os eventos (30,6%), 71 o fazem por meio de familiares e amigos (26,8%), 66 utilizam a internet – *site*, *blog*, redes sociais e *e-mail* – (24,9%).

Tabela 11

Especificidades quanto à atividade de artesanato e sua forma de atuação

Aspectos avaliados	F.A.	F.R. (%)	Desvio Padrão	Coefficiente de Variação
Aprendeu a fazer artesanato por iniciativa própria	63	31,5	26,9	67,3%
Aprendeu a fazer artesanato com familiares e amigos	57	28,6	26,9	67,3%
Aprendeu a fazer artesanato em escola/curso/atelier/livros ou revistas	58	29,0	26,9	67,3%
Razão de aprender a fazer artesanato por gosto próprio	97	44,9	29,5	109,8%
Razão de aprender a fazer artesanato para subsistência	32	14,8	29,5	109,8%
Razão de aprender a fazer artesanato por lazer/ocupar tempo ocioso	28	13,0	29,5	109,8%
Participa de alguma associação de artesãos ou grupo de trabalho de artesãos	65	41,7	18,4	23,6%
Não participa de alguma associação de artesãos ou grupo de trabalho de artesãos	91	58,3	18,4	23,6%
Compra materiais para fazer artesanato junto com outros artesãos	22	14,1	79,2	101,5%
Não compra materiais para fazer artesanato junto com outros artesãos	134	85,9	79,2	101,5%
Comercializa o artesanato na Feira do Artesanato, do município	78	34,8	24,4	66,5%
Comercializa o artesanato direto nas residências	36	16,1	24,4	66,5%
Comercializa o artesanato pela internet	36	16,1	24,4	66,5%
Comercializa o artesanato em lojas da associação e grupos de trabalho	26	11,6	24,4	66,5%

Continuação

Aspectos avaliados	F.A.	F.R. (%)	Desvio Padrão	Coefficiente de Variação
Aspecto mais valorizado pelos clientes no momento no qual adquirem produtos artesanais – qualidade do produto	99	63,5	31,1	161,1%
Divulga os produtos artesanais via feiras e eventos	81	30,6	33,9	77,3%
Divulga os produtos artesanais via família e amigos	71	26,8	33,9	77,3%
Divulga os produtos artesanais via internet (<i>site, blog, redes sociais, e-mail</i>)	66	24,9	33,9	77,3%

Fonte: Elaborada pelos autores (2016).

Aspectos evidenciados na pesquisa sobre a proposição de um modelo de gestão sustentável e competitivo para o artesanato (proposição de estratégias e ações): visão dos artesãos

Os artesãos credenciados foram questionados sobre a possibilidade de a sustentabilidade e a competitividade constituírem um fator de ajuda em sua atividade de artesanato e/ou de artesanato. A resposta de 107 participantes foi afirmativa. Estes entendem que um modelo de gestão para o setor pode trazer diferenciais que hoje a categoria profissional não possui. Houve a manifestação de apoio e adesão a uma iniciativa de elaboração de um modelo de gestão sustentável e competitivo. Isso mostra que há interesse em progredir na atividade com possibilidades até então não conhecidas. O diálogo e a comunicação de forma clara entre as entidades públicas, de gestão do artesanato e os artesãos pode gerar alternativas para que haja consenso sobre novas possibilidades entre todos os envolvidos. Nesse ponto, este estudo traz elementos relevantes que podem servir de subsídios para traçar encaminhamentos de interesse do grupo.

Tabela 12

Resumo dos principais indicadores levantados sobre as análises relacionadas à proposição de um modelo de gestão de artesanato sustentável e competitivo e de alternativas e ações, na percepção dos artesãos credenciados

Aspectos avaliados	F.A.	F.R. (%)	Desvio Padrão	Coefficiente de Variação
A sustentabilidade e a competitividade podem sim ajudar a atividade do artesanato e/ou artesanato	107	68,6	43,5	139,4%
A sustentabilidade e a competitividade não podem ajudar a atividade do artesanato e/ou artesanato	4	2,6	43,5	139,4%
Eu apoiaria e participaria mais se a SEASC adotasse um modelo de gestão sustentável e competitivo	124	79,5	57,1	146,4%
Eu não apoiaria e participaria mais se a SEASC adotasse um modelo de gestão sustentável e competitivo	4	2,6	57,1	146,4%
Ação realizada – Realização de novas feiras e eventos	93	24,6	30,4	72,4%
Ação realizada – Local fixo para a feira do artesanato	80	21,2	30,4	72,4%
Ação realizada – Capacitação com novos cursos de artesanato	52	13,8	30,4	72,4%
Ação desejada – Parceria artesanato e turismo	69	19,4	23,9	60,4%
Ação desejada – <i>Site</i> do artesanato do município	68	19,1	23,9	60,4%
Ação desejada – Cobertura no local fixo da feira do artesanato	59	16,6	23,9	60,4%
Avaliação média da gestão atual da SEASC para o artesanato	7,5	-	-	-
Percepção do artesão – SEASC deveria fazer cursos de artesanatos diferenciados	18	7,0	7,7	143,1%
Percepção do artesão – Existe apoio, esforço e dedicação no trabalho realizado pela SEASC	16	6,2	7,7	143,1%
Percepção do artesão – Trabalho da SEASC é muito bom	15	5,8	7,7	143,1%
Percepção do artesão – A SEASC tem uma boa equipe e um atendimento bem realizado	15	5,8	7,7	143,1%
Percepção do artesão – Falta à SEASC dar mais apoio e ter maior presença na associação	11	4,3	7,7	143,1%
Percepção do artesão – O trabalho da SEASC é bom	11	4,3	7,7	143,1%

Fonte: Elaborada pelos autores (2016).

A seguir, busca-se apresentar um modelo de gestão sustentável e competitivo para o artesanato gerenciado pela entidade pública com base na exploração dos resultados da pesquisa e dos fundamentos teóricos do estudo.

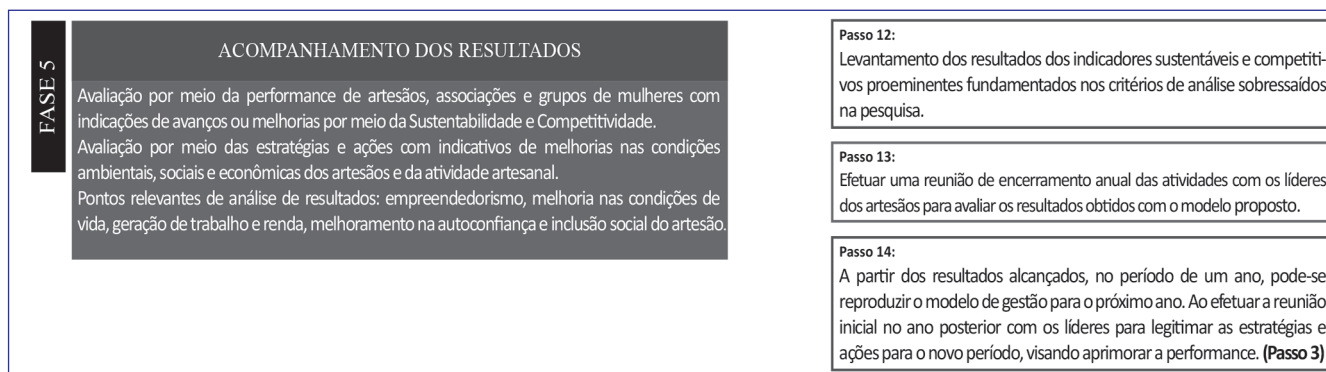
Proposição de um modelo de gestão sustentável e competitivo para o artesanato à entidade pública de um município catarinense

Figura 1



<p>FASE 2</p>	<p>RELAÇÕES ORGANIZACIONAIS E INTERPESSOAIS</p> <p>Sustentabilidade: Grupo de mulheres como foco na inclusão social e econômica pela habilitação para o artesanato como profissão.</p>	<p>Passo 5: Disseminar as estratégias por meio da transmissão do conhecimento coletivo através do estímulo à troca de experiências por fóruns de discussões e emprego das técnicas <i>brainstorming</i> e <i>benchmarking</i>.</p>
	<p>Gestão: Empregar recursos informacionais do banco de dados da SEASC de forma estratégica para construção de ações. Aprimorar as relações organizacionais entre a SEASC e artesãos (aproximação com as associações). Promover as relações profissionais e de confiabilidade entre artesãos x artesãos e artesãos x SEASC para projetos em conjunto. Maior evidência aos processos de adesão e participação nas ações gratuitas da SEASC.</p>	<p>Passo 6: Executar uma pesquisa de clima organizacional com os artesãos a partir dos resultados da pesquisa para remodelar as futuras estratégias a serem construídas futuramente na primeira fase do modelo proposto.</p>
	<p>Artesanato: Aperfeiçoar as relações interpessoais entre artesãos x artesãos.</p>	<p>Passo 7: Implantar novas ações de comunicação organizacional para estreitar o relacionamento entre SEASC e artesãos.</p>
<p>FASE 3</p>	<p>Sustentabilidade: Processos de sustentabilidade vinculados ao preceito de valor. Processo de projeto do artesanato verde, sustentável e ecologicamente correto.</p>	<p>Passo 8: Constituir a estrutura de processos para o artesanato pela SEASC que vai compor as estratégias apresentadas na primeira fase e validadas na segunda fase do modelo.</p>
	<p>Competitividade: Processos de competitividade vinculados ao preceito de valor. Processo de desenvolvimento de ambientes adequados para atendimento aos artesãos e vendas. Processo de estímulo ao emprego do comércio pela internet.</p>	<p>Passo 9: SEASC implantar instrumentos de gestão para os processos do modelo para o artesanato por meio do emprego das ferramentas Modelo PODC e Matriz de Prioridades GUT para apoiar no gerenciamento e <i>timing</i> de execução.</p>
	<p>Gestão: Processo de aprendizado continuado e oferta de qualificação. Processo de capacitação da equipe da entidade pública. Processo de comunicação organizacional. Processo de programação de atendimento interno e cronograma de visitas da consultora de artesanato da entidade. Processo de planejamento, execução e acompanhamento das ações dando apoio às estratégias estabelecidas.</p>	
<p>FASE 4</p>	<p>AÇÕES A SEREM IMPLEMENTADAS</p> <p>Sustentabilidade: Incrementar a parceria e sinergia da SEASC com outras secretarias municipais para gerar benefícios ao artesanato. Ações específicas de divulgação, promoção e apresentação do artesanato indígena do município. Estabelecer o Selo Verde Artesanato para peças sustentáveis e o Selo Cultural Artesanato para o artesanato com identificação visual cultural e cunho autoral. Incentivar a utilização de matéria-prima reciclável na composição do artesanato.</p>	<p>Passo 10: Incremento das ações evidenciadas na pesquisa e que estão contempladas nas estratégias validadas.</p>
	<p>Competitividade: Continuação da gratuidade de locais de comercialização. Estudo para ampliação de novos locais para feiras do artesanato com fluxo de pessoas. Revitalizar o espaço do Aeroporto Municipal para comercializar artesanato cultural. Prosseguimento dos cursos sobre gestão do negócio para os artesãos com parceria SEBRAE e SENAC. Desenvolver o artesão para o empreendedorismo por meio de capacitação para futura formalização como um negócio. Estimular e facilitar a compra compartilhada de matéria-prima com custo reduzido. Estudo para melhoramento estrutural da feira do artesanato (cobertura da feira). Campanha para concepção de Micro Empreendedor Individual (MEI) com apoio do SEBRAE. Construção de um totem de identificação para divulgação do local da feira do artesanato.</p>	<p>Passo 11: SEASC implantar ferramentas de gestão para o desenvolvimento das ações com maior objetividade e desempenho: Modelo 5W 2H e Modelo Ciclo PDCA.</p>
	<p>Gestão: Constituir o site oficial do artesanato do município pela SEASC para exposição dos trabalhos, informações e dados de contato. Instituir um programa definitivo do artesanato municipal aprovado pelos vereadores com orçamento e diretrizes próprias. Encontro para divulgação e informações sobre os projetos de esfera federal, estadual e municipal que gerem benefícios ao artesanato.</p>	

Continuação



Fonte: Elaborada pelos autores (2016).

Tendo como base dados e informações pesquisados, executou-se uma conexão entre o elemento empírico (pesquisa) e o teórico (fundamentos dos autores). Ao depurar os resultados obtidos por meio dos três elementos apreciados na pesquisa: base teórica, artesãos credenciados e gestores e colaboradores da entidade pública, utilizou-se uma triangulação dos conceitos, ideias, informações e dados mais proeminentes a fim de estruturar a base do modelo de gestão proposto.

Com o alicerce dos resultados alcançados na triangulação, pode-se impetrar uma conjuntura de elementos e características mais ressaltantes para cada dimensão de análise examinada referente à proposição do modelo de gestão para o artesanato gerenciado pela entidade pública de um município catarinense. O modelo indicado foi baseado em referenciais teóricos nos temas de sustentabilidade, competitividade, gestão e artesanato, amparados por instrumentos de gestão.

A Figura 1 apresenta a proposta do modelo de gestão. Apresenta a sua base e dimensões utilizadas. Trata-se de um *framework* empírico, construído com base nas falas das entrevistas e dos resultados dos respondentes do questionário. Posteriormente, o *framework* foi comparado com a teoria descrita na seção 2 do artigo.

Foi exposto no desenho esquemático da estrutura o modelo de gestão indicado, que procura prover sustentabilidade e competitividade aplicadas à gestão do artesanato por meio da entidade pública municipal. Essa aproximação construtiva entre a gestão sustentável e gestão competitiva foi evidenciada por Klassen e McLaughlin (1996), Porter e Kramer (2006), SEBRAE (2008), Galbreath (2009), Vilanova, Lozano e Arenas (2009), Streimikiene, Simanaviciene e Kovaliov, (2009), Marín, Rubio e De Maya (2012), Park, Kwon e Kim (2016).

O modelo de gestão proposto representa os anseios e demandas dos atores relevantes no artesanato chapecoense e que foram sinalizados por meio da pesquisa realizada. Ao mesmo tempo, compila elementos-chaves que a literatura entende como sendo relevantes para o âmbito do artesanato. Os passos propostos procuram criar um caminho que gradativamente proporcione ganhos, vantagens, valor, inovação, visibilidade e competitividade para os artesãos e o artesanato local.

Os resultados da pesquisa concebem um modelo de gestão que aproxima fatos, perspectivas e a conjuntura do ambiente de elaboração de artesanato em Chapecó. O modelo de gestão anseia proporcionar uma base para a entidade pública dirigir com maior eficiência organizacional encaminhamentos efetivos e eficazes para a classe de artesãos. Sobretudo que as iniciativas sejam efetivas na geração de competitividade e vantagem competitiva sustentável para os atores.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A proposição do modelo de gestão pretende ser capaz de construir novos conhecimentos e funcionalidades por meio de estratégias e ações advindas do público alvo que reúnam características necessárias e transformadoras da atividade artesanal sustentável e competitiva. Para o contexto da entidade pública de um município catarinense, o principal benefício do modelo está em colaborar com o desenvolvimento do artesanato, uma atividade que tem uma relevância na sociedade local pela sua função social, como fator de inclusão, gerador de trabalho e renda para os cidadãos, em sua maioria, das camadas sociais mais baixas.

A pretensão deste modelo de gestão é contribuir para o incremento organizacional e crescimento estrutural do programa do artesanato existente no município, gerando maior desenvolvimento com estratégias e ações de cunho sustentável e competitivo. Com esse modelo proposto, a SEASC pode priorizar o desenvolvimento, a organização e o crescimento da atividade artesanal e de seus atores.

Entre suas bases, o modelo de gestão sugerido na dimensão sustentabilidade almeja fazer uma interface entre os atores e os produtos artesanais tradicionais, com os aspectos ambientais, econômicos e sociais e sua inserção em mercados em transformação. Na dimensão competitividade, promover o empreendedorismo individual e coletivo e proporcionar melhores condições de inserção mercadológica.

A entidade pública pesquisada, por meio deste estudo, possui uma análise consistente de seu sistema e procedimentos na percepção de seu público alvo. Isso permite conhecer as estratégias que necessitam ser lapidadas com a adoção de novas ações específicas.

O modelo proposto proporciona uma abordagem de gestão estruturada, construído à luz dos preceitos da Administração, com enfoque na atividade artesanal, dada sua relevância estabelecida no alicerce da escala social e geradora potencial de renda e trabalho.

A indagação de pesquisa que versava sobre as características essenciais à proposição de um modelo de gestão sustentável e competitivo para o artesanato gerenciado por uma entidade pública de um município de Santa Catarina foi respondida. Em síntese, precisa ser alicerçado em ferramentas de gestão úteis e funcionais e que permitam se adaptar à realidade diagnosticada no artesanato Chapecoense.

Entre os ganhos emanados da implantação do modelo, pode-se afirmar que possui um arcabouço organizacional amparado em um embasamento teórico com ênfase nos fundamentos de sustentabilidade e competitividade, que foram aplicados na gestão para o artesanato. Este fato facilita a inserção de fatores relacionados, tais como: o empreendedorismo, a profissionalização, a consolidação de cadeias produtivas, redes de relacionamentos e a congregação de instrumentos de gestão. O que se dá em virtude de possibilitar um gerenciamento abalizado em normas, leis e direitos que são interligados a uma entidade pública.

Em especial, os artesãos credenciados na entidade pública serão favorecidos com esse modelo uma vez que não perderão sua essência de “artesão”, nem o saber e fazer, seus conhecimentos de labor manual, capacidade criadora e cultura. Este modelo proposto preza em ser um guia de estratégias, processos e ações organizacionais que envolvem unicamente a gestão para o artesanato.

As restrições do estudo referem-se ao fato de a pesquisa ter sido desenvolvida para análise exclusiva de uma entidade pública que gerencia o artesanato em um município de Santa Catarina, entre seus membros e artesãos credenciados. Como sugestão, recomenda-se a validação do modelo com outros artesãos, a fim de ratificar seus resultados sob outras realidades. Abranger, também, em futuros trabalhos a aceitação de novos grupos para avaliação na pesquisa, como: os consumidores de artesanato, comerciantes ou lojistas revendedores de artefatos e de fornecedores de matéria-prima para artesanato, expandindo o contexto da análise que aborda a gestão do artesanato e seus envolvidos. Por fim, desenvolver novos estudos, com a finalidade de refinar o modelo de gestão, agregando recursos e metodologias estatísticas mais robustas para potencializar a análise dos resultados.

REFERÊNCIAS

- AMIT, R.; SCHOEMAKER, P. J. H. Strategic assets and organizational rent. **Strategic Management Journal**, v. 14, n. 1, p. 33-46, 1993.
- BANSAL, P. Evolving sustainably: a longitudinal study of corporate sustainable development. **Strategic Management Journal**, v. 26, n. 3, p. 197-218, 2005.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2011.
- BARROSO NETO, E. Design, identidade cultural e artesanato. In: JORNADA IBEROAMERICANA DE DESIGN NO ARTESANATO, 1., 1999, Fortaleza. **Anais...** Fortaleza: [s.n.], 1999. Disponível em: <<http://www.eduardobarroso.com.br/artigos.htm>>. Acesso em: 24 jul. 2014.
- BONILHA, M. C.; SACHUK, M. I. Identidade e tecnologia social: um estudo junto às artesãs da Vila Rural Esperança. **Cadernos EBAPE. BR**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 2, p. 412-437, jun. 2011.
- BOUZIDI, L.; BOULESNANE, S. E-administration activities and sustainable management: the case for a multidimensional approach. **International Journal of Technology Management & Sustainable Development**, v. 14, n. 3, p. 227-239, 2015.
- BRASIL. Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comércio Exterior. Portaria n. 29, de 05 de outubro de 2010. Estabelece a base conceitual do artesanato brasileiro para padronizar e estabelecer os parâmetros de atuação do Programa do Artesanato Brasileiro – PAB em todo o território nacional. Secretaria de Comércio e Serviços. MDIC. **Diário Oficial da União**, Brasília. n. 192, 06 de outubro de 2010. Seção 1. Disponível em: <<http://www.legisweb.com.br/legislacao/?id=221568>> Acesso em: 24 jul. 2014.
- BROWN, T. J.; DACIN, P. A. The company and the product: corporate associations and consumer product responses. **Journal of Marketing**, v. 61, n. 1, p. 68-84, 1997.
- CARVALHO, H. C. B. **Artesanato de caixeta em São Sebastião – SP**. 2001. 143 f. Dissertação (Mestrado em Ciências) – Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz, Universidade de São Paulo, Piracicaba, 2001.
- CONAGHAN, A.; HANRAHAN, J.; MCLOUGHLIN, E. A model for the transition towards the sustainable management of tourism destinations in Ireland. **International Journal for Responsible Tourism**, v. 4, n. 2, p. 103-122, 2015.
- CUNHA, A. M. **O artesanato, suas estratégias de comercialização e constituição enquanto produto turístico da agricultura familiar em Pelotas, Pedras Altas e Jaguarão – RS: os casos de ladrilã e das rendeiras**. 2012. 170 f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Rural) – Faculdade de Ciências Econômicas, Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Rural, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2012.
- DUARTE, M. F.; SILVA, A. L. A experimentação do risco na carreira criativa: o caso de mestres da cultura do artesanato cearense. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 22, n. 2, p. 27, 2013.
- ELKINGTON, J. **Canibais com garfo e faca**. São Paulo: Makron Books, 2001.
- ELLEN, P. S.; WEBB, D. J.; MOHR, L. A. Building corporate associations: consumer attributions for corporate socially responsible programs. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 34, p. 147-157, 2006.
- EVANS, P. Government action, social capital and development: reviewing the evidence on synergy. **World Development Journal**, v. 24, n. 6, p. 1119 – 1132, 1996.
- FACHIN, O. **Fundamentos de metodologia**. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.
- FERREIRA, E. **O design como estratégia de inovação para a competitividade e sustentabilidade de países, empresas e comunidades: o caso Ipameri – GO**. 2006. 141 f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Sustentável) – Centro de Desenvolvimento Sustentável, Universidade de Brasília, Brasília, 2006.
- FLACH, L.; ANTONELLO, C. S. Organizações culturais e a aprendizagem baseada em práticas. **Cadernos EBAPE. BR**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 1, p. 156-176, mar. 2011.
- GALBREATH, J. Building corporate social responsibility into strategy. **European Business Review**, v. 21, n. 2, p. 109-127, 2009.
- GUERREIRO, R. **Modelo conceitual de sistema de informação para gestão econômica: uma contribuição à teoria da comunicação da contabilidade**. 1989. Tese (Doutorado em Controladoria e Contabilidade) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1989.
- GUIMARÃES, M. J. S. **Contribuições do design para o desenvolvimento sustentável da produção artesanal**. 2014. 139 f. Dissertação (Mestrado em Design de Produtos) – Programa de Pós-Graduação em Design, Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2014.
- GUNN, C. A. **Tourism Planning**. New York: Taylor and Francis, 1988.
- HALL, C. **Tourism: Rethinking the social science of mobility**. Harlow: Prentice Hall, 2005.
- JOHANN, D. M. W. **Design e Artesanato: análise da gestão, materiais e técnicas utilizadas em grupos de artesãos no Rio Grande do Sul**. 2010. 119 f. Dissertação (Mestrado em Design) – Programa de Pós-Graduação em Design, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010.
- KANG, G. H.; JEONG, W. D. The effects of corporate efforts for the sustainable management on the corporate trust and purchase intention. **Ewha Management Review**, v. 35, p. 1-14, 2014. Disponível em: <<http://www.dbpia.co.kr/Journal/ArticleDetail/3558544>>. Acesso em: 12 dez. 2017.
- KIM, D.; JEON, I. Intra-ethical characteristics occupational factors impact on business competitiveness (focused on types of construction work). **The Journal of the Korea Contents Association**, v. 12, p. 335-351, 2012.
- KLASSEN, R. D.; MCLAUGHLIN, C. P. The impact of environmental management on firm performance. **Management Science**, v. 42, n. 8, p. 1199-1214, 1996.
- LANTOS, G. P. The boundaries of strategic corporate social responsibility. **Journal of Consumer Marketing**, v. 18, n. 7, p. 595-632, 2001.
- LEE, K. F. Sustainable tourism destinations: the importance of cleaner production. **Journal of Cleaner Production**, v. 9, n. 4, p. 313-323, 2001.
- LEMOS, M. E. S. **O Artesanato como alternativa de trabalho e renda**. Subsídios para avaliação do Programa Estadual de Desenvolvimento

- do Artesanato no município de Aquiraz/CE. 2011. 111 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Avaliação de Políticas Públicas) – Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2011.
- LIMA, R. G. **Artesanato**: cinco pontos para discussão. 2005. Disponível em: <<http://portal.iphan.gov.br/portal/baixaFcdAnexo.do?id=569>> Acesso em: 02 jul. 2014.
- LIRA, W. S.; GONÇALVES, G. A. C.; CANDIDO, G. A. Alianças estratégicas para o desenvolvimento sustentável. **Sociedade & Natureza**, Uberlândia, v. 19, n. 2, p. 217-232, dez. 2007.
- LUN, Y. V. Green management practices and firm performance: a case of container terminal operations. **Resources, Conservation and Recycling**, v. 55, n. 6, p. 559-566, 2011.
- MARÍN, L.; RUBIO, A.; DE MAYA, S. R. Competitiveness as a strategic outcome of corporate social responsibility. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 19, n. 6, p. 364-376, 2012.
- MORALES, A. C. Giving firms an “E” for effort: consumer responses to high-effort firms. **Journal of Consumer Research**, v. 31, n. 4, p. 806-812, 2005.
- NALEBUFF, J.; BRANDENBURGER, A. M. **Co-operação**. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.
- OLIVEIRA, C. D. **As relações artesanais e o estímulo ao desenvolvimento local no Brasil, em Gouveia/MG e outras diferentes escalas**. 2007. 172 f. Dissertação (Mestrado em Geografia) – Programa de Pós-Graduação do Departamento de Geografia, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2007.
- PARK, E.; KWON, S. J.; KIM, K. J. Assessing the effects of corporate sustainable management on customer satisfaction. **Sustainable Development**, v. 24, n. 1, p. 41-52, 2016.
- PIMPA, N. Responsibility for poverty: sustainable management by mining multinational corporations in the Mekong countries. **The Journal of Developing Areas**, v. 51, n. 3, p. 335-348, Summer 2017.
- PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. **Harvard Business Review**, v. 84, n. 12, p. 78-192, 2006.
- PORTER, M. E. What is a strategy?. **Harvard Business Review**, 1996. Disponível em: <<https://hbr.org/1996/11/what-is-strategy>>. Acesso em: 10 out. 2017.
- PRIOR, D.; SURROCA, J.; TRIBÓ, J. A. Are socially responsible managers really ethical? Exploring the relationship between earnings management and corporate social responsibility. **Corporate Governance**, v. 16, n. 3, p. 160-177, 2008.
- RUSSO, A.; PERRINI, F. Investigating stakeholder theory and social capital: CSR in large firms and SMEs. **Journal of Business Ethics**, v. 91, n. 2, p. 207-221, 2010.
- SACHS, I. **Caminhos para o desenvolvimento sustentável**. Rio de Janeiro: Garamond, 2002.
- SACHS, I. **Desenvolvimento**: incluyente, sustentável sustentado. Rio de Janeiro: Garamond, 2008.
- SANTOS, A. R. et al. **Gestão do conhecimento**: uma experiência para o sucesso empresarial. Curitiba: Champagnat, 2001.
- SEBRAE. Artesanato: um negócio genuinamente brasileiro. **SEBRAE**, Brasília, v. 1, n. 1, 2008.
- STREIMIKIENE, D.; SIMANAVICIENE, Z.; KOVALIOV, R. Corporate social responsibility for implementation of sustainable energy development in Baltic States. **Renewable and Sustainable Energy Reviews**, v. 13, n. 4, p. 813-824, 2009.
- TORUGSA, N. A.; O'DONOHUE, W.; HECKER, R. Proactive CSR: an empirical analysis of the role of its economic, social and environmental dimensions on the association between capabilities and performance. **Journal of Business Ethics**, v. 115, n. 2, p. 383-402, 2013.
- UNITED STATES AGENCY INTERNATIONAL DEVELOPMENT (USAID). **Global market assessment for handicrafts**. Washington, DC: USAID, 2006. 1 v. Disponível em: <http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PNADN210.pdf> Acesso em: 07 jul. 2014.
- VILANOVA, M.; LOZANO, J. M.; ARENAS, D. Exploring the nature of the relationship between CSR and competitiveness. **Journal of Business Ethics**, v. 87, n. 1, p. 57-69, 2009.
- WAHBA, H. Does the market value corporate environmental responsibility? An empirical examination. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 15, n. 2, p. 89-99, 2008.
- WELFORD, R.; CHAN, C.; MAN, M. Priorities for corporate social responsibility: a survey of businesses and their stakeholders. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 15, n. 1, p. 52-62, 2008.

Anderson Aquiles Viana Leite

Mestre em Administração pela UNOESC; Professor na UCEFF Faculdades / Departamento de Administração, Chapecó – SC, Brasil.
E-mail: anderleite1970@gmail.com

Simone Sehnem

Doutorado em Administração e Turismo pela UNIVALI; Professora no Mestrado Profissional em Administração e Doutorado Acadêmico em Administração pela UNOESC; Mestrado em Administração pela UNISUL, Florianópolis – SC, Brasil. E-mail: simonesehnem_adm@yahoo.com.br