

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS-UNISINOS  
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESIGN ESTRATÉGICO  
NÍVEL MESTRADO

KAREN REJANE VIANA ABS DA CRUZ

APLICAÇÃO DE DESIGN ESTRATÉGICO NO PÓLO JOALHEIRO DE GUAPORÉ

Porto Alegre  
2010

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

Karen Rejane Viana Abs da Cruz

APLICAÇÃO DE DESIGN ESTRATÉGICO NO PÓLO JOALHEIRO DE GUAPORÉ

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre pelo Programa de Pós-graduação em Design Estratégico pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos.

Orientador: Prof. Dr. Paulo B. Reyes

Porto Alegre  
2010

C957a Cruz, Karen Rejane Viana Abs da  
Aplicação de design estratégico no pólo joalheiro de Guaporé / por Karen Rejane Viana Abs da Cruz. -- Porto Alegre, 2010.

114 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Design Estratégico, Porto Alegre, RS, 2010.

“Orientação: Prof. Dr. Paulo B. Reyes, Escola de Design”.

1.Design estratégico – Pólo joalheiro. 2.Design estratégico – Pólo joalheiro – Guaporé – Rio Grande do Sul. 3.Redes de negócios – Joalheiros – Guaporé – Rio Grande do Sul. 4.Inovação organizacional. 5.Alianças estratégicas (Negócios). I.Título.

CDU 7.05:671.12  
7.05:671.12(816.52GUAPORÉ)  
658.011.8

Catálogo na publicação:  
Bibliotecária Carla Maria Goulart de Moraes – CRB 10/1252

Karen Rejane Viana Abs da Cruz

APLICAÇÃO DE DESIGN ESTRATÉGICO NO POLO JOALHEIRO DE GUAPORÉ

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre pelo Programa de Pós-graduação em Design Estratégico pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos-UNISINOS.

Aprovado em \_\_/\_\_\_\_/\_\_

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Dr. Paulo B. Reyes-Universidade do Vale do Rio dos Sinos-UNISINOS

---

Prof. Dr. Alsones Balestrin-Universidade do Vale do Rio dos Sinos-UNISINOS

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Lia Krucken Pereira-Universidade do Estado de Minas Gerais-UEMG

*Dedico este trabalho a Deus primeiramente e aos meus pais, Noeli V. Abs da Cruz e Carlos H. V. Abs da Cruz*

## AGRADECIMENTOS

Agradeço ao Professor Doutor Paulo B. Reyes pelo profissionalismo com que conduziu o meu pensamento após cada passo para que não se fugisse do foco da pesquisa.

Professor Doutor Alsones Balestrin pela dedicação com que se houve nas aulas de Redes de Cooperação Interorganizacional.

Aos Professores Doutores integrantes do Programa de Pós - graduação de Design da UNISINOS, seus colaboradores e colegas.

Ao Professor Mestre Daniel Abs da Cruz, meu irmão, pelos momentos de incentivo, conhecimento e amor.

Ao meu esposo Márcio Mangoni pela compreensão, paciência e estímulo que não deixou de prestar durante esses dois anos de estudo.

Aos meus irmãos Carla Abs da Cruz Pretto e Carlos D. Viana Abs da Cruz, por fazerem parte da minha identidade como pesquisadora e buscadora, estou grata, amo vocês.

À Professora Mestra Fabíola Sostmeyer Polita pela troca de conhecimentos, carinho e amizade.

Às Professoras e tradutoras Maristela Mariwecker e Amy De La Serna pelas traduções e apoio.

Aos empresários que gentilmente cederam seu tempo para as entrevistas, contribuindo profundamente para o resultado desta pesquisa. Estejam cientes que o trabalho foi realizado com fidelidade e discrição ética.

À Alexandra, secretária do Sindicato dos Joalheiros do Rio Grande do Sul, pelo auxílio e compreensão.

À Secretaria da Indústria e Comércio da Prefeitura Municipal de Guaporé pela obtenção dos dados estatísticos que complementares nossa pesquisa.

À coordenadora regional dos projetos APL's no Rio Grande do Sul Senhora Liane, pela orientação, atenção e esclarecimentos.

*“(...) no “código genético” do design está registrada a idéia de que sua razão de ser é  
melhorar a qualidade do mundo.”*

*Ezio Manzini*



## RESUMO

A presente pesquisa trata da busca da valorização das cidades frente às aberturas de mercado em plena era da globalização. Com a expansão das conexões e telecomunicações os lugares passam a sofrer o que chamamos de (des) territorialização, onde o desenvolvimento econômico desses locais se descentraliza e passa a abranger além das fronteiras físicas de onde se originaram. Para tal fenômeno é proposta a intervenção do design estratégico territorial que visa atrair o “olhar” e as riquezas de volta a esses lugares diagnosticando seus potenciais, respeitando os valores histórico - culturais. O objetivo da pesquisa é diagnosticar as lacunas e os potenciais existentes nos territórios e propor diretrizes estratégicas para elaboração de futuros projetos em busca da valorização desses territórios.

A metodologia aplicada no estudo de caso é a do design estratégico que aborda um sistema produto nos seus aspectos físicos, aspectos de serviço, aspectos de experiência e aspectos de comunicação. Quando o design estratégico é aplicado ao território chamamos de design territorial. O estudo de caso tem como tema o Pólo Joalheiro do Município de Guaporé, no Estado do Rio Grande do Sul. O território de Guaporé possui um número significativo de Micro pequenas empresas (MPE's) que produzem, na sua maioria, Jóias Folheadas. O problema de pesquisa abordado está presente na seguinte questão: “Como o território de Guaporé pode ser valorizado através do seu Polo Joalheiro?”. Essa pesquisa propõe diretrizes fundamentais, são elas: a formação de redes de cooperação interorganizacional para disseminação do Polo de Jóias Guaporé; Propõe-se divulgar o seu potencial através de uma identidade regional, com design, valor agregado, inovação aliada à cultura tradicional local; Fomentar o desenvolvimento de um Polo de Moda; gestão de marca, qualidade, com dinâmicas de comunicação, com ações integradas e interativas entre as MPE's, a comunidade local e as políticas públicas.

Palavras-chave: Design Estratégico, design territorial, APL's, redes de cooperação interorganizacional

## ABSTRACT

The current study is dedicated to the research into the expanding value of the cities in relation to its emerging industries in the age of globalization. With the expansion of connections and telecommunication, many places suffer from what we call “**detritorialisation**”, where the economic growth in said places, move from one central point and expands further than the physical limits of where it once originated. Due to this factor, the invention of a strategic, regional design plan is proposed with the aim to attract interest and wealth once again to the specified areas, showing their potential, whilst also respecting the historic and culture values of each place. The aim of the research is diagnose the gaps and potential existing in the area/region. To offer strategic direction for the elaboration of future projects and areas in search of a growth in trade. The method applied in the study in this case is of strategic design which takes into account product system in their physical aspects, quality of service, overall experience and the general aspects of communication. When strategic design is applied in the area we call it territorial design. This case study has as its heading – Guaporé – The pivotal point of the jewellery industry in the state of Rio Grande do Sul. Guaporé is home to a great number of small businesses, of which, the majority are dedicated to the production of Gold and Silver plated jewellery. The point in question presented is raised in the following question “ How can the region of Guapore be valued based on its jewellery industry? ”. This research proposed is as a direct fundamental the following factors. The formation of an interorganizational cooperative to help expand and promote Guaporé as an important centre in the market. The proposal to promote, the cities potential due to its regional identity with design, joint innovation teamed with local traditional customs. Encouraging the growth of an important design source; the making of brands, a strive for quality, thorough communication, intergrated action planning and interactivity between all of the small businesses, the local community and its politics.

Key Words : Strategic Design, Territorial Design, APL 'S, Networks Interorganisational cooperative

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Diagrama metodológico.....	41
FIGURA 2 – Mapa das relações do Polo Joalheiro de Guaporé.....	42
FIGURA 3 – Diagrama parcial – com módulo 3 – coleta de dados.....	43
FIGURA 4 – Diagrama parcial – com módulo 4 – Sistematização dos dados.....	47
FIGURA 5 – Diagrama parcial com módulo 5 – diretrizes estratégicas.....	53
FIGURA 6 – Diagrama parcial com módulo 6 – considerações finais.....	54
FIGURA 7 – Mapa político do Estado do Rio Grande do Sul.....	58
FIGURA 8 – Distribuição das empresas do APL Jóias Folheadas 2008.....	58
FIGURA 9 – (Re) desenho com a proposta no mapa das relações do Polo Joalheiro de Guaporé	110

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Relação das empresas com tempo de mercado e participação no APL.	48
QUADRO 2 – Síntese da coleta de dados.....	48
QUADRO 3 – Síntese aspectos produto / físico.....	49
QUADRO 4 – Síntese aspecto serviço.....	50
QUADRO 5 – Síntese aspecto experiência.....	50
QUADRO 6 – Síntese aspecto comunicação.....	51
QUADRO 7 – Síntese aspecto empresa x empresa.....	51
QUADRO 8 – Síntese aspecto empresa x cidade.....	52
QUADRO 9 – PIB de Guaporé.....	57
QUADRO 10 – Relação das empresas com tempo de mercado e participação no APL .....	64
QUADRO 11 – Síntese da coleta de dados.....	65
QUADRO 12 – Síntese aspectos produto / físico.....	67
QUADRO 13 – Síntese aspecto serviço.....	72
QUADRO 14 – Síntese aspecto experiência.....	75
QUADRO 15 – Síntese aspecto comunicação .....	78
QUADRO 16 – Síntese aspecto empresa x empresa .....	84
QUADRO 17 – Síntese aspecto empresa x cidade .....	89

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>12</b>
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>16</b>
<b>2.1 Arranjos Produtivos locais em Rede.....</b>	<b>16</b>
<b>2.2 Arranjos Produtivos locais e inovação.....</b>	<b>20</b>
<b>2.3 Inovação, Valor e Marca.....</b>	<b>22</b>
<b>2.4 Posicionamento da Imagem do Território.....</b>	<b>24</b>
<b>2.5 A contribuição do Design.....</b>	<b>29</b>
<b>2.6 O Design Estratégico.....</b>	<b>34</b>
<b>2.7 Síntese da Fundamentação Teórica Aplicada ao Problema de Pesquisa.....</b>	<b>38</b>
2.7.1 Aspecto físico.....	38
2.7.2 Aspecto serviço.....	39
2.7.3 Aspecto experiência .....	39
2.7.4 Aspecto comunicação.....	39
<b>3 MÉTODO.....</b>	<b>41</b>
<b>3.1 Definição da pesquisa .....</b>	<b>41</b>
<b>3.2 Definição do objetivo .....</b>	<b>41</b>
<b>3.3 Definição do objeto de estudo .....</b>	<b>41</b>
<b>3.4 Definição da coleta de dados .....</b>	<b>43</b>
3.4.1 Definição dos critérios e sistematização dos dados.....	47
<b>3.5 Diretrizes estratégicas .....</b>	<b>53</b>
<b>4 POLO JOALHEIRO DE GUAPORÉ, UM ESTUDO DE CASO.....</b>	<b>55</b>
<b>4.1 Interpretação dos dados e análise dos resultados.....</b>	<b>63</b>
4.1.1 Síntese aspectos produto / físico.....	67
4.1.2 Síntese aspectos serviço .....	71
4.1.3 Síntese aspectos experiência.....	74
4.1.4 Síntese aspectos comunicação.....	77
4.1.5 Síntese aspectos empresa x empresa.....	83
4.1.6 Síntese aspectos empresa x cidade.....	88
<b>5 PROPOSTA.....</b>	<b>93</b>
<b>5.1 Diretrizes estratégicas para o fortalecimento da imagem de Guaporé como Polo Joalheiro.....</b>	<b>93</b>

5.1.1 Diretrizes gerais.....	93
5.1.2 Diretrizes estratégicas.....	95
5.1.2.1 A mão de obra .....	95
5.1.2.2 Os produtos locais e o design .....	97
5.1.2.3 O aspecto serviço e a proximidade geográfica .....	98
5.1.2.4 O aspecto experiência .....	99
5.1.2.5 O aspecto comunicação .....	100
5.1.2.6 O Polo Joalheiro de Moda .....	103
5.1.2.7 A rede de cooperação interorganizacional.....	104
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>108</b>
<b>7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>112</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A presente pesquisa busca investigar as relações entre Micro Pequenas Empresas (MPE's), individual e coletivamente, pertencentes a um mesmo segmento produtivo num determinado território. Esse diagnóstico pretende identificar lacunas e potenciais que possam existir nesse meio industrial, abordado pelo design estratégico territorial, a intenção é propor o redesenho de interações que desenvolvam a valorização desse território através de seu Polo Industrial local.

O processo de desenvolvimento econômico e social tem-se acelerado nos últimos anos. A era da globalização com a ampliação das fronteiras físicas transformam os fluxos de lugares em fluxos espaciais presentes nas relações em redes, sejam sociais ou virtuais. A rapidez da informação (das telecomunicações), a aceleração do consumo e o processo de (des) territorialização das cidades, onde deixam de ser o “centro” do seu desenvolvimento econômico, fazem parte de novos estudos e de uma realidade emergente.

O desafio do design estratégico territorial é identificar fatores que resgatem a valorização do território no intuito de fortalecer a sua localidade, promover produtos através de dinâmicas integradas no seu sistema produto, independente do fluxo espacial. Esse sistema implica nos aspectos físicos, incluindo produtos, pelos quais esse território possui, nos aspectos do serviço que oferece, nos aspectos de experiência que promove e nos aspectos de comunicação que executa. Essa é a lógica da (re) territorialização.

O território de Guaporé é o estudo de caso dessa pesquisa. Guaporé se tornou um Polo joalheiro Folheado devido ao dinamismo empreendedor privado e individual. Esse potencial individual demonstra ganhos econômicos razoáveis para economia do Município, no entanto, o Polo passa despercebido mesmo dentro do seu espaço geográfico regional.

O desenvolvimento das MPE's e sua sobrevivência no mundo econômico globalizado está diretamente relacionado a somar esforços entre si, em prol da competitividade às grandes empresas. Para tal as MPE's unem-se e passam a traçar estratégias de crescimento coletivo. Assim, após o mapeamento e identificação de arranjos produtivos locais (APL's), diversos parceiros, incluindo representantes do governo, começam a trabalhar para promoção desses desenvolvimentos locais. Guaporé possui dois APL's, um de Jóias Folheadas e outro de Moda Íntima.

A ausência de uma governança clara e objetiva no seu Arranjo Produtivo Local (APL) de Jóias, o grande número de MPE's envolvidas na rede e a falta de contratos formais atraem níveis de oportunismo entre as relações presentes. Por isso, o baixo comprometimento das

empresas participantes do APL Jóias Folheadas contribuem para o desinteresse em reais melhorias para o setor.

O problema de pesquisa envolve a seguinte questão: “Como o território de Guaporé pode se tornar valorizado através do seu Pólo Joalheiro?” A partir disso, outras questões aprofundam o problema: como Guaporé pode ser um território visível e valorizado através das jóias folheadas? Ou através de seu pólo joalheiro? Há potenciais para isso? Se há, quais são eles?

Para começo de entendimento e construção da pesquisa essas questões serviram de base para as seguintes premissas:

1. O Pólo Joalheiro de Guaporé pode ser considerado como meio agregador de valor para o território Guaporense.
2. O Pólo Joalheiro de Guaporé é constituído de uma rede de cooperação que pode desenvolver a cidade de Guaporé nos seus aspectos sociais, econômicos e territoriais.

Considerando tais premissas, pontua-se o seguinte objetivo geral de pesquisa: contribuir para melhor compreensão da realidade do Polo Joalheiro com foco nas relações das Micro e Pequenas Empresas (MPE's) localizadas em Guaporé. A pesquisa pretende desenvolver ferramenta de análise e coleta de dados para o diagnóstico do sistema produto do território em estudo. Posteriormente elaborar diretrizes estratégicas para o fortalecimento do território de Guaporé como Polo Joalheiro, através da metodologia do Design Estratégico.

No contexto de desarticulação do APL, e por ser uma das únicas interações coletivas empresariais presente no Polo atualmente, é que a pesquisa tem a intenção de investigar empresas que pertencem ativamente ao APL e empresas que não participam do APL. Desse modo, foram selecionadas 10 empresas para as entrevistas.

Dentre as 10 empresas entrevistadas, 5 empresas deviam ter mais de 20 anos de experiência no mercado e outras 5 ter menos de 20 anos, devidamente qualificadas em “empresas antigas” e “empresas novas”.

O meio predispõe uma integração dinâmica entre empresas, poder público, entidades sociais, entidades políticas governamentais, universidade local e comunidade, e que possam gerar esforços para que a estrutura local amplie o seu foco mercadológico, turístico e social com planejamento coletivo. É fato a desvalorização do Município frente às outras cidades organizadas que detêm planejamento, em longo prazo, com objetivos coletivos.

Guaporé possui riquezas naturais, potencial comercial e industrial joalheiro, facilidade de mão de obra e força empreendedora existente através de uma cultura tipicamente de



origem italiana. Guaporé é capaz de fomentar forças motrizes e gerar futuros projetos a serem realizados coletivamente.

Quando o APL é questionado sobre os possíveis ganhos (crescimentos econômicos e sociais) equânimes (igualitários), se é que existem, e quais níveis de relações essas MPE's possuem entre si. Tanto no APL Joias, quanto fora do APL procura-se identificar carências e realidades que permeiam o Pólo em que pertencem.

Vários aspectos tornam-se imprescindíveis num sistema de rede de cooperação que reorganize interativamente uma dinâmica territorial sustentável. Para tal é preciso três fatores fundamentais: objetivos comuns, interação e governança. Os arranjos Produtivos Locais, por possuírem falhas de governança e contratos formalizados, atraem conseqüências naturais, sendo uma delas, o elevado índice de oportunismo das empresas participantes.

O design territorial é percebido pelo reflexo das relações sócio econômicas e culturais que os atores de determinado lugar vivem nesse contexto. O sentimento de “pertença”, de se sentir digno e orgulhoso de onde vive, reflete no valor local de qualquer produto ou serviço comunicado.

A estrutura dessa pesquisa divide-se primeiramente em pressupostos teóricos para o apoio das indagações, justificativas e afirmações presentes e durante o trabalho. São abordados autores nos seguintes temas principais: arranjos Produtivos Locais (APL's); redes (tipologias, dimensões e configurações); o papel da inovação no contexto de APL's, valor e marcas; o território no aspecto imagem e construção de identidade e o fenômeno (des) territorialização e (re) territorialização; A contribuição do design; e o design estratégico como ferramenta de desenvolvimento metodológico ao qual essa pesquisa foi orientada, sob uma abordagem denominada de design territorial.

O design territorial abrange os territórios e tudo que o constitui como próprio produto em foco. Essa metodologia aborda diversos aspectos do design estratégico: aspectos nas dimensões físicas, aspectos nas dimensões de serviço, aspecto nas dimensões de experiência e aspecto nas dimensões de comunicação. Esse conjunto de aspectos forma o conteúdo que investiga as lacunas e potenciais dos territórios.

Em seguida é abordado o método para o desenvolvimento da pesquisa, o qual é apresentado em forma de diagrama. Complementando vem a definição do objetivo, a definição do objeto em estudo, a definição da coleta de dados (entrevistas qualitativas), a definição dos critérios de sistematização dos dados coletados.

A sistematização dos dados é a aplicação da ferramenta de diagnóstico de análise e coleta de dados. Essa é composta por 8 quadros divididos nos temas do design estratégico territorial.

O quadro 1 apresenta a relação das 10 empresas com o tempo de mercado e sua participação ou não do APL. As empresas são devidamente divididas por empresas antigas e empresas novas.

O quadro 2 apresenta a primeira etapa da coleta detalhada das empresas entrevistadas. É um quadro geral das informações, através dele que se torna possível aprofundarem as informações e propor um cruzamento de semelhanças e divergências de respostas.

Após esse quadro, são divididos quadro a quadro os aspectos internos das empresas. O quadro 3 com os aspectos físicos, o quadro 4 com os aspectos serviços, o quadro 5 com os aspectos experiências e o quadro 6 com os aspectos comunicação.

Os aspectos externos estão presente nos quadros 7 com as relações entre as empresas e o quadro 8 com as relações dessas empresas com a cidade.

Nesse íterim, é minuciosamente repassada a coleta de dados nos quadros que sistematizam os dados. Cada quadro tem características principais a serem observadas e avaliadas. São elas: a interferência da localização geográfica, as facilidades que a cidade possui, o papel do design, qual é a mão de obra local existente, as experiências que promovem com seus clientes e fornecedores, a imagem que possuem do território bem como sua identidade e qual seria a imagem ideal, o que compreendem por cooperação e relação entre empresas, como divulgam sua marca e como se comunicam com o mercado.

Esses resultados fazem parte do grupo constatações que vão promover diretrizes estratégicas gerais para visibilidade de Guaporé através de seu Polo de Jóias folheadas. Essas estratégias também são divididas conforme abordagem da metodologia do design estratégico, visto que os aspectos do design estratégico não acontecem isolados algumas propostas se integram a outras.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 Arranjos Produtivos Locais em Rede**

O desenvolvimento e as relações de parcerias entre empresas têm sido tema de estudos para vários pesquisadores. No mundo econômico industrial, as empresas estão se unindo para dividir riscos e ganhos. Para melhor desenvolver este tema é importante compreender vários conceitos: o de APL, o de cooperação e o de redes. APL's são

“aglomerações de empresas localizadas em um mesmo território, que apresentam especialização produtiva e mantêm algum vínculo de articulação, interação, cooperação e aprendizagem entre si e com outros atores locais tais como governo, associações empresariais, instituições de crédito, ensino e pesquisa”. (Suzigan, 2006:6)

Os municípios são incentivados a criar esses sistemas produtivos locais por vários fatores. Os APL's são formados por MPE's que sozinhas, dificilmente, poderiam vencer a competitividade perante as grandes empresas. Através de órgãos do governo, as MPE's são incentivadas a traçarem “ações coletivas” resultando num somatório de forças para atingirem espaço no mercado cada vez mais globalizado e competitivo, apostando no crescimento local.

Fontes do Ministério do Desenvolvimento da Indústria e Comércio Exterior (MDIC, 2008) apontam que o surgimento de Arranjos Produtivos Locais no Brasil faz parte do reconhecimento de que políticas de fomento a pequenas e médias empresas são mais efetivas quando direcionadas a grupos de empresas, trabalhando coletivamente, e não a empresas individualizadas. O tamanho da empresa passa a ser secundário, pois o potencial competitivo dessas firmas advém não de ganhos de escala individuais, mas sim de ganhos decorrentes de uma maior cooperação entre as mesmas.

Segundo Balestrin e Verschoore (2008: 151) o “ambiente competitivo promove a busca de cooperação como forma de gerar soluções coletivas”. A cooperação está diretamente ligada a ganhos equânimes e grau de confiança entre os parceiros que constituem a mesma rede. Os ganhos equânimes diminuem os processos de barganha.

Quanto mais as empresas e atores envolvidos cooperam entre si, maiores são os resultados de ganho, individual e coletivo. Conforme abordam Balestrin e Verschoore (2008:39) o termo cooperação, além de relacionado às pessoas altruístas (pessoas que não esperam resultados ou trocas) também assume a posição de um dos meios de trabalhar com as organizações que almejam resultados concretos e têm objetivos em comum, assim chamada de “cooperação egoísta”.

A cooperação, de acordo com Balestrin e Verschoore (2008:38/48), possibilita a essas empresas, agindo em conjunto, com planejamento estratégico e parcerias comprometidas, intelectual, financeira e profissionalmente, dividir custos e multiplicar ganhos. Porquanto para se ter cooperação é necessária a “repetição”, promovendo encontros periódicos para que os atores envolvidos estejam, constantemente, em contato de processos de decisões, sejam elas, presentes ou futuras.

As MPE's tornam-se competitivas, tanto a nível nacional quanto internacional, devido à relação de cooperação e da flexibilidade que possuem (Casarotto e Pires, 2001:41). Essas relações são constituídas de redes.

O termo redes abrange várias correntes de estudo e tipologias, sendo muitas vezes complexo. Amato Neto (2008:46) reporta o termo “à noção de um conjunto ou uma série de células interconectadas por relações bem definidas”. Conforme Porter (1998):

“esse termo (redes) aliado a esta definição [...], também é utilizado em uma ampla gama de outras ciências, tais como pesquisa operacional, teoria da comunicação e teoria dos pequenos grupos. No caso presente definiremos redes como sendo o método organizacional de atividades econômicas através de coordenação e/ou cooperação inter-firmas”.

Grandori e Soda (1995) afirmam que o termo rede se refere a “relacionamentos conectados” e que “um importante fator para formação da rede é a regra da tecnologia que está ligada a custos e problemas de aprendizagem”. Empresas desenvolvem interesses mútuos podendo diminuir custos, riscos e aumentar a competitividade. O termo rede é apontado por Provan e Kenis (2007) para um grupo de três ou mais organizações.

A consolidação de redes num território faz parte das elucidações que Krucken (2009:106) aborda ao alegar que é “através do desenvolvimento de redes que o território passa a se integrar competitivamente”. Para que essas redes tenham “sucesso”, salienta Krucken, as “relações têm que ser mutuamente benéficas”. Os ganhos têm que atingir a todos os envolvidos. Com as redes melhora-se o acesso às tecnologias, informações, aos novos mercados, aprendizados, e promove-se a renovação das estratégias de gestão e de organização do território.

A competição faz com que as empresas procurem desenvolver parceiras, redes como métodos organizacionais de atividades econômicas. Encontram-se estudos preocupados em estruturar o conceito de redes, nos quais o tema é dividido em quatro dimensões principais: as

redes formais, as redes informais, as redes assimétricas e as redes simétricas (Balestrin e Verschoore, 2008:85).

As redes formais abrangem a dimensão contratual. As redes são formalizadas por contratos claros apresentando regras de condutas entre os atores. A confiança é menos relevante que nas redes informais. Alguns desses tipos de redes formais são os “consórcios de exportação, os consórcios de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) as alianças estratégicas e as *joint ventures* de múltiplos parceiros” (Balestrin e Verschoore, 2008:87).

As redes informais abrangem a dimensão da convivência. Essas redes cooperam informalmente entre si e com objetivos comuns. Nessa rede não há contratos formais e os atores envolvidos agem baseados na “confiança”. Alguns tipos de redes informais são aquelas constituídas por “pesquisadores engajados em estudos conjuntos ou as redes estabelecidas pelo crime organizado” (Balestrin e Verschoore, 2008:87). As redes informais quase se confundem com as redes sociais, na abordagem analítica que Grandori e Soda (1995) apontam como composta de relações sociais puras e que não tem nenhum tipo de acordo formal.

As redes assimétricas são verticais de subcontratação. São formadas pelas MPE's que fornecem serviços e produtos para outras empresas e estão na dimensão da hierarquia com poder centralizado. Exemplo de “relações desse tipo de rede” são as estabelecidas pela matriz e suas filiais. A matriz detém o poder central e a filial, mesmo mantendo autonomia administrativa, é obrigada a obedecer as decisões da matriz (Balestrin e Vargas, 2004:212).

As redes simétricas agem na dimensão da horizontalidade. Redes horizontais são formadas por MPE's que juntas se unem para somar esforços com objetivos comuns e estão na dimensão da cooperação.

Há vários tipos de configurações dentro das redes de cooperação. Balestrin e Verschoore (2008:91) classificam as três principais configurações de redes de cooperação como “as redes de fornecimento, os consórcios e as redes associativas”.

A rede de fornecimento tem como característica a subcontratação de empresas que passam a fornecer atividades complementares a uma empresa líder que coordena todo o processo. Elementos como o de confiança tem que ser periodicamente fortalecidos e sua organização estratégica permite posicionamento competitivo (Balestrin e Verschoore, 2008:93).

A rede de consórcio é formada por um grupo de empresas que assume claramente objetivos delimitados, geralmente almejando transpor obstáculos e permitindo novos negócios aos seus membros. Suas normas de conduta e responsabilidades são formalizadas e exigem encontros constantes entre seus participantes (Balestrin e Verschoore, 2008:96).

A rede associativa tem uma estrutura única que é a associação. Na rede associativa encontramos várias MPE's que através de esforços coletivos passam a superar dificuldades encontradas em seu segmento de negócio (Balestrin e Verschoore, 2008: 98).

As redes organizacionais possuem identidade distinta, algumas vezes formada por empresas autônomas. Há nelas alguma forma de governo para garantir que os participantes se engajem no coletivo apoiando-se mutuamente diminuindo futuros conflitos, e que a rede, e os recursos adquiridos sejam utilizados de forma eficiente e eficaz (Provan e Kenis, 2007).

A governança se faz representada por conselhos de administração defendendo direitos dos seus acionistas. Possui como papel principal o de acompanhar e controlar o comportamento da gestão, que são contratados para presidir o dia-a-dia de funcionamento da organização (Provan e Kenis, 2007).

Não somente o papel da governança é importante, mas também o nível de confiança entre os atores envolvidos numa rede. Locke (2001) aborda que a confiança é um fator importante para prosperidade econômica. Além do mais, ela pode ser construída através de um processo sequencial que combina elementos de interesse próprio, intervenção governamental e o desenvolvimento de mecanismos de auto governança (monitoramento pelos próprios atores).

De acordo com Pittaway (2004), muita e pouca formalização na rede é prejudicial à inovação, por isso, é necessário buscar um equilíbrio. A pouca formalidade numa rede também pode aumentar o nível de MPE's oportunistas. A consequência desse fator atrai MPE's que não querem se comprometer com a rede, além do mais, gera falta de confiança entre os atores envolvidos prejudicando o desenvolvimento e resultado das estratégias coletivas.

Segundo Locke (2001), o oportunismo, pode ter uma forma passiva (fraca) ou ativa (forte). A forma passiva implica na falta de dedicação no desempenho das competências e a forma ativa implica em mentir, roubar e chantagear para obter vantagem de um parceiro. Na ausência de oportunismo temos o que se chama de "benevolência" ou "boa vontade". Isso está relacionado com a confiança intencional, como o próprio nome já diz, a relação é na intenção de um parceiro na relação na ausência de oportunismo.

Para Balestrin e Verschoore (2008:90,151) o estabelecimento de redes de cooperação pressupõe três condições fundamentais: objetivos comuns, interação e gestão. Não basta existir os objetivos comuns, em MPE's num mesmo espaço geográfico, sem que exercite o "fortalecimento da comunicação" entre os atores envolvidos criando dinâmica de trabalho, bem como deveres e direitos num "mecanismo claro de gestão da cooperação."

Os estudos sobre APL's, redes e cooperação, acentuam que ainda há carência na gestão e coordenação dessas relações, o que acaba comprometendo as “articulações para as ações e a incapacidade de multiplicar esforços” e ganhos (Suzigan, 2006:1).

A seguir, aborda-se o papel da inovação e o seu envolvimento no APL e nas redes de cooperação.

## **2.2 Arranjos Produtivos Locais e Inovação**

O objetivo do APL e das redes de cooperação é buscar alternativas de competir globalmente. Para essa competição no mercado capitalista global e manter-se no mercado é preciso constantemente inovar (Antunes Jr et al, 2007:2). Para querer inovar, as empresas precisam estar abertas a mudanças e aptas a correr riscos. Para explicar como o processo de inovação se faz presente num grupo de empresas, é necessário abordar o termo inovação e o papel que possui dentro de uma organização para que se possa compreender como ocorre esse dinamismo na relação das redes de cooperação.

Segundo Schumpeter (1984:10,11) o capitalismo é um processo em constante dinamismo. Decorre das mudanças no ambiente social onde se insere, como também da introdução de novos bens de consumo, novos métodos de produção ou transporte, surgimento de novos mercados e das novas formas de organização industrial que a própria empresa capitalista cria. Esse processo dinâmico caracteriza o que chamou de “destruição criativa”. Na possibilidade de se recriar tudo encontra-se a oportunidade de inovar.

Apesar das MPE's deterem um papel importante na economia do seu município, possuem baixo capital de investimento em inovação e altos custos em comparação às grandes empresas. As empresas unem-se, numa forma de gerar forças competitivas, pois de forma isolada não atingem competentemente as lacunas produtivas da cadeia de valor. O agrupamento de empresas com o mesmo objetivo foi mencionado por Freeman (2004) como característica da inovação, o que conceituou de *clusters* - formação de redes de empresas.

As redes de cooperação estimulam a inovação, tanto no agregar valor através do preenchimento das lacunas antes existentes nas suas empresas, quanto na troca de aprendizagem coletiva que proporcionam. Ao trabalharem em processo de cooperação constroem uma complexa rede de relações e dividem conhecimentos nos mais variados níveis: operacionais, estratégicos e tácitos. Os conhecimentos operacionais estão relacionados à execução das tarefas em si, os estratégicos estão em nível de planejamento e os tácitos estão ligados aos conhecimentos explorados no ciclo de aprendizagem de naturezas empíricas, na base da experiência.



Freeman (2004), apoiado em Friedrich List, explica a importância do capital mental junto ao capital material. O capital intelectual que abrange o conhecimento tácito (adquirido na experiência) exercitado e aplicado faz com que o indivíduo e, conseqüentemente, as organizações aprendam a aprender, transformando as organizações em “organizações que aprendem” através da “mobilidade e gestão de conhecimento” (Bessant, Pavitt e Tidd, s/d).

A inovação deve ser vista como uma seqüência de aprendizagem, sem ganhos ou perdas, mas de experiências. Essas experiências formam um ciclo. Nesse ciclo a informação ganha espaço e transforma o paradigma da falta de acesso às pesquisas e ao conhecimento em amadurecimento das empresas como geradoras de inovação. Inovar é o diferencial em meio à competitividade.

Se internamente, as MPE's podem dispor flexivelmente de troca de conhecimento, juntas, e em cooperação, também oferecem ambiente com possibilidades de desenvolverem aprendizado. A transferência e aplicação do conhecimento tácito é um dos ganhos da constituição das redes de cooperação.

O aprendizado promove a interação social, política, econômica e cultural. Os atores envolvidos modificam seus comportamentos e encontram novas soluções como respostas às mudanças competitivas (Suzigan, 2006:11), gerando transformações na estrutura da sua empresa.

As redes criam força coletiva suficiente para, através de posicionamentos políticos, nela representados pela sua governança, estarem buscando instrumentos adequados para apoiar ações que exijam investimentos financeiros, a exemplo da inovação, visto que ocorre em longo prazo.

A Inovação nos bens, produtos, serviços, estão relacionados a ganhos de lucro e riquezas para uma empresa. Primeiramente, o caráter “imediatismo” do produto inovador, sendo novo e original, é o que causa impacto nas vendas. A seguir serão explicados os vários tipos de inovação, como: em materiais, de processos e na gestão do negócio.

A inovação em materiais proporciona novas possibilidades produtivas e está relacionada à redução de custos (Antunes Jr et al, 2007:2), de fundamental importância para as MPE's, conforme mencionado anteriormente.

A inovação de processos está relacionada à forma como se produz algo com o resultado desses, baixando o custo e o tempo de atendimento ao cliente, o que pode reverter no ganho em qualidade. Também de suma importância frente à competitividade das grandes empresas.



Antunes Jr et al (2007:2) afirmam que a inovação na gestão corresponde à inovação de gerenciar uma organização ao introduzir métodos e tem relação com as estratégias de competitividade de uma empresa. A maneira pela qual se gerencia esse processo é o que vai determinar o “sucesso ou fracasso no desenvolvimento de novos produtos ou na implementação de novas tecnologias de processos” (Bessant, Pavitt e Tidd, s/d).

Com outras palavras, considerou Barbieri (2007:61) que “o modelo de gestão é o fator condicionante do ritmo e do tipo de inovação, bem como do ambiente externo à empresa, envolvendo entre outros elementos as características da indústria, as políticas públicas e a situação macroeconômica do país ou região”. Tudo está interligado, com planejamento e estratégias é possível inovar.

Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2005), as “MPE’s optam por desenvolver principalmente inovações de produto e processo para a empresa, de caráter imitativo, envolvendo menores riscos e custos”. E, de fato, as inovações nesse sentido são de baixo risco e fácil de serem copiadas. Confirmam Antunes Jr et al (2007:4) que o desenvolvimento de “inovações de produtos ou de materiais” podem ser copiadas facilmente pela aplicação da engenharia reversa.

Outro tipo fácil de copiar é a inovação de mercado através de estratégias mercadológicas focadas. No entanto, a de processo e gestão é a mais difícil, pois ocorre internamente na empresa. Por mais próximas que sejam as relações entre as MPE’s, conhecer na íntegra o tipo de processo e gestão de uma determinada empresa, somente vivenciando na própria empresa.

A inovação também pode ser incremental quando mudam pequenos aspectos na linha produtiva de seus produtos (materiais, processos etc.), algo que é novo para realidade da empresa e do mercado que ela atinge. A inovação é radical quando muda para algo completamente novo, ainda não conhecido nem para realidade da empresa nem para o mercado ao qual pertence.

Grandes empresas estão agregando valor aos seus produtos, processos e serviços. Conforme apontam Antunes Jr et al em seu estudo que se chama “curva da riqueza” (2007:6), a inovação é o elemento essencial para agregar valor à cadeia produtiva dentro de uma empresa.

### **2.3 Inovação, Valor e Marca**

Segundo Casarotto e Pires (2001:44), para agregar valor a algo é necessário que “o valor atribuído esteja relacionado aos benefícios que o produto oferece ao consumidor”, ou

seja, o consumidor deve dar mais valor do que preço ao produto consumido. Neste sentido, Antunes Jr et al (2007:2) referem-se a “percepção de utilidade ao valor pago”. Esse é o desafio que as empresas têm para agregar aos seus processos, produtos e serviços.

De forma simplificada, as atividades ligadas a “gerar valor na cadeia de produção são: desenvolvimento de produto; projeto e gestão de marcas; o desenvolvimento de processos; logística de materiais; produção; logística de distribuição; marketing e vendas; e serviços de pós-venda” (Antunes Jr et al, 2007:2).

As funções iniciais e finais da cadeia produtiva são as que mais agregam valor aos produtos: o gerenciamento da marca, o design e o marketing com todas as atribuições de relacionamento com o cliente. Essa riqueza é constituída de elementos materiais e imateriais. Primeiramente, será feita referência ao valor relacionado à marca.

Fontenelle (2002:145) cita Blecher e Martins quando questiona onde está o valor de uma marca. O valor é a “sua contribuição de riqueza a quem a produz, distribui ou comercializa”, isto é, em toda a cadeia produtiva. Esses valores são reconhecidos e percebidos pelo consumidor. Segundo Celaschi (2007) atualmente são as marcas que têm identificado seus consumidores.

Como se constitui uma marca para que tenha valores fortes de reconhecimento e percepção, visto que é o diferencial para a inovação em meio à competitividade? Kapferer (2003:54) explica que a marca se torna forte quando ela “distribui e segmenta o mercado segundo suas próprias normas”, impondo “padrões para se tornar referência”.

Algumas empresas buscam individualmente registrar um selo que é considerado um “símbolo de qualidade” onde uma marca pode vir a investir para salientar algo em um produto ou linha de produtos (Kapferer, 2003:55). Para compreender melhor a respeito de símbolo de qualidade, serão relatados dois conceitos importantes: o de certificação de qualidade e de selo de excelência.

A certificação, segundo Kapferer (2003:53) é uma “garantia jurídica que existe uma certificação controlada e distingue da simples indicação de origem”. Quanto ao selo, por garantia jurídica de qualidade objetiva, faz indicação apenas de sua origem.

Os APL's e as redes de cooperação podem cumprir o papel de completar as lacunas da cadeia de valor que as suas MPE's apresentam. Viabilizado através de ações conjuntas e focadas nos objetivos em que se propõem e na criação de “um conjunto de recursos de uso comum” (Suzigan, 2006:12). As instituições e a política local podem ajudar na formação de centros tecnológicos que promovam a capacitação e laboratórios tipo incubadores, incentivando o departamento de P&D, setores que “contribuem diretamente para criar capital

da marca” de uma empresa e facilitam o desenvolvimento interno da cultura de design (Kapferer, 2003:57).

Segundo Kapferer (2003:67) a gestão da marca está diretamente ligada à identidade que possui ou quer vir a possuir. Essa identidade é formada pelos produtos que a compõem, bem como toda a estrutura de marketing de vendas e publicidade. Para se ter conhecimento claro de segmentos que a marca está sendo consumida sugere-se um mapeamento da marca que vai garantir transparência para os gerentes de marketing e todos que estão envolvidos em preservar e manter a longo prazo a identidade de uma marca, fortalecendo-a.

As principais características referente ao marketing estão a busca de novos mercados, que podem ser coletivos, como por exemplo, os consórcios e a satisfação do cliente (Suzigan, 2006:11). Um consumidor satisfeito é capaz de se tornar fiel à marca e ao produto. Certo da ligação intrínseca entre gestão da marca, design e marketing como potencializadores da cadeia produtiva, basta investir nos objetivos comuns entre as empresas para que coletivamente possam criar oportunidades de inovação para si e para o território ao qual as mesmas pertencem.

#### **2.4 Posicionamento da Imagem do Território**

Os APL's são aglomerações de MPE's concentradas, na sua maioria em um mesmo território, que juntas atuam em rede colaborativa em prol de objetivos comuns que visam ganhos coletivos e individuais, principalmente em relação às economias externas. Quando o APL identifica suas demandas coletivas passa a se comprometer e cria uma interação que acontece naturalmente e é facilitada pela localização geográfica das empresas que formam o Polo.

A exemplo de crescimento econômico em empresas que se localizam no mesmo espaço geográfico encontra-se no nordeste italiano a conhecida “Terceira Itália”. Desde a década de 70, grupos de pequenas empresas que fazem parte de setores como calçados, móveis, têxteis e vestuários, tem mantido relações informais e formais de colaboração e cooperação conseguindo inserir-se no meio competitivo, de maneira a conquistar ganhos e soluções que individualmente não conseguiriam (Balestrin e Verschoore, 2008:64).

Outro exemplo é o grande número de pequenas empresas localizadas ao norte do Estado da Califórnia, a região conhecida como “Vale do Silício”. Também empresas especializadas, mas com diferencial de investimento em alta tecnologia, capital de risco e parceria de Universidade. A arrancada do desenvolvimento tecnológico se deve aos apoios em P&D do exército dos Estados Unidos após a Segunda Guerra Mundial. Nessa aglomeração

produtiva do “Vale do Silício” houve crescimento graças à proximidade espacial e a cooperação entre as empresas (Balestrin e Verschoore, 2008:66).

No Brasil, no Estado do Rio Grande do Sul tem-se o exemplo do “Vale dos Vinhedos”, localizado na Região de Bento Gonçalves. Colonizada por italianos em 1876, a região do Vale se transformou num dos maiores produtores de vitivinícola. A união de 6 empresas do setor criam a Associação dos Produtores de Vinhos Finos do Vale dos Vinhedos (Aprovale), através da qual, torna-se a primeira região a adquirir o selo de controle e Indicação de procedência (IPVV) de seus produtos vinícolas. Com essas ações a Aprovale passa a divulgar o território, atraindo o turismo, oferecendo serviços, produtos, contribuindo para a preservação da cultura local, gerando renda e riquezas para o lugar. O lugar é reconhecido nacional e internacionalmente (Polita, 2006:163).

Casos citados anteriormente exemplificam que a proximidade geográfica das MPE's favorece principalmente a comunicação, aumentando o grau de confiança entre as mesmas, permitindo a troca de aprendizado. A proximidade entre empresas também diminui os custos de transação das mesmas, pois tudo está mais perto. Quando desenvolvem estratégias e passam a atuar criam condições sócio - econômicas, políticas e culturais favoráveis a mudanças em nível de inovação e a sua sustentação no mercado global competitivo.

No decorrer do tema, “o posicionamento da imagem no território”, retoma-se ao termo redes de cooperação, como já foi amplamente desenvolvido em capítulos anteriores, no entanto, faz-se necessário compreender o termo aglomeração e como procede a identificação dessas MPE's num mesmo espaço geográfico.

Suzigan (2006:3) refere-se aos arranjos locais, também conhecidos como sistemas locais, como meios para expressar o “fenômeno da aglomeração geográfica e setorial e de agentes econômicos”. Cabe aos órgãos governamentais identificar esses fenômenos de aglomeração.

A metodologia para a identificação e caracterização estrutural e mapeamento dos sistemas produtivos locais é feita com “base na aplicação de índices de concentração regional e de especialização às estatísticas” (Suzigan, 2006:16). Trabalha-se com dois coeficientes e depois são combinados com outras variáveis para conseguir maior precisão da microrregião. Após serem filtrados são distribuídos por classes de atividade econômica e por microrregiões.

Os dados estatísticos são encontrados e avaliados, filtrados e registrados no mapeamento geográfico. Esses dados fazem parte apenas de uma etapa da metodologia de investigação desses APL's. Pois para uma efetiva identificação de APL é necessário verificar, através de “pesquisa a campo, com visitas e entrevistas às empresas e instituições locais” um

elemento fundamental para caracterização de um APL que são as “interações que ocorrem” entre os atores envolvidos (Suzigan, 2006:2). Desta forma os APL’s são mapeados nos territórios.

Para entender sobre território é preciso perceber que as cidades se constituíram a partir das suas necessidades exigindo dinâmicas públicas e privadas. Güell (1997) aponta como “planificación de una ciudad” as maneiras como as cidades se organizam, estruturam e se adaptam durante sua formação, compreendendo a lógica da territorialização.

A territorialização contempla um sistema com leis e vários níveis de controle sobre o seu território, mas acima de tudo transformações aceleradas nos processos urbanos. As relações de mercado mudam dentro dos territórios conforme a complexidade dos meios de transporte e comunicação – conexão – se amplia (Reyes, 2007:8).

A diversidade presente nos territórios constitui-se de dois lados: o da riqueza de diferenças em um mesmo espaço físico e o da dificuldade de estruturar e organizar esses atores tão diferentes. A participação de atores locais de uma cidade é item essencial para o desenvolvimento de uma base cidadã. Essa base constitui uma sociedade que está inserida em determinado local. Entre diferenças sociais, econômicas e políticas se constitui uma cultura.

Segundo Castells (2006:79) as pessoas tendem a agrupar-se em organizações comunitárias ao longo do tempo gerando um “sentimento de pertença” e, em algumas situações, “uma identidade cultural, sendo que pra isso elas interagem e criam mobilizações sociais”. A necessidade que as sociedades têm de construir e literalmente demarcar seu espaço num território é natural e contribui para constituição de uma identidade local.

Além disso, quando grandes empresas contratam pequenas empresas, conhecida como subcontratação ou terceirização, o fenômeno implica na dispersão da economia local, bem como sua descentralização. Segundo Reyes (2007:8) a descentralização da produção é acelerada pela abertura dos mercados e o aumento da complexidade das conexões e “as economias tornam-se independentes dos seus territórios de origem”. As grandes empresas, altamente competitivas e inovadoras, obtêm o que origina a centralização do poder em algumas cidades globais. Esse termo é referido por Saskia Sassen (1991:4) e é por ela chamado de “*global cities*”. Segundo Castells (1999, v.1:476) a cidade global é um processo e não um lugar. A dispersão global, que é espacial e integradora é facilitada pelo avanço das telecomunicações. A centralização do poder fica sob domínio de grandes cidades, ou nós pertencentes a essa sociedade em rede.

Essa lógica da (des) territorialização está diretamente relacionada às relações de dispersão global. O território deixa de ser o centro, seja econômico, cultural, social ou

político. Descortinada a era da globalização, as economias tendem a extravasar fronteiras territoriais e passam a se concentrar em gerar e desenvolver riquezas econômicas, independente da sua localização, ao contrário, a finalidade fica em constituir mercados diversos.

Referindo-se ao advento das telecomunicações e sua influência na estrutura social, política e econômica, Castells (1999,v.2:417) aborda a era da informação, e seus avanços tecnológicos, como a responsável pelas transformações nas relações, principalmente sociais. Para Castells (1999,v.1:501), as sociedades atualmente vivem em sistema de redes interconectadas, como nós integrados que constituem um fluxo espacial e o espaço organiza o tempo na sociedade em rede e não mais os lugares.

Como o fluxo espacial, o território passa a ser considerado além das fronteiras físicas, no âmbito comercial, de mercados e desenvolvimento econômico. Ocupa um espaço de caráter virtual que proporciona o contato de relações entre os atores de um mesmo segmento e com objetivos comuns.

Nesse contexto global e no mundo das redes, encontram-se as redes de cooperação que também atuam em busca de novos mercados e passam a adquirir ganhos e riquezas como todos envolvidos. Para o território é que faz diferença. A economia gerada nas relações fora do espaço geográfico em que se configuram não traz benefícios significativos para o território que as empresas são constituídas. A economia não fica no território, portanto, a exemplo dos municípios, ter empresas sem retornos financeiros não contribui para o crescimento local.

A diferença é gerar riquezas (sócio, econômicas e culturais) para o território local. Descobrir meios de atrair o foco do desenvolvimento das riquezas para o “local” e tornar o lugar único e original, é a lógica da (re) territorialização. Reyes (2007:10) menciona a transformação do “território da cidade no próprio produto dentro da lógica da globalização” onde seus moradores orgulham-se de fazer parte.

Segundo aborda Krucken (2009:101), para recuperar a tradição de uma cultura local é necessário saber comunicar inclusive o “fazer tradicional” de um território. Essa comunicação faz parte das questões chaves que devem ser transmitidas a outras culturas, pois Krucken, ainda, acrescenta que “Os valores e qualidades locais, presentes nos produtos, precisam ser traduzidos e comunicados em linguagem acessível a consumidores que vivem em outros contextos.”

Há outras questões no âmbito territorial. A fim de demonstrar a necessidade dos territórios e de serem mais competitivas e de agregarem mais valor as suas ofertas, Kotler (2006:182), apresenta estratégias específicas a respeito da imagem de um território:

“[...] a imagem de um lugar como um conjunto de atributos formado por crenças, idéias e impressões que as pessoas têm desse local. As imagens costumam representar a simplificação de inúmeras associações e fragmentos de informações e são o produto da mente tentando processar e enquadrar enormes quantidades de dados relacionados ao lugar. A imagem é influenciada pela percepção de uma pessoa e pode ser bastante específica: estar relacionada a uma impressão ou ser composta de um amplo conjunto de conceitos.”

Recentemente os territórios têm mudado “sua visão limitada do desenvolvimento econômico para um grupo abrangente de estratégias para atrair novos negócios, manter os já existentes, montar redes em outros países, gerar turismo e atrair investidores estrangeiros.” Para Kotler (2006:71), essa idéia é obter através de “estratégias sofisticadas projetadas” vantagens competitivas e criar uma “imagem forte” para os territórios. O design territorial aponta para a exploração e fortalecimento da imagem de determinado território.

Os territórios passam a contribuir para a construção de uma imagem quando o lugar começa a enviar e criar “sinais de identificação” para que possa ser reconhecido, compreendido e se comunicar com outros setores de turismo e viagens. A promoção desses “sinais” faz com que os territórios tornem-se únicos e originais (Kotler, 2006:58).

A imagem de um território é “uma percepção pessoal de um lugar que varia de indivíduo para indivíduo”. As pessoas têm diferentes percepções da imagem, visto que têm diversas experiências em relação aos lugares. Por isso a mesma pergunta pode obter diferentes reações de respostas. Para algumas pessoas determinada pergunta a respeito da “imagem de um lugar não revela necessariamente a atitude das pessoas com relação ao lugar, mas sim ao sentimento que o lugar causa” (Kotler, 2006:183).

Para se tornar atrativo, o território precisa oferecer uma “imagem original e diferenciada”. A imagem de um território pode ser dividida em: imagem excessivamente atraente, imagem positiva, imagem fraca, imagem contraditória e imagem negativa.

Quando um território possui uma imagem atraente demais, pode exceder em visitantes e com isso prejudicar no equilíbrio da estrutura organizacional local desse lugar. O sucesso desses locais, geralmente, é decorrente de belezas naturais que com os anos, passam a correr riscos de descontrolado ambiental.

O território que possui imagem positiva é aquele que se torna lembrado pelo que possui, produz e/ou oferece, seja produto, serviço ou experiência. Atrai para sua localidade os que desejam usufruir desse bem.



O território que possui uma imagem fraca é aquele que por algum motivo não se torna atrativo, seja pela sua localização, pela falta de recursos ou por possuir uma população pequena. Os territórios passam despercebidos ou mesmo, no anonimato caso não elaborem estratégias de divulgação e crescimento do seu potencial local. Para tal, é necessário salientar as características locais transformando-as em vantagens competitivas e tornando o lugar atrativo.

A imagem contraditória de um território é aquela presente em lugares que detêm força em duas realidades opostas. Um local pode se destacar por ser dinâmico industrial gerador de oportunidades de progresso e, entretanto, apresentar altos índices de criminalidade, causando insegurança e medo.

A imagem negativa de determinado local está ligada diretamente a sua situação histórico-cultural. Há lugares que estão marcados por guerras seculares, longos períodos de ditaduras, terrorismos, escravidão e etc. O mais importante é evitar que as imagens negativas se desenvolvam e sim salientar o que há de imagem positiva em determinado lugar.

A imagem do território se constrói gradativamente, portanto, imagens não são fáceis de construir ou mudar, bem como envolver pessoas e grupos diferentes na decisão de uma nova imagem. O design territorial exige pesquisas sobre como os moradores, visitantes e as empresas internas e externas percebem o lugar (Kotler, 2006:71).

Na visão de Kotler (2006), o design territorial vem trazer a contribuição de planejar estratégias de divulgar o que há de melhor nesse território e para isso os moradores, os visitantes e os futuros investidores devem descobrir os potenciais desse lugar e trabalharem juntos em prol da construção, ou mesmo, da difusão dessa imagem. Quando há um grupo, segundo Castells (2006), “as pessoas passam a trocar aprendizado e experiências desenvolvendo vocabulários próprios e específicos dentro da rede produtiva na qual trabalham”. Dessa forma, naturalmente, aos poucos podem estar constituindo uma identidade coletiva no local onde interagem e assim disseminando uma imagem específica.

Empresas interagindo e cooperando coletivamente podem desenvolver o território ao qual pertencem. Essas ações fortalecem a identidade que possuem. Para Castells (2006:24), “a construção social da identidade ocorre num contexto marcado pelo poder”. Assim, distingue em três formas de identidades: a legitimadora, introduzida pelas instituições dominantes; a identidade de resistência, em relação ao mundo globalizado como defensora de seu espaço e sobrevivência em princípios diferentes dos dominadores e a identidade de projeto, “quando os atores sociais, utilizando de qualquer tipo de material cultural, constroem uma nova



identidade capaz de redefinir sua posição na sociedade e de buscar transformação de toda estrutura social”.

Outra abordagem para a noção de identidade é de Hall (2006:10) que trata a identidade como a “fragmentação das paisagens culturais – aqueles aspectos de nossas identidades que surgem de nosso “pertencimento” a culturas étnicas, raciais, linguísticas, religiosas e, acima de tudo, nacionais”. Nesse sentido, aponta três concepções de identidade: do sujeito do Iluminismo, onde o centro essencial do eu é a identidade de uma pessoa; do sujeito sociológico que compreende a existência do eu interno, mas também se deixa formar e modificar pela interferência contínua com os mundos culturais exteriores e as outras identidades participantes, porém ainda rígido; do sujeito pós-moderno, onde as mudanças e interferências do mundo atual descentralizam o eu, modificando e desestruturando a todo o momento a idéia original de identidade unificada e imutável.

Nas duas abordagens defendidas por Castells e Hall as identidades conceituadas são mutáveis e constituem o homem pós-moderno. É devido ao processo da globalização, com as expansões das fronteiras físicas territoriais, que as sociedades e os lugares passam e recebem influências externas e acabam por se transformar constantemente.

Atualmente a identidade tem se fragmentado muito mais do que em outros tempos, tal a rapidez e o advento das sociedades em rede. Castells (2006, v.1:518), quando aborda os espaços de fluxos e lugares, confirma essa fragmentação. Aponta que os territórios estão se segmentando, “cada vez menos relacionados uns com os outros” e “menos capazes de compartilhar códigos culturais” como consequências do poder do espaço de fluxos, impossível de evitar nessa constituição de sociedade em rede.

Mesmo com as sociedades em redes no mundo global, na era da informação, há uma força local que quer crescer e permanecer. Essa é a questão principal, valorizar o que já se construiu através das riquezas já constituídas, onde o global possa ser atraído por essas forças.

Por isso, faz-se necessário identificar, planejar, agir e desenvolver estrategicamente sob o olhar de um sistema-produto que envolva a dinâmica territorial local na era da globalização, ou seja, definir um design estratégico territorial. Segundo Krucken (2009), desenvolver produtos e serviços que sejam constituídos pelos aspectos simbólicos e emocionais, provenientes de determinada cultura, “é um grande desafio” para o design.

## **2.5 A Contribuição do Design**

Nessa perspectiva, o design pode contribuir como metodologia para a construção da imagem de Guaporé como Polo Joalheiro. Para se compreender claramente a abrangência do

termo design, faz-se necessário uma reflexão sobre o conceito. A palavra design em inglês, conforme Flusser (2007:181) pode funcionar tanto como verbo quanto substantivo. Como “substantivo significa, entre outras coisas, propósito, plano, intenção, estrutura básica”, e etc. e como “verbo, entre outras coisas, tramar algo, simular, projetar, esquematizar e o proceder estrategicamente”.

A palavra design assume na cultura contemporânea significados amplos que são para além da concepção da forma, ou seja, agrega-se a noção de estratégia. No entanto, nem sempre foi assim.

O papel do designer tem mudado de dimensão com o passar do tempo. As culturas vão amadurecendo e criam diferentes caminhos de solução dos seus problemas. Historicamente o design foi se desenvolvendo nas bases de um conceito para o funcionalismo. Conforme Burdek (2006:18), o primeiro a registrar por escrito em um de seus livros com diretrizes para construção foi o artista, engenheiro e construtor romano, Vitruvius (80 – 10 a.C.), onde apresenta as três principais categorias que uma construção deveria obedecer: “a solidez, a utilidade e a beleza”.

A revolução industrial, na metade do século XIX, trouxe a divisão do trabalho e o advento da produção em massa. O projeto e a manufatura separam o que antes era feito pela mesma pessoa. Mais tarde, após a revolução industrial onde o design teve seu foco na técnica e na forma funcionalista, veio a época de tentar resgatar a arte, agregando-a ao design.

Segundo Corbetta (2007:29), Willian Morris acreditava na produção artesanal para melhorar o design e que a produção industrial, que buscava o racional, vulgarizava o trabalho artístico, ligado às emoções; mais tarde chegou a conclusão de que era impossível associar o alto consumo da então Revolução Industrial com o artesanal. O trabalho artesanal passava a ser mecanizado e não havia o que fazer. “Então criou o movimento das Artes e Ofícios”.

O movimento social e estético inglês *Arts and Crafts*, liderado por William Morris (1834 - 1896), está nas origens do *art nouveau* ao atenuar as fronteiras entre belas-artes e artesanato pela valorização dos ofícios e trabalhos manuais, e pela recuperação do ideal de produção coletiva. Nesse contexto, percebeu-se a intenção da aproximação do homem com a natureza, a humanização que exprime a emoção, a partir de todas as formas de expressão e arte.

Burdek (2006) complementa a importância de Morris para uma aproximação da indústria com a arte. Sendo considerado por diversos historiadores como uma das raízes do modernismo no design gráfico, desenho industrial e arquitetura. A empresa “Morris,

Marschall Faulkner & Co. era uma renovação das artes aplicadas: arquitetura, artes decorativas, design, artes gráficas, mobiliário e outras” (2006:23).

Na linha da funcionalidade e limpeza da arquitetura e dos objetos, foram fundadas associações e escolas pelo mundo, como citadas anteriormente. Mas o movimento de partida do design foi a escola Bauhaus. Nessa escola era oferecido curso básico de formação politécnica. A Bauhaus divide-se em três fases: a da fundação e as primeiras experiências no desenvolvimento de uma estética de produtos, a fase de consolidação com produção criativa para as massas e com produtos funcionais, e a fase da desintegração com forte pressão política.

Nesse momento histórico ocorreu a passagem do profissional artesão/artista para o designer industrial, com “pesquisas de comportamento”, “análise funcional”. Burdek (2006:37) cita Gropius quando afirma que o objeto devia ser “barato, durável e bonito”. A preocupação com quem e como iam usar esse objeto era o importante.

Após a Segunda Guerra Mundial, tem-se a fundação da *Escola Hochschule Für Gestaltung* em Ulm, mais conhecida como a escola de Ulm. Nessa escola, professores da ex-Bauhaus trazem suas contribuições para a continuidade da construção do pensamento e desenvolvimento prático do design industrial. Ulm caracterizou-se pelo interesse na formatação do ensino do design, inclusive na comunicação visual. Nessa época, o design começa a abranger outras áreas do conhecimento.

Burdek cita (2006:50) que, no design de produto, a escola de Ulm abordava o projeto de produto como produtos menos isolados e muito mais como sistemas, no entanto, ainda restrito a englobar somente identidades corporativas de uma empresa.

Fala-se em comunicação em massa e pedagogia para um design moderno. A escola de Ulm complementou o design em várias linhas de trabalho e foi exemplo para se obter “um bom design”, por determinado tempo, durante a disseminação desse design em outros países.

O design entra no elo entre o mundo da arte e da técnica, como uma nova forma de cultura. O papel usual do design é estar presente no mundo através de artefatos. Segundo Simon (1969:25), entende-se por artefato tudo que é fabricado pelo homem e que se opõe ao natural. O projetista, o designer, é o responsável pela descrição da organização e do funcionamento deste artefato, incluindo o seu caráter de interface entre os ambientes externos e internos. Flusser (2007) declara como se os designers quisessem “enganar” o mundo natural. Nesse sentido Flusser coloca os designers como imitadores da realidade, pois passam a simular produtos, idéias e sensações.

Pesquisadores, como Celaschi (2007), enfatizam claramente a confusão que é causada pela proximidade do design com a arte e a técnica produtiva, e salientam que o design não é apenas o desenhista industrial, projetista de artefatos, mas, além disso, é o projetista de bens de consumo, sejam eles produtos, serviços e/ou experiência. Nessa abrangência de considerações de Celaschi (2007) compreende-se a importância e participação do design como resposta na ponta da cadeia produtiva, que é criar valor de troca transformando o “produto” em “mercadoria”.

Há fundamental diferença entre um produto e uma mercadoria. O produto está diretamente relacionado ao produtor e a produção. A mercadoria abrange na dimensão de consumo e mercado que o bem produzido atinge e pode ser trocado. Avaliar os dois interesses e equilibrá-los é o que garante o sucesso de um design.

A indústria foi, por muito tempo, o foco dos estudos econômicos e do desenvolvimento dos mercados. Atualmente, frente a inúmeras exigências dos mercados locais e a aceleração das economias globalizadas, a sociedade vive na busca excessiva do foco do consumo. Esse novo comportamento caracteriza o que Lipovetsky (2004:53) chama de tempos hipermodernos. O capitalismo atinge a era hiperconsumista, marcado pela valorização do hedonismo humano, em que o homem se individualiza cada vez, e a valorizar o passado, em que passa a consumir mais em busca de segurança e satisfações passageiras (efêmeras).

O consumo excessivo estabelece novos parâmetros de mercado tornando-o mais dinâmico e seus produtos com prazo de vida curta. As estratégias para atingir o público consumidor requerem reflexão no comportamento dos mesmos, já que o foco é sua satisfação. Celaschi (2007) chama de “mercadologia contemporânea” e dimensiona o design como o “*design driven*”, que dirige esse sistema. Nesse sentido, o design tem papel de identificar e diagnosticar os desejos do consumidor.

Para atender ao mercado, o design se torna uma ferramenta importante para a competitividade e para propiciar a inovação, pois compete a ele agregar valor de uso e troca nos bens de consumo (produtos, serviços e experiências). Segundo Krücken (2009), cita Manzini e Meroni, o designer passa a ter a “capacidade e possibilidade de criar novos modelos de referência, de imaginar novos estilos de vida”.

O design deve ampliar estrategicamente sob o olhar, não só de aspectos físicos do produto, mas de um sistema-produto que envolve os bens (produtos, serviços, experiência e comunicação) que interfiram na dinâmica do mercado e passem a ser o principal foco das gestões. Esse olhar compete ao design estratégico.

## 2.6 O Design Estratégico

Contemporaneamente o design assume um novo caráter, lembrando a raiz do seu termo, segundo Flusser (2007:181) “proceder estrategicamente” e principalmente como o “elo” que liga arte e técnica. O posicionamento desse design chama-se de design estratégico. Nessa nova abordagem, o foco é a relação de consumo mais que as noções relacionadas à produção industrial, uma abrangência na área humanística. Nessa perspectiva é que se fundamenta esta pesquisa.

O princípio metodológico deste está em apropriar-se das habilidades do projetista como estrategista, direcioná-las para uma ação de construção multidisciplinar, interagindo com outros atores, o designer assume o papel de mediador no processo.

As diferentes competências disciplinares trazem conteúdo para se chegar ao resultado desejado no processo de inovação. O design se aproxima às outras áreas pelo compromisso que exerce como profissão, pois está ligado ao sentido, valor, forma e função que agrega aos bens. Nesse sentido, são integradas as áreas: humanas, arte, engenharia, economia e marketing, (Best: 2006; Celaschi e Deserti: 2007). O processo de inovação, segundo Celaschi (2007), perpassa por várias categorias de atores que pertencem a distintas áreas profissionais.

No design estratégico, ao cultivar uma cultura de projeto, o design assume a tarefa de “mediador”, como aborda Celaschi (2007), de “integrador”, para Deserti (2007), e de “gestor” para Best (2006) e Mozota (2003), nesse processo de inovação.

Sabe-se que há várias etapas que constituem o processo que vai desde a idealização de um produto até chegar ao consumidor final. São elas: os operadores da pesquisa pré-projetual, os projetistas, os comunicadores e os distribuidores.

As fases de pesquisa e de projeto são as que agregam mais valor, no entanto, algumas empresas ainda não percebem isso. O design produz valor e gera riquezas quando identifica o que o consumidor quer perceber, criando sentido e valor aos bens que deseja consumir, para isso pode coletar *feedbacks* de clientes, segundo Best (2006).

Os mediadores têm como função ativar a inovação constantemente durante as etapas do processo. Sua função é interferir nessas etapas para garantir o equilíbrio entre as exigências do mercado e o que o produtor anseia por produzir.

O design estratégico é abordado em três níveis de ação: metaprojetual, tático e operacional. No nível metra-projetual se “projeta” o projeto, no tático se experiencia, testando, e no operacional, se executa de fato.

Na visão de Best (2006), o design se apresenta nas capacidades de *design management* e também pode ser ativo em três níveis: de estratégia corporativa, expressando os valores e

crenças na identidade corporativa de uma empresa; de unidade de negócios, agindo taticamente para alcançar objetivos da empresa; e operacional, no processo de desenvolvimento do produto ou serviço.

O meta-projeto citado tanto por Celaschi (2007) quanto por Deserti (2007), <sup>1</sup>apresenta uma fase que antecede a do projeto. Celaschi (2007) apresenta quatro etapas de construção: *problem finding*, *problem setting*, *problem solving* e *spreading*.<sup>1</sup>

O *problem finding* contempla a fase de pesquisa pré-projetual. Pesquisas em direção ao que se deseja desenvolver, orientada pela busca de inovação. Avalia-se a realidade e com ela os princípios para uma mudança.

O *problem setting* busca estruturar as informações coletando dados pertinentes e organiza o conhecimento relacionado ao problema e de forma a prever diferentes perfis de solução. Essas etapas pertencem à fase de meta-projetual. Desserti (2007), nessa etapa aponta o momento de definir o *concept design*, resultado das pesquisas (no *vision design*) efetuadas nas fases anteriores (no *vision design*) e que introduz a passagem do meta-projeto ao projeto.

O *problem solving* implica em concretizar a solução do problema, pois nas etapas anteriores já foram analisados. Nessa fase age-se coerentemente com os dados pesquisados e formulados. É a fase de projeção final, execução de protótipos e desenvolvimento do processo produtivo. O design usual parte direto para o *problem solving*. O *spreading* contempla a fase de penetração do produto no mercado, bem como sua forma de comunicação e distribuição.

A fase meta-projetual inclui importantes áreas de conhecimento para se adquirir inovação numa empresa. Uma delas é o atual momento em que a empresa se encontra: fatia de mercado, clientes, processos de trabalho e fornecedores. Outra, os possíveis mercados que ela possa atingir e como estão seus competidores. A terceira é qual motivação implicaria numa mudança inovativa.

Através de um *brief* inicial, ouvindo o cliente, o designer estratégico gerencia a formatação de inúmeras etapas até se chegar a um contrabriefing. Dentre essas etapas estão as pesquisas conceituais (análise de constituintes, de usuários e de mercado), pesquisa blue-sky (pesquisa não orientada fora do contexto usual do problema) que enfatiza a pesquisa de

---

<sup>1</sup>*Problem finding* – construção  
*Problem setting* – estruturação  
*Problem solving* – resolução  
*Spreading* - execução

estímulos, análises de tendências e construção de cenários - prevenção e antecipação de mudanças em fatores estratégicos (Celaschi, Deserti, 2007; Best: 2006).

Para tal, utilizam-se instrumentos estratégicos específicos da sua área projetual e de outras disciplinas como: pesquisa etnográfica (descrição), moodboard (painel com imagens, palavras e etc.), storyboard (histórias simulando idéias com auxílio de imagens e palavras), metáforas e analogias, gráfico de polaridades (diferentes atributos tensionados), mapas conceituais (proximidade de contextos), análise SWOT (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças) e brainstorm (tempestade de idéias).

A aplicação desses instrumentos pode trazer resultados diferentes do brief inicial e é nesse momento que se constitui o contra-briefing, confirmando ou descrevendo novas origens para o “suposto problema inicial”. A pesquisa na fase do contra-briefing permite ao designer diagnosticar diferentes caminhos e novos direcionamentos para soluções antes não cogitadas ou pensadas.

Independente do direcionamento da pesquisa, o designer estratégico está habilitado a construir um conjunto de componentes que envolvem o bem que está sendo proposto. Esse conjunto implica a forma desse bem de consumo, a forma da sua comunicação e a forma da sua distribuição, o que chamamos sistema-produto.

O sistema-produto destaca os aspectos físicos, os serviços, as experiências e o tipo de comunicação que determinado bem de consumo e processo projetual pode possuir e/ou construir. Esses aspectos constituem os elementos de troca entre produtor e consumidor, desde que possuam a forma adequada de identificação com o seu consumidor.

Uma mercadoria, sua marca, sua embalagem, sua distribuição fazem parte do nível concreto da forma e geralmente é a partir dele que se lança um bem, estão no campo tangível. Alguns serviços de distribuição, comunicação e as experiências causadas pelo consumo de determinado bem podem se tornar imperceptíveis, no entanto elas existem, ocorrem no campo intangível. Mozota (2003) coloca a intangibilidade como parte do caráter do design no nível dos paradigmas corporativos e a tangibilidade no nível de um sistema de formas e paradigmas de design.

O que se ressalta é a abrangência do nível de projeção estratégica que o designer capacitado pode construir. Tanto o que é tangível quanto intangível pode ser projetável. Nessa construção permite-se flexibilidade no fluxo das ações como um processo sistêmico, dinâmico e inovador.

O projeto encerra várias fases. A primeira, busca o conhecimento da capacidade tecnológico-produtiva da empresa representada. A segunda, refere-se ao estado da arte da



empresa em relação ao mercado da oferta e da demanda. Essas duas primeiras fases compreendem a realidade da empresa.

Na terceira fase, busca-se identificar as dinâmicas da cultura de consumo, para isso são analisados setores produtivos e de consumo. Deserti (2007) cita várias delas: “análises de fatos culturais (o que está sendo construído no imaginário coletivo dominante), análise dos setores mercadológicos (moda, móveis, automóveis e etc.), análise dos fatores de costume que caracterizam experiências locais ou endêmicas e análise das formas dos comportamentos dos maestros (artistas, designers, comunicadores, arquitetos e etc.)”.

Os trabalhos sobre tendências misturam análises do tipo quantitativas e análises do tipo qualitativas. As quantitativas são mais mensuráveis (fáceis de medir) e as qualitativas menos mensuráveis (empíricas).

Na quarta fase, são investigadas as “superconstantes”. Esse termo é abordado por Celaschi (2007) para explicar as invariantes do comportamento humano. Fatos que são isolados e fazem parte do cotidiano. As quatro fases passam pelo processo que se chama *cross fertilization*, as tendências da contemporaneidade cultural e as invariantes do comportamento humano são cruzadas e revertem em informações atualizadas para aplicação de instrumentos de design. Tanto Desserti quanto Celaschi (2007) concordam que tal cruzamento permite um distanciamento das lógicas do problema para outros setores, o que não nega sua semelhança para uma solução, ao contrário, um ambiente propício para inovação.

Deserti (2007) remete-se a construção de cenários, como meio de promover a inovação, pois possibilita a elaboração de histórias “futuras” abertas e não necessariamente tem que apresentar a solução de um problema. Cita que “os cenários de design são em formato gráfico, que possam ser definidos como das espécies de representações topográficas da inovação” e Best (2006) coloca-os em qualquer forma de representação, podendo se identificar onde atualmente encontra-se e onde se poderia chegar futuramente.

O *design management* difundido por Best (2006) vem contribuir para um diagnóstico em design dentro das organizações. Salienta as competências desse profissional como integrador e gestor em diversos setores da empresa para identificar lacunas que lá existam.

Na abordagem do *design process*, apóia o uso de métodos para o design como meio de organização, trazendo dinamicidade e flexibilidade para um processo que não é linear, pois está encerrado em processos cíclicos, com rigorosas investigações e estímulos criativos. A customização e sustentabilidade são apresentadas como vantagens competitivas.

Krucken (2009:18) aborda o design como detentor de responsabilidades criativas em toda cadeia produtiva. O designer planeja, cria, desenvolve, tomando como “fundamental



reconhecer e tornar reconhecíveis valores e qualidades locais”, consciente do princípio e do fim de cada produto ou serviço projetado. Esse aspecto é evidenciado pela sustentabilidade e responsabilidade social que assume ao projetar.

Seguindo nesse pensamento, Krucken (2009:18) divide em três níveis a colaboração do design na valorização de produtos locais, são eles: promover a qualidade dos produtos, dos territórios, dos processos e da fabricação; apoiar a comunicação, aproximando consumidores e produtores e intensificando as relações territoriais; e apoiar o desenvolvimento de arranjos produtivos e cadeias de valor sustentáveis, visando o fortalecimento de micro e pequenas empresas.

Nos projetos de design, para promover os produtos e territórios, estão oito ações importantes, são elas: reconhecer as qualidades do território; ativar as competências desse território; comunicar esse produto e território; proteger a identidade local; apoiar a produção local; promover sistemas de produção e consumo sustentáveis; desenvolver novos produtos e serviços que respeitem a vocação e valorizem o território e consolidar redes no território. Todos esses itens, mencionados por Krucken (2009:98), complementam a abordagem do design estratégico territorial citado por Reyes (2007) no tópico posicionamento do território.

Nesse contexto, a seguir serão descritas várias questões relacionadas ao sistema-produto referente ao problema de pesquisa da valorização do território da cidade de Guaporé, através do seu Polo Joalheiro. As quais visam sinalizar a problemática existente no tema da pesquisa.

## **2.7 Síntese da Fundamentação Teórica Aplicada ao Problema de Pesquisa**

### **2.7.1 Aspectos físicos**

Que fatores no espaço geográfico do território podem contribuir ou não para o desenvolvimento local de um segmento produtivo específico? No caso da cidade de Guaporé? Quanto a sua localização? Há benefícios para o desenvolvimento do setor joalheiro e do território em possuir o maior número de empresas do APL Guaporé, visto que tem empresas de outras localidades do Estado? Que imagem de sua cidade as empresas do Polo tem? (positiva, negativa, atraente, fraca, contraditória) O que as empresas de jóias folheadas influenciam como imagem da cidade de Guaporé? Guaporé ficou muitos anos conhecida como a cidade da cópia. Porque e como o Polo pode ajudar nessa imagem? O quanto representa o trabalho do Polo para o desenvolvimento social, econômico e territorial da cidade de Guaporé? Que ações a Prefeitura faz para dar dinâmica à cidade de Guaporé em detrimento do crescimento do Polo Joalheiro?

### 2.7.2 Aspectos serviço

Está ligado ao que oferece ou pode oferecer. Em relação aos aspectos da cadeia de valor, do desenvolvimento de uma empresa com ênfase na inovação: o que as empresas do Polo desenvolvem? Gestão de marca, gestão de design, procura de novos mercados e /ou gestão de marketing? Como as empresas agregam valor aos seus produtos e serviços? O que tem feito no nível de design? O que entendem por design?

### 2.7.3 Aspectos experiência

Está ligado ao nível mais intangível, difícil de medir, permanecendo no campo das emoções subjetivas. Qual o tipo de experiência que os atores envolvidos têm individualmente e coletivamente? Individualmente: qual ambiente nas feiras (expositores, visitantes e/ou organizadores) e nos pontos de venda e lojas? Em especial, qual o ambiente que as empresas proporcionam aos seus clientes, fornecedores e público em geral? Coletivamente: Que tipo de experiência ocorre nos cursos, nas viagens de visitação e prospecção de mercado (ações) que as empresas participam?

### 2.7.4 Aspectos comunicação

Quais os meios de divulgação que as empresas do Polo Joalheiro de Guaporé usam? Quais os canais de comunicação e as a es de divulgação, fora do APL, que o poder público – Prefeitura Municipal de Guaporé se utiliza? O que a cidade de Guaporé faz para se “comunicar”, divulgar como Polo Joalheiro? Qual o papel que as associações ligadas ao setor joalheiro tem nos meios de comunicação e divulgação? O que elas fazem?

As respostas para essas questões, inseridas no sistema produto do design estratégico, podem implicar em importantes nós centrais do princípio de uma rede estratégica para o desenvolvimento da visibilidade desse território constituído por um Polo joalheiro. Para isso, faz-se necessária a aplicação de uma metodologia que promova estratégias inovativas e seja flexível, permitindo troca de aprendizado e novos posicionamentos no contexto global.

Segundo Reyes (2007:11) o design passa a ser aplicado ao Território quando se compreende que pode ser elaborado “um projeto agregador coletivo social” reconhecido pelo seu valor cultural, que traz elementos de todas as partes da cidade, proporcione sua sustentabilidade através do mercado, contribua para a consolidação de uma imagem, conseqüentemente uma identidade e que pode resultar em riquezas materiais e imateriais significativas para a economia e a constituição social do local em que está inserido.

Krucken (2009:17) aborda que o design vem auxiliar como “mediador na produção e consumo, tradição e inovação, qualidades locais e relações globais”. O fato dos produtos fazerem parte de uma “rede de sistemas locais que possuem uma alma, uma identidade única, uma dimensão global e, contemporaneamente, uma viabilidade econômico-produtiva” (Manzini e Meroni), torna seu território único e reconhecido.

O design territorial abrange todos os atores locais, estimulando a participação e o desenvolvimento de instituições públicas e privadas. Ao envolver toda uma comunidade local, passa a criar sentimentos de “pertença” com anseios de participação. O olhar interno dos atores muda e a visibilidade da imagem territorial local pode passar a ser de uma identidade forte resultando na valorização desse território.

### 3. MÉTODO

#### 3.1 Definição da pesquisa

O método de observação a ser utilizado é o de estudo de caso exploratório e descritivo. Exploratório, porque permite através de investigação científica o estudo de caso da realidade social contemporânea pouco explorada, visando responder questões norteadoras formuladas sobre o tema em questão; descritivo, porque pretende descrever o fenômeno.

Segue abaixo, na figura 1, o diagrama metodológico, que será detalhado na sequência.



Figura 1- diagrama metodológico

#### 3.2 Definição do objetivo

Como já visto, o desenvolvimento dessa investigação tem como objetivo geral contribuir para melhor compreensão da realidade do Polo Joalheiro com foco nas relações das Micro e Pequenas Empresas (MPE's) localizadas em Guaporé. A pesquisa pretende desenvolver ferramenta de análise e coleta de dados para o diagnóstico do sistema produto do território em estudo. Posteriormente elaborar diretrizes estratégicas para o fortalecimento do território de Guaporé como Polo Joalheiro, através da metodologia do Design Estratégico.

#### 3.3 Definição do objeto de estudo

O objeto de estudo é o Polo Joalheiro de Guaporé, o qual é constituído, na sua maioria, de MPE's produtoras de artefatos de metais e insumos para joalheira. Essas MPE's estão

inseridas numa rede de relações sociais, econômicas e políticas no setor joalheiro brasileiro. Nessa rede de relações, encontram-se o Arranjo Produtivo Local (APL) de Jóias Folheadas de Guaporé, Sindicatos, Associações, Instituições, Escolas Técnicas, Universidade, Governo Federal e Prefeitura local.

Os critérios para seleção dos atores analisados para o estudo de caso foram as MPE's significativas no mercado de Jóias que pertencem assiduamente ao APL jóias folheadas e MPE's que não pertencem ao APL. Em ambas abordagens, as MPE's devem estar radicadas no território Guaporense.

A proximidade geográfica entre as empresas dá-se no intuito de propor a identificação de manifestações sociais, políticas e econômicas entre as MPE's no interior do Polo Joalheiro, bem como sua relação direta com a cidade.

Selecionaram-se 10 empresas que se dividem em dois grupos: um de empresas abaixo de 20 anos de mercado e, portanto, definidas como empresas “novas”, e outro de empresas acima de 20 anos de mercado, definidas como empresas “antigas”. As empresas selecionadas apresentam níveis diversos de processos produtivos, como: fundição, estamparia, montagem e galvanoplastia, mas com foco em artefatos de metais. As MPEs possuem de 20 até 100 empregados e apresentam de 12 a 70 anos de experiência de mercado. As entrevistas devem ser efetuadas com o presidente da empresa ou com o próprio gerente administrativo.

Abaixo, apresenta-se o mapeamento esquematizado da dimensão das relações que ocorrem com o Polo Joalheiro de Guaporé.

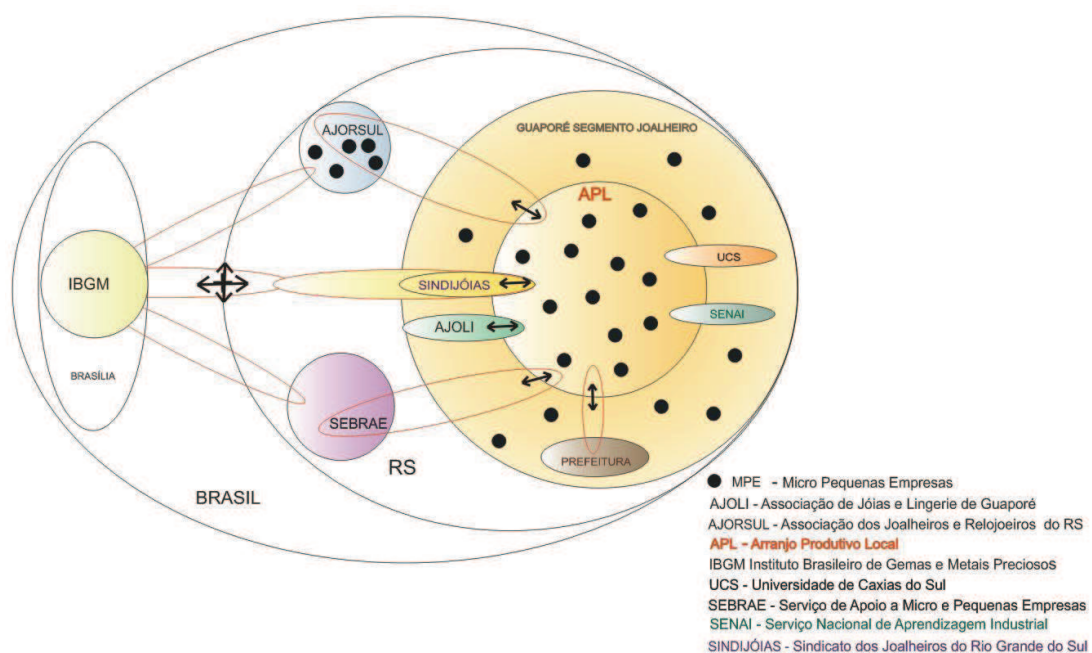


Figura 2 – mapa das relações do Polo Joalheiro de Guaporé

No esquema anterior, da figura 2, percebem-se os atores envolvidos e os níveis em que agem. Concentra-se na maior área pintada, a cidade de Guaporé.

A concentração de MPE's pertencentes ao APL Jóias Folheadas está limitada por um círculo, localizado num primeiro nível de relações. Faz-se destaque para o APL por ser uma das principais relações de parcerias entre MPE's na cidade de Guaporé. Nesse grupo limitado de MPE's, algumas empresas são radicadas no território Guaporense e outras não são radicadas em Guaporé, mas no Estado do Rio Grande do Sul. Saindo para um segundo nível de relações, encontram-se Instituições de ensino, a Prefeitura Municipal, a Associação local, o Sindicato e outras MPE's.

Tanto o Sindicato dos Joalheiros e Relojoeiros do Rio Grande do Sul (SINDIJÓIAS), com sua matriz em Guaporé, quanto a Associação dos Joalheiros e Relojoeiros do Estado do Rio Grande do Sul (AJORSUL), que tem sua matriz em Porto Alegre, abrangem o Estado todo e são parceiros do APL jóias folheadas. O Serviço Brasileiro de Apoio as Micros Pequenas e Médias Empresas (SEBRAE) tem matriz na cidade de Lajeado e é o mediador na coordenação do APL de Guaporé. Esses três últimos estão em um terceiro nível de relações, Estadual. Num quarto nível de relações, encontramos o Instituto Brasileiro de Gemas e Metais Preciosos (IBGM), sua sede é em Brasília e abrange o País inteiro.

### 3.4 Definição da coleta de dados

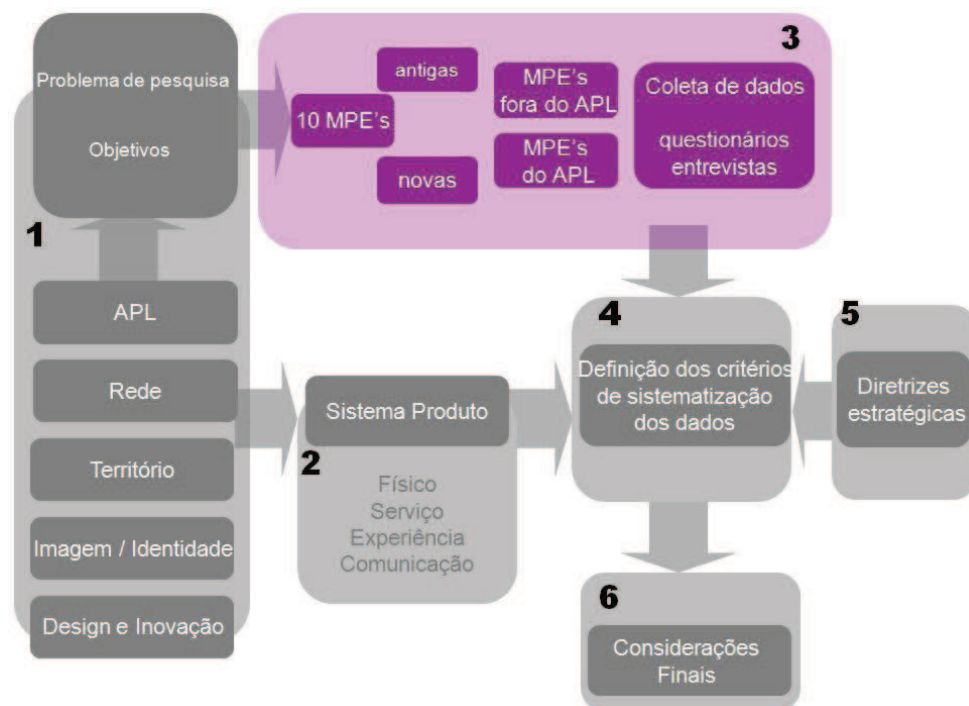


Figura 3- diagrama parcial - coleta de dados

A coleta de dados, representada na figura 3 e no módulo 3, será feita através de entrevistas aplicadas com questões semi-abertas, profundas e específicas que envolvem o Design Estratégico (qualitativo).

As questões são elaboradas em duas dimensões: internamente e externamente às MPE's. Na dimensão interna são considerados 4 aspectos centrais na abordagem do Design Estratégico. São eles, respectivamente, os aspectos físicos, aspectos nos níveis de serviço, aspectos no nível das experiências e aspectos no nível da comunicação. Na dimensão externa incluem-se questões que abordam as relações entre as empresas e relações das empresas com a cidade.

Com essas duas dimensões a entrevista fica dividida em 6 blocos de perguntas.

No primeiro bloco, estão as questões referentes aos aspectos físicos, geográficos e produtos. Nesse bloco, o objetivo das questões é verificar se a localização de Guaporé é favorável ou não às relações de negócios, o que cada MPE percebe da sua cidade como positivo para o desenvolvimento de um Polo, identificar o produto mais importante produzido por cada empresa, bem como qual o tipo de concentração de produção possui, qual a opinião sobre produtos copiados, o que compreendem sobre agregar valor e, assim, perceber se o design é citado e lembrado nessa questão e, ainda, se possuem designer interno na empresa. Esse bloco é constituído de 9 questões, são elas:

1. Que fatores físicos em Guaporé podem contribuir para o desenvolvimento de um Polo Joalheiro?
2. A localização de Guaporé no RS favorece sua empresa?
3. Classificando hierarquicamente, quais os produtos que sua empresa produz? (anéis, brincos...)
4. Há produtos terceirizados?
5. Qual a especialidade na produção de sua empresa?
6. Por um longo período, Guaporé ficou conhecida por empresas de outras cidades como “A cidade da cópia”. Você concorda? Por quê?
7. A sua empresa procura agregar valor aos seus produtos? Se sim, de que forma?
8. A sua empresa investe em design?
9. A sua empresa tem designer interno?

No segundo bloco, encontram-se as questões referentes ao serviço. Procura-se identificar que tipo de serviços as MPE's entrevistadas proporcionam aos seus clientes e como percebem a mão-de-obra local interna e externa às suas empresas. Através dessas respostas será possível



identificar quais as possíveis falhas na capacidade de treinamento local. Esse bloco é constituído de 5 questões, são elas:

- 1) Como sua empresa faz para distribuir seus produtos?
- 2) Para onde vão seus produtos?
- 3) Como é a mão de obra da sua empresa?
- 4) Qual a mão de obra ideal para sua empresa?
- 5) Qual o tipo de mão de obra há em Guaporé?
- 6) Sua empresa proporciona cursos ou algum tipo de treinamento para seus trabalhadores/colaboradores?

No terceiro bloco, encontram-se as questões referentes à experiência. Procura-se identificar que intenções tangíveis que as MPE's realizam para conquistarem os mercados e respectivamente seus clientes. Com as intenções tangíveis encontramos também um nível de intangibilidade, isto é, aspectos e experiências que as MPE's procuram estabelecer para seus mercados, clientes e fornecedores. Essas informações podem assinalar similaridades intencionais ou discordantes entre as empresas. Esse bloco é constituído de 7 questões, são elas:

- 1) Vocês participam de algum evento específico do setor joalheiro? Se sim, qual?
- 2) Qual tipo de experiência sua empresa proporciona ao cliente quando participa desse evento?
- 3) O que o cliente mais gosta na sua empresa?
- 4) Em sua opinião, o que não pode faltar para o seu cliente?
- 5) O que é mais importante para seu cliente?
- 6) Qual estratégia que sua empresa opta para o cliente voltar a procurá-la novamente?
- 7) Sua empresa participa de prospecções de mercado? Se sim, qual o tipo de experiência que esse tipo de ação lhe proporciona?

No quarto bloco, encontram-se questões referentes à comunicação. Estão inseridas questões relacionadas à imagem, identidade e relação de comunicação externa e interna com a cidade, com o mercado, com o Polo Joalheiro e com as entidades locais. A última questão desse bloco aborda qual a imagem que idealizam para um Polo Joalheiro em Guaporé, procurando diagnosticar o que realmente compreendem como Polo Ideal. Se acreditam num Polo Joalheiro e o quanto se sente inseridas nesse Polo. Esse bloco é constituído de 7 questões, são elas:



- 1) Que imagem você tem da cidade de Guaporé?
- 2) Qual o tipo de meio que sua empresa utiliza pra divulgar sua empresa?
- 3) Quais os canais de comunicação que, na sua opinião, a Prefeitura utiliza pra divulgar a cidade de Guaporé como Polo Joalheiro? Esses canais são eficientes?
- 4) Você acredita em gestão de marca? Você investe na marca de sua empresa?
- 5) Você acredita que sua empresa possui uma identidade? É reconhecida por outros clientes?
- 6) Na sua opinião, Guaporé possui uma identidade (forte)? Ela é reconhecida pelas outras cidades?
- 7) Qual é a imagem ideal para o Polo Joalheiro de Guaporé?

A partir do quinto bloco, encontram-se questões referentes às relações externas às MPE's. Estão as questões sobre as relações das empresas com outras empresas do Polo Joalheiro. O objetivo é identificar que tipo de relação existe entre as MPE's e os itens: o que compreendem por parcerias; Se as empresas que pertencem assiduamente ao APL (Arranjo Produtivo Local de Jóias Folheadas) citam-no como uma parceria; Se a cooperação é mencionada ao citar relações de parceria; O que compreendem por cooperação; Se o aspecto confiança é citado, com que nível de confiança trabalham, e como percebem que os mercados têm se relacionado. Esse bloco é constituído de 5 questões, são elas:

- 1) Sua empresa possui algum tipo de relação com outras empresas do setor joalheiro?
- 2) Se sim, qual tipo de relação?
- 3) Sua empresa desenvolve algum tipo de parceria com outras empresas? Se sim, é vantajoso para sua empresa?
- 4) O que você compreende como cooperação entre empresas? Pode citar algum exemplo?
- 5) Acha que os mercados têm trabalhado mais em cooperação?

No sexto bloco, estão as questões referentes às relações da empresa com a cidade de Guaporé. Nesse bloco, o objetivo é buscar os fatores que relacionam socialmente às MPE's com a cidade e qual o papel que percebem que as entidades de classe estão desenvolvendo em favor do Polo Joalheiro. Uma das questões aborda o trabalho desenvolvido em redes, mas sem mencionar o termo rede, apenas conceituando. Nessa questão, o objetivo é assinalar quais MPE's se posicionam aptas a se relacionarem entre si e quais critérios selecionam como essenciais para tal feito. E por fim, qual o papel dinâmico que o poder público está fazendo em prol da cidade. O bloco está constituído de 5 questões, são elas:

- 1) Como sua empresa se relaciona com a cidade?
- 2) Qual o papel que as entidades ligadas ao setor joalheiro tem feito pra divulgar as empresas do Polo de Jóias de Guaporé? Em sua opinião, são eficientes?
- 3) Você acredita que poderia haver benefícios para sua empresa se ela participasse de um grupo de empresas de jóias com objetivos iguais, que trabalhassem cooperativamente entre si?
- 4) Tem diferença se houver empresas de outras regiões e não só da mesma cidade?
- 5) Que ações a prefeitura faz pra dar dinâmica à cidade de Guaporé?

Para a validação da entrevista foi elaborado um pré-teste e, posteriormente, foram agendadas as entrevistas, com as quais será possível interpretar os tipos de relações similares e discordantes que há entre as empresas. Pretende-se, ainda, identificar o nível de cooperação e parcerias que o setor apresenta e com quem possuem relações, identificar quais elementos citam ao explicar os aspectos físicos de produto; os aspectos importantes no nível de serviço; as experiências que procuram realizar e o porquê delas; e que tipo de comunicação utilizam como meio eficaz e eficiente para se comunicarem.

### 3.4.1 Definição dos critérios de sistematização dos dados

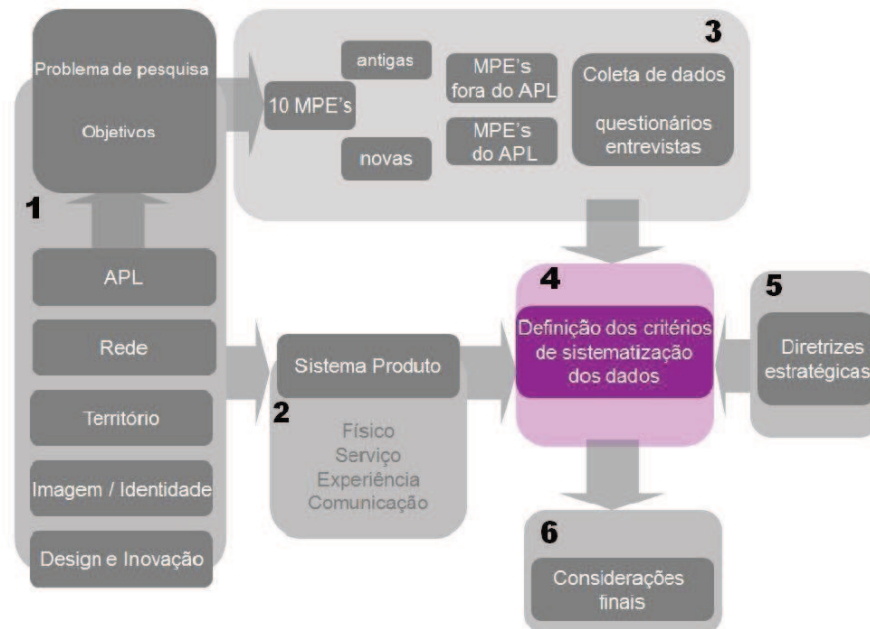


Figura 4 – diagrama parcial – sistematização dos dados

O módulo 4, da figura 4, é constituído pela sistematização que apoiará a interpretação dos dados adquirida pela coleta sob o foco do design estratégico. Nessa etapa, é possível

compreender e interpretar as informações, avaliando se tem similaridades e/ou divergências que possam identificar as lacunas no problema de pesquisa.

Abaixo, no quadro 1 está a identificação das 10 empresas entrevistadas. Na horizontal, estão as MPE's representadas por letras do alfabeto para manter o aspecto de sigilo ético na presente pesquisa. Estas, divididas em dois grupos já citados: abaixo e acima de 20 anos de mercado, consideradas, respectivamente, empresas novas e antigas. Neste quadro, também temos a informação das empresas que participam ou não ativamente do APL Jóias Folheadas de Guaporé. Este é o primeiro quadro que constitui a ferramenta de análise e coleta de dados para diagnóstico do sistema produto de um território.

EMPRESAS	5 ANTIGAS					5 NOVAS				
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
TEMPO DE MERCADO										
PARTICIPAM ATIVAMENTE DO APL										

Quadro 1 – relação das empresas com tempo de mercado e participação do APL

Segue abaixo, no quadro 2, o primeiro quadro síntese no qual está organizada a primeira etapa da coleta de dados. Nesse quadro, consideram-se os seguintes aspectos: internos e externos às MPE's.

EMPRESAS		INTERNAMENTE				EXTERNAMENTE	
		Sistema Produto				Empresa x Empresa	Empresa x Cidade
		Produto	Serviço	Experiência	Comunicação		
5 ANTIGAS	A						
	B						
	C						
	D						
	E						
5 NOVAS	F						
	G						
	H						
	I						
	J						

Quadro 2 – síntese da coleta de dados

Na linha horizontal, encontram-se as categorias referentes aos aspectos internos: sistema–produto (produto/físico, serviço, experiência e comunicação); e referente aos aspectos externos: a relação que as MPE's têm com outras empresas do Polo Joalheiro e a relação que possuem com a cidade.

Na vertical, como citado estão as MPE's representadas por letras do alfabeto e divididas em empresas novas e antigas. A numeração das respostas é correspondente a das questões da entrevista. Assim, permite-se a rápida analogia entre as mesmas: perguntas e respostas. Esse quadro sintetiza os dados para parciais interpretações.

Posteriormente, são efetuados outros quadros sínteses separados conforme características do sistema produto, acrescido da soma dos resultados das respostas mais frequentes, em porcentagem. Esses quadros facilitam a identificação das principais problemáticas existentes no Polo Joalheiro. Os quadros são respectivamente:

No quadro 3 está a síntese aspecto produto:

INTERNAMENTE				
QUADRO SÍNTESE ASPECTOS PRODUTO / FÍSICO				
PERGUNTAS	RESPOSTAS	EMPRESAS		
ASPECTO PRINCIPAL	FREQUENTES/ CARACTERÍSTICAS	5 ANTIGAS	5 NOVAS	TOTAL (%)
LOCALIZAÇÃO GEOGRÁFICA				
FACILIDADE DE ENCONTRAR				
DESIGN				
CÓPIA				
PRODUTO QUE MAIS PRODUZ				

Quadro 3 - síntese aspectos produto / físico

No quadro 4 está a síntese aspecto serviço:

INTERNAMENTE				
QUADRO SÍNTESE ASPECTO SERVIÇO				
PERGUNTAS	RESPOSTAS	EMPRESAS		
ASPECTO PRINCIPAL	FREQUENTES/ CARACTERÍSTICAS	5 ANTIGAS	5 NOVAS	TOTAL (%)
VENDAS				
MÃO DE OBRA EXISTENTE NA EMPRESA				
MÃO DE OBRA IDEAL				
MÃO DE OBRA DA CIDADE				
CURSOS				

Quadro 4 - síntese aspecto serviço

No quadro 5 está a síntese aspecto experiência:

INTERNAMENTE				
QUADRO SÍNTESE ASPECTO EXPERIÊNCIA				
PERGUNTAS	RESPOSTAS	EMPRESAS		
ASPECTO PRINCIPAL	FREQUENTES/ CARACTERÍSTICAS	5 ANTIGAS	5 NOVAS	TOTAL (%)
FEIRAS				
CLIENTE GOSTA				
NÃO PODE FALTAR PARA O CLIENTE				
IMPORTANTE PARA O CLIENTE				
ESTRATÉGIA				
PROSPECÇÃO DE MERCADOS				

Quadro 5 – síntese aspecto experiência

No quadro 6 está a síntese aspecto comunicação:

INTERNAMENTE				
QUADRO SÍNTESE ASPECTO COMUNICAÇÃO				
PERGUNTAS	RESPOSTAS	EMPRESAS		
ASPECTO PRINCIPAL	FREQUENTES/ CARACTERÍSTICAS	5 ANTIGAS	5 NOVAS	TOTAL (%)
IMAGEM DE GUAPORÉ				
COMO DIVULGA A EMPRESA				
COMO PREFEITURA DIVULGA GUAPORÉ				
EMPRESA POSSUI IDENTIDADE				
INVESTE EM MARCA				
GUAPORÉ POSSUI IDENTIDADE				
IMAGEM IDEAL PARA O POLO				

Quadro 6 – síntese aspecto comunicação

No quadro 7 está a síntese relação entre empresas:

EXTERNAMENTE				
QUADRO SÍNTESE ASPECTO EMPRESA X EMPRESA				
PERGUNTAS	RESPOSTAS	EMPRESAS		
ASPECTO PRINCIPAL	FREQUENTES/ CARACTERÍSTICAS	5 ANTIGAS	5 NOVAS	TOTAL (%)
RELAÇÃO COM OUTRAS EMPRESAS DO POLO DE JÓIAS (SE SIM QUAL A RELAÇÃO)	SIM			
	NÃO			
EMPRESA POSSUI PARCERIAS				
O QUE SIGNIFICA COOPERAÇÃO PARA EMPRESA				
OS MERCADOS TÊM TRABALHADO EM COOPERAÇÃO				

Quadro 7 – síntese aspecto empresa x empresa

No quadro 8 está a síntese relação empresa com a cidade:

EXTERNAMENTE				
QUADRO SÍNTESE ASPECTO EMPRESA X CIDADE				
PERGUNTAS	RESPOSTAS	EMPRESAS		
ASPECTO PRINCIPAL	FREQUENTES/ CARACTERÍSTICAS	5 ANTIGAS	5 NOVAS	TOTAL (%)
RELAÇÃO COM A CIDADE				
PAPÉL DAS ENTIDADES DO SETOR JOALHEIRO PRA DIVULGAR A CIDADE				
PARTICIPARIA DE UMA REDE DE COOPERAÇÃO INTERORGANIZACIONAL				
QUE AÇÕES A PREFEITURA FAZ PRA DAR DINÂMICA À CIDADE				

Quadro 8 – síntese aspecto empresa x cidade

Esses quadros constituem a síntese da entrevista efetuada no Polo Joalheiro de Guaporé. Facilita e otimiza a contagem percentual das respostas mais frequentes enquadradas nas principais questões aplicadas aos entrevistados. Os dados coletados tornam-se claros e precisos pra determinar comparativamente, inclusive, qualquer abordagem específica vinda das antigas empresas ou das novas empresas.

Após a aplicação das entrevistas nos quadros, é elaborada a análise dos dados coletados. Nesse contexto, identificam-se as divergências e as semelhanças que o Polo apresenta coletivamente e individualmente.

### 3.5 Diretrizes estratégicas



Figura 5 - diagrama parcial – diretrizes estratégicas

Na figura 5, temos o módulo 5 que compõe as diretrizes estratégicas resultante da pesquisa do estudo de caso. As diretrizes têm como prioridade assinalar caminhos, sejam eles distintos ou não, para construção e projeção de estratégias e planejamentos futuros.

Essas diretrizes são apontadas como propostas e sugestões orientadas pelo método da lógica do design estratégico (sistema produto), o mesmo aplicado para análise dos resultados das entrevistas. São divididas em diretrizes gerais e em seguida são formatadas conforme os blocos referentes aos aspectos físicos, aspectos serviço, aspectos experiência, aspectos comunicação, a relação entre empresas e a relação das empresas com a cidade à qual pertencem.



Na figura 6, tem-se o módulo 6 com as considerações finais da pesquisa.

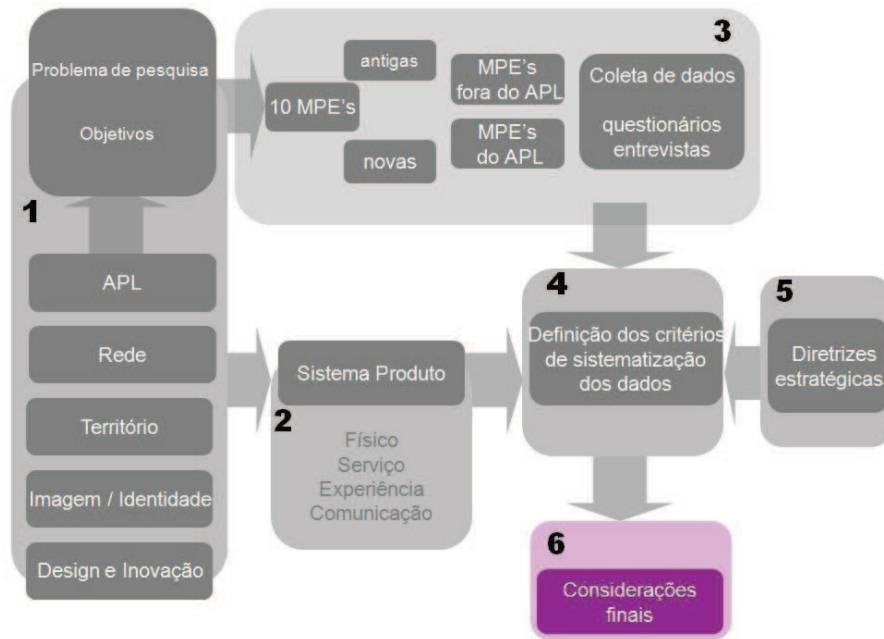


Figura 6 - diagrama parcial – considerações finais

A razão desse módulo é avaliar a pesquisa realizada. A relação do andamento da pesquisa com o método aplicado, a visão através da leitura de um sistema produto é eficaz para o diagnóstico de lacunas e características positivas perante o problema de pesquisa apresentado? Bem como, a importância e escolha do desenvolvimento teórico para apoio e argumentação da pesquisa. A maneira como as informações são coletadas e analisadas são de forma coerente? A própria análise de resultados resultante é o que se espera nessa pesquisa? O que faltou e o que enriqueceu esse trabalho?

#### **4 POLO JOALHEIRO DE GUAPORÉ, UM ESTUDO DE CASO**

A presente pesquisa tem como foco o Município de Guaporé localizado na Encosta Superior do Nordeste do Estado do Rio Grande do Sul, ocupando uma área de 298 km<sup>2</sup> (FEE, 2006) e com uma população de 21.421 habitantes (IBGE, 2007). Apenas 9,5% da população se encontra na zona rural e 90% na zona urbana.

Faz-se necessário um breve histórico sobre o Município de Guaporé para compreender as características que contribuem para a formação cultural do contexto encontrado hoje no município.

Segundo Girelli (2003:06), o fenômeno migratório que se dá no final do século XIX e início do XX não é um fato isolado, está associado às transformações das estruturas políticas, sociais e econômicas que ocorreram na Europa, decorrente da expansão capitalista.

A Itália tinha impostos insuportáveis e os proprietários rurais estavam falidos. A saída imediata foi imigrar para o Brasil. O estado do Rio Grande do Sul se encontrava em pleno fomento do processo imigratório. A partir de 1875 foram criadas as quatro primeiras colônias Italianas no Rio Grande do Sul: Dona Isabel (Bento Gonçalves), CondeD’eu (Garibaldi), Fundos de Nova Palmira (Caxias) e Silveira Martins (Quarta colônia). Os primeiros imigrantes vieram das proximidades de Treviso e Vicenza, na Itália.

O território, na sua origem Guaporé, era de mata fértil, em solo de origem vulcânica, montanhoso com córregos e rios em profundos vales; todos afluentes do rio Guaporé e rio Carreiro, dificultavam o ingresso de populações em busca de terra. Os rios Guaporé e Carreiro eram inavegáveis, tornando o território “ilhado” e virgem por muito tempo. Por isso, demorou alguns anos para essa área ser ocupada (Girelli, 2003: 10).

Segundo dados da Secretaria Municipal de Educação e Cultura (SMEC) de Guaporé, imigrantes italianos e poloneses pela ordem povoaram a colônia, vindos de Dona Isabel (Bento Gonçalves), CondeD’eu (Garibaldi) e Veranópolis. O rio Taquari, na época navegável, também foi o meio de comunicação entre os portos de Porto Alegre e Rio Grande, até Muçum.

Devido às várias tribos guaranis que rodeavam por toda a serra do Rio Grande do Sul, deu-se a denominação de “Guaporé”, primeiramente ao rio, e depois à Colônia e à Vila. O nome Guaporé em guarani significa “rio encachoeirado”, além de outras denominações menos prováveis, como a de “vale deserto” ou “vale despovoado” (Girelli, 2003:07).

Em 05 de maio de 1892 foi criada a “Colônia Guaporé”. Em 31 de abril de 1898 é criado o Distrito de Guaporé; e em 11 de dezembro de 1903 é emancipado o Município de Guaporé, com aproximadamente 7.000,00 habitantes, com correio e telefone no alto do rio

Taquari, entre o rio Carreiro e Guaporé até o Arroio Marau, limite com Passo Fundo (Thomé, 1967:16).

A agricultura era a base da economia e, paralelamente, datando 1910, surgiam as primeiras serrarias, fábricas, moinhos, curtumes, casas de comércio, sapatarias, alambiques e ourivesarias. A carga horária de trabalho era de 10 a 12 horas por dia, que poderiam incluir os domingos (Girelli, 2003:34).

Em 1909 chegava ao município de Guaporé o imigrante João Pasquali, que foi o primeiro a se dedicar ao ramo joalheiro. Mais tarde, em 1936, junta-se a ele o ourives e contador Zemiro Sebben; até a década de setenta encontravam-se três empresas, Pasli, Sebben e Spoli, existentes até hoje. Somente na década de oitenta que a fabricação de jóias expandiu, devido a novos métodos no desenvolvimento de processos, produtos e serviços da mesma (Faggion, 1997:28).

Desde então, hábitos e costumes da população estão presentes em comemorações religiosas, tradicionalistas, feiras de negócios e eventos automobilísticos. Em relação às feiras de negócios temos a “Mostra Guaporé”, a “expo – verão” e a “Serra Grife” (SMTCE, 2008). Guaporé possui muitas belezas naturais, tais como: grutas, rios, cascatas, matas e vales. Essas belezas são atrativos turísticos, bem como o Autódromo Internacional de Guaporé Nelson Luis Barros, o Kartódromo, o “Cristo da montanha” (estátua de 13 m do Cristo com vista panorâmica para cidade do alto do morro Gallon), Museu Histórico, Casa da Cultura, Igreja Matriz Santo Antonio de Pádua (fundada em 1947) e as muitas capelas e capitéis distribuídos pelos bairros (SMTCE, 2008).

Além de belezas naturais, o Município de Guaporé apresenta economicamente dados estatísticos que contribuem para que se torne um pólo industrial, com índices significativos nesse setor, constituído, na sua maioria, por Micro e Pequenas Empresas (MPEs).

A seguir apresenta-se no quadro 9 dados comparativos, referentes ao ano de 2003 a 2007, em relação ao Produto Interno Bruto (PIB) de Guaporé. Os dois setores que mais crescem são o da indústria e o do comércio, principalmente nos segmentos de joalheria e confecção.

Ano Segmento	2003	2004	2005	2006	2007
Indústria	53	47	49	54	56
Comércio	16	16	15	20	20
Agricultura	17	21	19	17	17
Serviços	14	16	17	09	07

QUADRO DE COMPARAÇÃO DO PIB EM PORCENTAGEM ( % ) -  
 FONTE: SECRETARIA DA INDUSTRIA E COMERCIO DE GUAPORÉ

Quadro 9 – PIB de Guaporé

Em 2007, o segmento da indústria representou 56% do Produto Interno Bruto (PIB) de Guaporé. As indústrias formais de jóia e semi-jóia estão em primeiro lugar e correspondem 47% do PIB do município, onde 51% da população está formalmente empregada. Das 343 indústrias formais de Guaporé, 161 são no setor joalheiro e 138 são no setor da confecção (SMICG, 2008).

No intuito de ampliar o crescimento local das MPE's pertencentes a esses setores, o Governo Federal, desde 2004, através de seus órgãos representativos, tem realizado iniciativas promovendo ações empresariais coletivas, envolvendo diferentes atores locais e mobilizando parceiros. Hoje, o Município de Guaporé faz parte de dois Arranjos Produtivos Locais (APL's). O APL de Jóias Folheadas, na sua 5ª gestão, e o APL de Moda Íntima, na sua 2ª gestão (DISET /IPEO). Impõe-se como foco desse trabalho o setor joalheiro de Guaporé.

O Setor Joalheiro caracteriza-se por atividades industriais e também artesanais, marcada pela divisão do trabalho dentro das MPE's, mas com algumas tarefas ainda essencialmente artesanais. A manufatura dos moldes das matrizes é em parte desenvolvida com apoio de tecnologia, mas a criação e finalização das mesmas ainda são artesanais.

O potencial do mercado da jóia folheada tem crescido consideravelmente e para se certificar disso basta analisar os últimos dados estatísticos sobre o assunto. O papel das empresas do Rio Grande do Sul, na exportação do artefato folheado tem sido comprovado nas pesquisas realizadas pelo Governo e entidades do setor.

Parcerias, como as do Instituto Brasileiro de Gemas e Metais Preciosos (IBGM) e a Agência de Promoção de Exportações (APEX), promovem pesquisas de exportação feitas pela Secretaria de Comércio Exterior (SECEX) e certificam que o Brasil exportou em 2005,

US\$ 67.288 no item de folheados de metais preciosos comparado a 2001, US\$ 26.000 (SEBRAE, 2005:47). O Rio Grande do Sul exportou em 2007, US\$ 17.060 em itens de joalheria, folheado e bijuteria (IBGM, 2008).

Atualmente, Guaporé, com pouco mais de cem anos de sua fundação, 21.000 habitantes e caracterizado como Polo industrial, é constituído, na sua maioria, por 30% de MPE's que desenvolvem ações coletivas no segmento joalheiro. O APL faz parte da presente pesquisa pelo fato de compor a principal ação coletiva existente no Município em estudo.

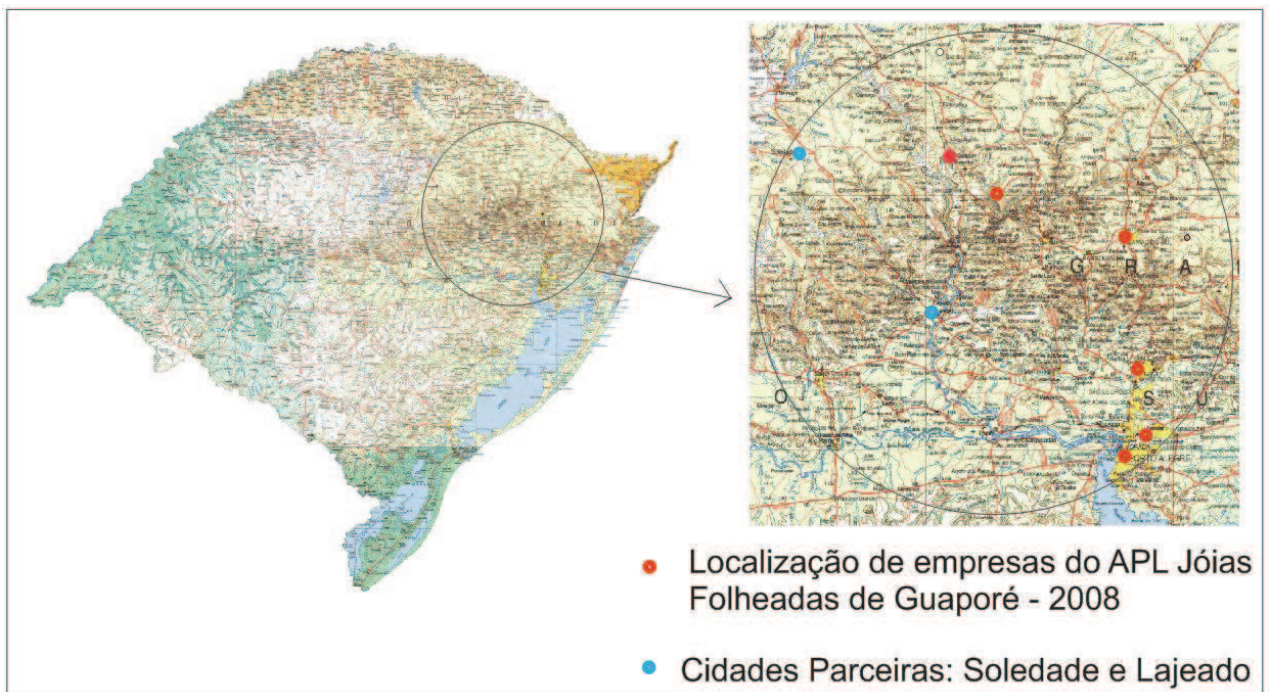


Figura 7 - Mapa Político do Estado do Rio Grande do Sul

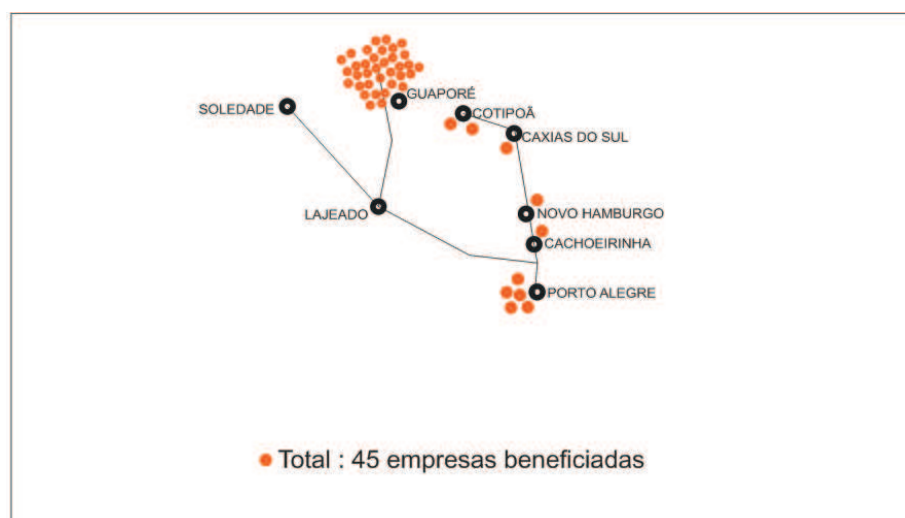


Figura 8 – distribuição das empresas do APL Jóias Folheadas 2008 em seus territórios



Como já visto na teoria, a consolidação de redes num território é abordada por Krucken (2009:106), Grandori e Soda (1995), Balestrin e Verschoore (2008) como meio dinâmico de integrar competitivamente. Investigar ações coletivas interorganizacionais do Polo Joalheiro de Guaporé traz clareza da proximidade e dependência em que as empresas e entidades convivem social, política e economicamente. Estas informações fazem parte da contextualização do Polo atualmente.

Os atores do APL Jóias Folheadas de Guaporé assinam um termo de adesão e ficam cientes das responsabilidades participativas dentro do grupo. Este é o único ato formal presente no grupo. Assumem papéis como: freqüentar as reuniões mensais do conselho gestor e dos grupos de trabalho, elaborar planos de desenvolvimento de ações em longo prazo, bem como, participação nas ações definidas nesses planos, responder às pesquisas de levantamento de dados e contribuir na contrapartida financeira de alguma ação que se propõe a realizar.

Os atores do APL têm que ser capazes de identificar suas demandas coletivas, com iniciativas próprias ou com o auxílio das entidades parceiras envolvidas no mesmo segmento. A intenção é, através da formação desse tipo de integração coletiva, desenvolver uma melhor relação entre as empresas do Polo Joalheiro e os demais parceiros.

A identificação de possíveis problemas, técnicos ou de gestão, que as empresas participantes do APL expõem passa a provocar aprendizagem coletiva, por se tratar de um grupo de objetivos comuns (Suzigan, 2006:11), gerando transformações na estrutura da sua empresa.

Como já visto na teoria por Suzigan (2006:11) e Freeman (2004), a formação de *clusters* e a importância do capital intelectual que abrange o conhecimento tácito transferido dentro e fora das empresas, provoca aprendizagem gerando transformações na sua estrutura e são consideradas características da inovação.

Nesta pesquisa, a rede associativa está presente na entidade constituída pela Associação dos Joalheiros e Relojoalheiros do Estado do Rio Grande do Sul (AJORSUL). A AJORSUL concentra várias ações de articulação dentro do Polo e do APL.

Conforme já visto na teoria por Balestrin e Verschoore (2008:91), identifica-se nessa associação os aspectos de rede formalizada e a participação democrática nas decisões tomadas pelos atores envolvidos. É na presença da AJORSUL que seus sócios, grande número de MPE's, encontram apoio representativo, tanto social, quanto político e econômico. Segundo dados do Sistema de Informação da Gestão Estratégica Orientada para Resultados (SIGEOR,

2008), os principais investidores de projetos em benefício do APL são o SEBRAE, as próprias empresas aderidas ao projeto e a AJORSUL.

No ano de 2005, surgiu o APL Jóias de Guaporé. Esse APL tinha como objetivo geral ampliar o faturamento e a geração de emprego das empresas desse setor e empresas da região integrantes da cadeia. Beneficiou 25 MPE's do setor joalheiro (SIGEOR, 2008).

As principais ações direcionadas nesse setor foram as prospecções de mercado, tanto nacionais, quanto internacionais, com foco em produtos, serviços, tecnologia e mercado. Os cursos de aperfeiçoamento e qualificação foram direcionados à gestão e produção técnica (solda, modelagem e design de jóias) e apoio à participação como expositores em feiras nacionais do segmento joalheiro.

O design recebeu atenção significativa dentro do plano de ação em 2006 e 2007, pois foram realizados dois projetos de design com ênfase no aproveitamento de gemas brasileiras em coleções fabricadas pelo APL, promovendo intensa interação entre empresas envolvidas, entidades proponentes e profissionais contratados.

Também são promovidas ações como o “projeto comprador” em nível nacional e internacional, onde parceiros financiam o encontro de possíveis futuros clientes em potencial com as empresas do APL. Esses clientes são indicados pelas próprias empresas. A cada evento essa ação tem se aperfeiçoado estimulando as empresas a ampliar seu foco nas prospecções de mercado.

Uma das mais importantes ações é conscientizar as empresas em não fortalecer o mercado da informalidade que é fator agravante para a economia do município e que está em crescimento na indústria, como a joalheira e o da confecção. A informalidade, consequência das altas taxas de tributação e elevada procura da demanda pela indústria, faz com que o município não tenha índices estatísticos e econômicos de maior impacto (IBGM, SEBRAE, 2007).

Ainda no âmbito político, as altas taxas de impostos e a falta de políticas específicas aplicadas ao setor contribuem para sonegação fiscal e a informalidade local (IBGM, SEBRAE, 2007). O APL, para tentar resolver o problema que permeia o segmento, procura obter linhas de crédito específicas para o setor, principalmente para adquirir matéria-prima (metais e pedras preciosas) para produção de peças de jóias e acessórios. Através do desenvolvimento de projetos, conta com seus parceiros para adquirir apoio e resultados.

No final de 2007 o projeto APL foi encerrado ao apresentar os resultados da primeira pesquisa orientada aos resultados chamada T0. O orçamento gasto durante os 35 meses do

projeto APL de jóias de Guaporé foi de R\$ 1.215.475. Um novo projeto foi apresentado para os anos de 2008 a 2010, com a intenção de avançar novos desafios para o setor.

Definida a nova gestão do APL com início em 02 de janeiro de 2008 até dezembro do ano de 2010, num total de 35 meses de desenvolvimento de ações no setor joalheiro de Guaporé, os parceiros assinaram publicamente os termos de compromisso, e as empresas do APL o termo de adesão a qual lhes compete. O novo projeto assume o nome de APL jóias folheadas de Guaporé (SIGEOR, 2008).

Para a gestão 2008, o público-alvo do novo APL continua sendo as MPE's do setor de jóias produtoras de folheados, ouro e prata do município de Guaporé. O objetivo geral para a nova gestão no ano de 2008 é ampliar os mercados e a comercialização das empresas participantes do projeto, agregando valor com produtos inovadores e gestão voltado a qualidade (SIGEOR, 2008).

Segundo dados do SIGEOR, participam do APL, na gestão 2008, 45 empresas do setor joalheiro com mais outros treze parceiros. As 45 empresas manufaturam produtos e/ou serviços para jóias folheadas, jóias de prata, sendo 10 empresas produtoras de peças em ouro 18K. A seguir será explanado o foco estratégico do APL Jóias Folheadas definido pelas MPE's e os parceiros e sua importância direta com o design.

1. Prospectar novos mercados nacionais e internacionais, e fortalecer os existentes. Abordado já na teoria por Schumpeter (1984:10, 11), este item cria novas oportunidades de mercado e amplia o foco das empresas criando espaço pra inovação.

2. Fomentar a importância do design e da normatização, contribuindo para o fortalecimento da originalidade e da identidade do território. Além do mais, como já mencionado na teoria por Krucken (2009:18) a importância de promover a criatividade e o aprendizado, globalizando coletivamente o produto desenvolvido localmente e agregando valor para o território.

3. Fortalecer a cultura de cooperação entre as empresas e as entidades. Esse fator é de suma importância quando se trata de trabalhar coletivamente, caminhar para um processo de desenvolvimento de cooperação com ganhos equânimes e paralelamente fortalecer a confiança entre os atores envolvidos, já abordados anteriormente por Balestrin e Verschoore (2008:38/48), Krucken (2009:106) e Locke (2001).

4. Promover a inovação em processos de produção, produto, gestão e comercialização. Esse item aborda questões internas e externas às empresas. Como já mencionado na teoria por Antunes Jr et al (2007:2) e Barbieri (2007:61) conjuntamente as empresas têm a possibilidade de inovarem, pois dividem custos e riscos. A inovação se apresenta em materiais (dividindo



custos), processos (reduz custo e tempo, e reflete na qualidade do produto), gestão de negócios (introduzir métodos e estratégias) e pode ser radical ou incremental. O design, a gestão e planejamento estratégico estão diretamente ligados a essas ações.

5. Promover o acesso ao crédito. Para se consolidar as ações é necessário apoio financeiro. Acesso ao crédito através de um grupo de empresas com objetivos comuns que precisam diariamente adquirir matéria prima e tecnologia é imprescindível. Dessa forma, dividem custos, somam forças e multiplicam ganhos.

6. Promover o licenciamento ambiental das empresas e destinação correta dos resíduos. Como mencionado na teoria por Krucken (2009:18), atualmente o design aborda claramente essa relação de “vida” e “morte” de um produto. A responsabilidade social através de projetos com sustentabilidade para uma cadeia produtiva que promove a inovação, mas que sabe o final de “vida” do produto criado. É a preocupação com o processo e o descarte desse produto.

O APL tem como premissas: a manutenção do crescimento econômico anual (país e estado) não inferior a 3,5% ao ano, no período do projeto; a cotação do dólar não inferior a R\$ 1,60, e a manutenção das parcerias existentes do setor.

O APL passou pelo programa de gestão de indicadores. São indicadores de custos, de preços e de desperdícios de matéria prima. Os empresários tiveram conhecimentos e orientações necessários para a implementação de um sistema de indicadores de desempenho e gestão empresarial. Desse modo, as MPE's participam de um treinamento para conhecerem seus potenciais e suas fraquezas em nível de desempenho em gestão. Essa ação contribui para mudança cultural na estrutura interna das MPE's. A reavaliação de custos e preços reflete diretamente nos aspectos econômicos das mesmas. Desse projeto, participaram 8 empresas do APL.

As MPE's, em continuidade do projeto APL 2008, perceberam uma alternativa de se diferenciarem de outros Polos. Juntas, criaram um símbolo de qualidade, mas com a finalidade de fortalecer uma nova marca que englobasse o segmento joalheiro do Município de Guaporé. É o começo do desenvolvimento de uma marca coletiva, que futuramente possa englobar um selo de qualidade e identificação para as jóias produzidas no Polo Joalheiro.

Para o andamento da marca para o APL, num primeiro momento, foi encaminhando, junto ao Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI), o registro oficial da marca “Jóia de Guaporé”. O objetivo de tal ação é contribuir para o fortalecimento do Polo, através de uma marca que identifique o APL a nível nacional e internacional. Junto a essa marca pretende-se agregar alguns requisitos como: qualidade na procedência da matéria prima

utilizada na produção das peças de jóias e a responsabilidade ambiental, tornando-se um selo de excelência.

Além do projeto comprador, já mencionado, em 2008, foram realizadas três prospecções de mercado: uma na América Latina (México) e duas na Europa (Feiras na França e na Espanha). Prospecções essas que resultaram no interesse do mercado externo e dos órgãos governamentais e institucionais do Brasil, de promover o intercâmbio comercial, principalmente através de feiras (SIGEOR, 2008). Essas ações estimulam a inovação de mercados.

As coleções do primeiro projeto de design realizada com as MPE's foram expostas na feira Eclat de Mode - Paris em 2006 e as coleções do PRODESIGN foram expostas em várias feiras nacionais. Houve consultorias em design dentro das MPE's e workshops de tendência e metodologia em design com designers italianos, uma parceria com a instituição Escuela de Art de Mistieri, Vicenza/ Itália. Outros projetos de design como coleções favorecendo as gemas brasileiras e projetos de gestão em design têm sido efetuados nas MPE's (SIGEOR, 2008).

Essas ações deram dinâmicas às equipes criativas de cada empresa envolvida no projeto provocando integração entre as mesmas, bem como, as experiências criadas. Todos estes aspectos explanados no foco estratégico e nas ações do APL abrangem o design estratégico territorial em estudo, bem como as questões e as respostas das entrevistas realizadas no Polo Joalheiro, apresentadas a seguir.

#### **4.1 Interpretação dos dados e análise dos resultados**

A interpretação dos dados adquirida pela coleta sob o foco do design estratégico é sistematizada em forma de quadros. Abaixo é apresentado o quadro 10 com as 10 empresas entrevistadas para a presente pesquisa. As empresas estão identificadas por letras do alfabeto, a fim de dar privacidade às mesmas.

Essas empresas estão devidamente divididas por tempo de mercado, mais e menos de 20 anos de mercado, respectivamente empresas “antigas” e empresas “novas”. Outra abordagem importante é a identificação de quantas empresas participam ativamente do APL Joalheiro de Guaporé.

EMPRESAS	5 ANTIGAS					5 NOVAS				
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
TEMPO DE MERCADO	72	100	64	34	24	18	15	2	14	17
PARTICIPAM ATIVAMENTE DO APL	SIM	NÃO	NÃO	SIM	NÃO	SIM	SIM	SIM	SIM	NÃO

Quadro 10 – relação das empresas com tempo de mercado e participação do APL

Através da entrevista constatou-se que 60% das empresas são participantes ativas do APL. Dos 40% não participantes, 30% são as empresas antigas, com mais de 20 anos de mercado. As empresas antigas alegam não precisar de apoio das menores e que se reunir uma vez por mês pode ser "perda de tempo". Apesar das entrevistas terem assinalado maioria das empresas participante do APL, esse grupo pouco é citado nas respostas.

No início desse capítulo, ao se fazer a contextualização do Polo e do APL, várias ações foram citadas e constatou-se que algumas respostas das entrevistas são em função à realização dessas ações promovidas coletivamente pelo APL. No entanto, o APL Jóias Folheadas pouco é lembrado pela maioria do seu grupo de atores participantes.

O quadro 11 refere-se à síntese da coleta de dados. Na linha horizontal, encontram-se as categorias referentes aos aspectos internos onde estão as relações com produto/físico, serviço, experiência e comunicação e os aspectos externos, que fala da relação que as MPE's têm com outras empresas do Polo e com a cidade. Na vertical, estão as MPE's representadas por letras do alfabeto e divididas em empresas novas e antigas. Esse quadro sintetiza os dados para parciais interpretações e complementa os quadros sínteses seguintes.

EMPRESAS		INTERNAMENTE				EXTERNAMENTE	
		Sistema Produto				Empresa x Empresa	Empresa x Cidade
		Produto	Serviço	Experiência	Comunicação		
A N T I G A S	A 72 anos 100 func.	Pólo de moda senal	Venda 15% exp 75% Brasil representantes	feiras sociais cliente gosta: tranq.	imagem Guaporé: empresarial e industria, prod.qual.econ.I	relação - venda e compra	ações sociais como estratégia para imagem da empresa
		localização - n interfere terceiriza prod. - não	mão-de-obra qualificada	não faltar: rapidez atendimento	ofereça oportunidade identidade- sim	parcerias - não, já teve	
		agrega valor investe em design cópia - carac. do merc		imp. cliente: segurança	empresa: site interativo lojas, possui ident., marca- sim	cooperação- os dois lados ganham	entidades - eficiente
		1 brinco, 2 ping. 3.puls estampaia Au e Ag	proporciona cursos	prosp. mercado- sim	ideal: tá se construindo		prefeitura: vende como comerc. e n ind.
	B 100 anos 45 func.	mão-de-obra empreendedorismo empresarial	Venda no Brasil representante e distribuidores	feiras- AJORSUL. Levam aproximação cliente gosta:qualidade	imagem Guaporé: bem interessante, vai ser mais reconhecida	relação: cooperação amizada	colaboramos e recebemos carinho em troca
		localização s/ problema agrega valor se o mercado exigir	mão-de-obra boa ideal: retroalimentar, com inicialtyas :	do produto, bom atendimento, comprometimento	identidade emp- sim empresa: propaganda boca a boca	parcerias - sim cooperação-troca de informação,tecnologia, matéria - prima	entidades: maior integração,UCS, Senai, Sindicato participaria de consórcio.
		investe em design (n tem interno) e tecnologia	Senai - qualificação Sindicato dos trabalhadores-ausente	não faltar: mercadoria imp. cliente: produto de venda, não só o	prefeitura:div.televisão marca : sim ident.cidade: c/ Polo	mercados não tem trabalhado c/cooperação	prefeitura: prepara a cidade, apoio de base.
		cópia - não concorda brinco - Au e Ag estampaia	proporciona cursos	preço prosp. mercado- só o representante	ideal: Polo comercial e Polo industrial c/estilo	relação- troca	doações.
	C 24 anos 30 func.	mão-de-obra senal qualificando	venda c/ mostruário e representante, mercado interno	não participa de eventos do setor cliente gosta:produtos bem acabados-prata imp. cliente: originalidade no produto	imagem Guaporé: empreendedores identidade emp. - sim	parcerias - não	entidades - boas
		localização: não dificulta terceiriza prod. - pouco	Emp.- mão-de-obra qualificada; ideal: multidisciplinar, em Guaporé: boa	preço:receber exatamente o que comprou p/ cliente:atendimento e qualidade de produto prospecção- já fez, atualmente não	divulg.emp.:mostruário divulg.prefeitura-possui ident - sim	cooperação: ajudar	uma rede de emp já participou
		agrega valor investe em design cópia: só p/aprender	Proporciona cursos		marca -sim ident.cidade: sim	mercados não tem trabalhado c/cooperação	prefeitura: pode ser melhor
		anéis, brinco e pulseira em Ag, fundição					
	D 34 anos 70 func.	senal - bom e cobrar mais localização - n contribui, mas já se tem um Polo terceiriza prod. - não agrega valor- mão-de-obra qualidade matéria-prima e acabamento	venda: Brasil representantes, com acompanhamento interno da empresa mão-de-obra emp.: especializada	feiras: AJORSUL segurança na qualidade da mercadoria, prata é como o ouro. cliente gosta:qualidade não faltar: fidelidade do produto comprado	imagem Guaporé: crescimento, cultura de sempre querer ganhar mais identidade- sim empresa: site, mala direta, banner, folder com cidade- não sai marca - sim muito pouco possui ident.	relação - sim , informações comerciais e industriais, liberdade de pedir parcerias - não cooperação- hoje está tudo muito aberto,não é qualquer um que entra na empresa.	boas relações, respeito social e c/ as entidades entidades - Ajoli podia ser melhor cobrar do senai participaria de uma rede de empresas prefeitura:feira,mas podia sinalizar melhor e colocar transporte eficiente
		investe em design cópia: no passado sim, hoje não.	ideal: todos serem iguais da cidade: falta que queira trabalhar,que	imp. cliente: rapidez estratégia: visita ao	direta, banner, folder com cidade- não sai marca - sim muito pouco possui ident.	mercados tem trabalhado em cooperação	
		correntes e brinco de Ag - prata, correntaria e estampaia	sabla o processo todo. cursos: sim, interno e externo	cliente ou trazê-lo até a empresa prosp. mercado- sim	ideal: qualidade, fazer bem feito,valorizar o setor		
E 64 anos 81 func.	mão-de-obra qualificada localização :não favorece	Venda 60% externo 40% interno, distribuidores e revendedores	feiras - não cliente gosta:coerência de se manter tantos	imagem Guaporé: bucólica, dinâmica e c/ oportunidades	relação: de amizade parcerias -aceita, mas não tem	dinâmica coletiva com os funcionários.	
	terceiriza prod. - alguma montagem agrega valor: equipe e tendência de mercado investe em design cópia: concorda - cultural	mão-de-obra boa ideal: multidisciplinar, saber várias funções da cidade: é específica média.	no mercado não faltar: lealdade e honestidade nos contratos e prazos imp. cliente: preço estratégia:interação c/ cliente	empresa: site e vista identidade emp- sim prefeitura: muito pouco	cooperação-principalmente tecnologia como ainda não tem uma cooperativa de compras?	entidades: nenhuma acredita em rede de cooperação	
	brinco folheados estampaia, baixa fusão	proporciona cursos	prosp. mercado- sim, sempre positiva	marca : sim, sempre ident.cidade:não pelo pólo, mas pelo autódromo ideal: aproveitamento das potencialidades	mercados não tem trabalhado c/cooperação	prefeitura: faltam coisas a grande prazo.	

Quadro 11 – síntese da coleta de dados



Continuação do quadro 11

N O V A S	F 18 anos 98 func.	Muitas empresas de jóias venda direta, varejo	Venda todo Brasil América do Sul, América Central, África e Europa	feiras SP, AJORSUL, palestras, curso	imagem Guaporé: ótima, qualidade de vida, família.	relação - bastante compras em conj. viagens	ações sociais- bastante, gincana brincadeiras c/ filhos dos func., campanha do agasalho etc.
		localização - n favorece não copia-tem qualidade	por representantes e pessoalmente	cliente gosta: atendimento bom, brindes;	empresa: site, baners, brindes, invest. em marketing c/ resultado	parcerias - sim em feiras e é vantajoso	entidades - recursos, feiras, pode ser melhor
		agrega valor, vender conceito investe em design	mão-de-obra não suficiente e não qualificada o bastante	não faltar: tudo que compõe a venda do produto	identidade- sim marca- sim	cooperação- ética p funcionários, informações p/ clientes,	entidades - recursos, feiras, pode ser melhor
		brincos folheados especialidade -solda fria	proporciona cursos: interno e externo	imp. cliente: preço prosp. mercado- sim	Guaporé é reconhecida: ideal: tá bom assim	afinidades coop. entre os mercados- sim	prefeitura: falta projetos rede: API
	G 15 anos 22 func.	mão-de-obra senai	Venda 95% Brasil representante empresário vende	feiras- expos. não cliente gosta: atenção	imagem Guaporé: ótima p/ trabalhar, viver	relação - troca infor tecn. materia-prima	contribuições doações
		localização - desfav. terceiriza prod. - sim	mão-de-obra 80% fem. rotativa e insuficiente	não faltar: atenção, satisfazer surpreender	Qualidade de vida identidade- sim	parcerias - não	entidades - eficiente
		agrega valor investe em design cópia - próprio setor	mão-de-obra ideal: mais permanente.	imp. cliente: ganhar dinheiro e satisfação	empresa: site, folder, rev. cliente, emb., banner. possui ident., marca s	cooperação-ajuda mútua, ganha ganha	participaria de uma rede de emp
		1 brincos mont. e banho Au e Ag	conhecer a cultura da empresa.	prosp. mercado- sim	ideal: P. indust. inovador competitivo, credibilidade		prefeitura: apoio site, feira, turismo.
	H 2 anos e meio 28 func.	mão-de-obra	Venda 70% acompanha pessoalmente pouco representante	feiras- expos. sim segurança	imagem Guaporé: individualidade e Polo	relação - APL troca idéia- afinidade	questão ambiental cuidado com a água
		localização - fav. pólo existe terceiriza prod. - sim	mão-de-obra consciente	feiras- expos. sim cliente gosta: novidade	identidade- sim empresa: modifica mostruário, site.	parcerias - não	entidades -fazem pouco- sem foco
		agrega valor investe em design cópia - não, sempre criou	administra com a participação das pessoas	imp. cliente: satisfação não faltar: modelagem	outdoor possui ident., marca -sim	cooperação-dividir o conhecimento; hj não há confiança	participaria de uma rede de emp
		1 pulseiras, 2 conj. mont. artesanal e banho Au e Ag	mão-de-obra da cidade: o conhecimento vem de família		ideal: está se construindo	pra isso	prefeitura: nada
I 14 anos 85 func.	facilita mão-de-obra localização - n contribui	venda: Brasil, América Central, América do Sul	feiras: México, AJORSUL mostrar e produzir o	imagem Guaporé: empreendedor dinâmico município atrasado!	relação - sim, parcerias com fornecedores e em viagens	colaborar entidades - falhas, pouco resultado	
	terceiriza prod. - sim agrega valor na embalagem	representantes	que o cliente quer cliente gosta: qualidade do produto e organização da empresa	identidade- sim empresa: site, catálogo banner folder			
	investe em design cópia - natural	mão-de-obra emp.: boa ideal: especializada da cidade: falta que queira trabalhar	não faltar: atendimento imp. cliente: o produto estratégia: seriedade	com. cidade- jornal marca-sim, mas muito investimento	cooperação- troca de informações e auxílio tecnológico	participaria de uma rede de empresas	
	1 brinco, 2 ping, 3 anel folheado Au e Ag- banho	representantes cursos: sim, senai	prosp. mercado- sim	cidade possui ident. ideal: qualidade dos produtos produzidos	mercados tem trabalhado em cooperação	prefeitura: nenhuma dinâmica	
J 17 anos 18 func.	Historicamente ser um Polo localização : não favorece	Venda para Limeira representante e pessoalmente	feiras- Limeira deixar à vontade, confiança	imagem Guaporé: boa de morar, individualista/ hospitaleira e afetiva	relação: de amizade parcerias - sim	ambiental- recolhe embalagens	
	terceiriza prod. - pouco agrega valor - padrão de qualidade	mão-de-obra boa ideal: qualificado p/ um senai forte	cliente gosta: proximidade no atendimento	empresa: s/ divulgação identidade emp- sim	cooperação- difícil, troca de informação	entidades: falta criatividade e planejamento	
	investe em design cópia: concorda, mas eles não	da cidade: tirando os chefes, comum e não consegue desenv.	não faltar: atenção imp. cliente: qualidade estratégia: simplicidade	prefeitura: não divulga marca : sim ident. cidade: sim,	troca de material é problemática	já participou hj não participaria	
	anéis, brincos, acessórios pingentes - latão estamparia, baixa fusão	proporciona cursos, muito analisado e debatido.	prosp. mercado- não	mas distorcida deal-a realidade do Polo, mão-de-obra boa	mercados não tem trabalhado c/ cooperação	prefeitura: falta iniciativa e criatividade	

Continuação do quadro 11 - síntese da coleta de dados

A seguir, cada aspecto será evidenciado nos detalhes com seus devidos percentuais de resposta. No intuito de otimizar e centralizar as possíveis lacunas, divergências e similaridades que constituem as empresas do Polo Joalheiro de Guaporé.

## 4.1.1 Síntese aspectos produto / físico

No quadro 12 está a síntese do aspecto produto, relacionado ao que o município oferece de favorável ou não à sua localização; ao que possui como potencial na visão das empresas de jóias, ao que pensam sobre design e ao que aplicam aos seus produtos para agregar valor; ao que pensam da cópia no meio joalheiro Guaporense e à qual o produto que mais produzem.

INTERNAMENTE				
QUADRO SÍNTESE ASPECTOS PRODUTO / FÍSICO				
PERGUNTAS	RESPOSTAS	EMPRESAS		
ASPECTO PRINCIPAL	FREQUENTES/ CARACTERÍSTICAS	5 ANTIGAS	5 NOVAS	TOTAL (%)
LOCALIZAÇÃO GEOGRÁFICA	FAVORECE	4	1	50%
	NÃO FAVORECE	1	4	50%
FACILIDADE DE ENCONTRAR	MÃO DE OBRA	5	5	100%
DESIGN	INVESTE	5	5	100%
	AGREGA VALOR	5	5	100%
CÓPIA	NÃO	1	2	30%
	SIM	2	-	20%
	CARACTERÍSTICA DO SETOR	2	3	50%
PRODUTO QUE MAIS PRODUZ	BRINCOS	3	3	60%
	PINGENTES	-	-	0%
	CONJUNTOS	-	-	0%
	PULSEIRA	-	1	10%
	ANÉIS	1	1	20%
	CORRENTES	1	-	10%

Quadro 12 - síntese aspectos produto / físico

As respostas referentes à localização geográfica do município de Guaporé ficaram divididas igualmente. Os 50% dos entrevistados que concordam que a localização geográfica favorece o desenvolvimento do Polo, vem, na sua maioria, das empresas antigas, pois algumas dessas empresas foram desbravadoras em tempos antigos. Atualmente, com advento das comunicações e do desenvolvimento das estradas, essas dificuldades foram superadas. Também ocorre que a maioria delas possui representantes e não precisam se deslocar constantemente. Portanto, a localização não impede que cresçam e desenvolvam suas

empresas. Opinião que pode ser verificada na resposta dada por um dos entrevistados: “não muito, mas hoje já não é mais importante, porque já se formou o Polo”.

A única empresa, das novas, que respondeu que a localização favorece é porque define o município como Polo, com a seguinte afirmação: “a localização, as proximidades às vezes favorece, pelo sucesso que o Polo existe”.

No entanto, os outros 50%, (na maioria empresas novas), vêem a localização geográfica de Guaporé como desfavorável ao desenvolvimento do Polo. As dificuldades de se chegar aos mercados novos e promissores ocorrem devido à distância, visto que, são pequenas empresas novas, nas quais, muitas vezes o proprietário é quem faz a venda comercial, não dependendo somente dos representantes em outras localidades. Fato este que fica evidente na seguinte resposta “é muito diferente estar em Guaporé e estar em São Paulo, nós temos 1.200 km de distância, onde a gente cansou de viajar”.

O fortalecimento social da identidade do território de Guaporé é apoiado pelo APL que tem optado por preferir ações que estejam ao acesso delimitado às MPE's do território Guaporense. No caso dessas ações, como prospecções de mercado e pesquisa de tendências em moda e design, a proximidade geográfica tem sido decisiva para participação colaborativa das empresas (SINDIJÓIAS, 2009). Como já citado na teoria por Balestrin e Verschoore (2008:66,64) o desenvolvimento do “Vale do Silício”, a “Terceira Itália” e por Polita (2006:163) o “Vale dos Vinhedos”, ocorre graças à proximidade espacial e a cooperação entre as empresas.

O aspecto que mais favorece o município, evidenciado pela unanimidade dos entrevistados, é a facilidade de encontrar mão de obra. Característica contrastante presente no Pólo, pois há uma forte demanda de mão de obra e pouca oferta de trabalhadores. Além de ser barata e concorrer diretamente com os outros setores em crescimento: o metal mecânico e a confecção.

As empresas entrevistadas são todas sediadas em Guaporé e, estando próximas, dividem e aproveitam a mão de obra local. O Polo possui como característica a proximidade geográfica e esse é um dos fatores que contribui para atrair o olhar para o “local”. O trabalhador Guaporense pode escolher onde trabalhar, devido à oferta existente, porém outro fator fica evidente: a ausência de formação técnica, salvo algumas exceções. Neste sentido, encontram-se respostas como: “o grande número de empresas facilita a mão de obra” e “a mão de obra já treinada, já tem uma história de joalheria, a mão de obra é importante”.

O papel do designer no Polo envolve basicamente a criação de artefatos como acessórios para moda em geral e modelagem das peças para os variados processos produtivos



presentes no segmento. A proporção de designers que participam da comunicação e distribuição dos produtos, o que confere o valor de troca e aceitação do consumidor, é pequena. Não se sabe quantos desses profissionais no design possuem formação e a qual tipo de formação escolar e/ou acadêmica teve acesso.

O investimento em design também é defendido pela unanimidade. Todas as empresas entrevistadas afirmam investir em criação, se inspiram e modificam algo na sua montagem, no seu formato ou no seu material de acabamento. Algumas não possuem designers internos, mas não deixam de desenvolver novos produtos. Uma das respostas evidencia “sim, porque hoje o perfil de designer de Guaporé é esse, não é necessariamente aquele que estudou desde o inicial, ou que só desenha, é ter aquele setor, aquela pessoa responsável que tu sabe que vai chamar e ela vai desenvolver um trabalho diferente do que tinha”.

O fato de agregar valor não está ligado diretamente ao investimento em design para essas empresas, mas 100% dos entrevistados concorda que agrega valor aos seus produtos, seja em design, qualidade tecnológica, atendimento ao cliente e em marketing. Algumas empresas responderam: “a gente procura trabalhar de acordo com o mercado, se o mercado exige agregar, agregamos [...]”, “muito, mão de obra especializada, qualidade na matéria – prima e acabamento”; “sim, detalhe no acabamento” ; “ sim, na embalagem” ; “ sim, procurando fazer produtos baratos com cara de sofisticados, tentando pela modelagem, que seja um fator importante para venda e para o preço”.

Para promover o desenvolvimento de artefatos que levem sua história cultural, no caso fabricação de jóia folheada junto com tecnologia para produção em escala, faz-se necessário a intervenção pelo design. O design é capaz de propor inovações sem interferir na essência característica de produtos específicos produzidos em determinado território. Preserva-se a identidade do local com inovação. Busca-se, como já citado por Krucken (2009:103) o desenvolvimento de produtos locais como um meio de integrar a “tradição e a inovação”.

As empresas acreditam desenvolver esse potencial, mas sem perceber o quanto podem agregar de tradição com inovação. Esse é o papel de um design estratégico territorial. Conforme afirmam Antunes Jr et al (2007:2) e Kapferer (2003:57), o design é mencionado na ponta inicial da cadeia produtiva e é o meio para agregar valor aos produtos, colaborando na constituição da marca nas empresas do Polo.

Como já mencionado na teoria por Best (2006) considera que as fases de pesquisa e de projeto são as que agregam mais valor, no entanto, algumas empresas ainda não percebem isso. O fato de coletar *feedbacks* significa identificar o que o consumidor quer perceber, criando sentido e valor aos bens que deseja consumir. Portanto incentivar o P&D é essencial.



As explicações acima servem para o entendimento de uma cultura de projeto, ou mesmo, uma cultura de design. Alimentar a gestão do design e da marca faz parte do correto diagnóstico das falhas que podem possuir as empresas que não têm uma cultura de design. A necessidade da pesquisa centrada no consumidor e a transmissão de conhecimento interno durante o processo fazem parte de uma abordagem inovadora frente à competição.

Como já citado na contextualização do Polo, Guaporé tem pouco mais de 100 anos de história joalheira, mas foi na década de 70 que expandiu na atividade, com o advento da galvanoplastia (jóias banhadas a ouro e prata). Quando este fato ocorreu, o centro do País também se abriu para desenvolver outro Polo Joalheiro, o localizado na cidade de Limeira – SP. Atualmente Limeira é o primeiro Polo em produção joalheira, por possuir maior número de empresas produtoras.

Devido a este contexto, foi questionada a característica da cópia de produtos tão favorecida pela concorrência acirrada dos dois Polos. O que as empresas pensam sobre a cópia foi a questão que demonstraria se elas assumem copiar, mesmo investindo em design.

Nas MPE's do setor joalheiro, o usual design como cópia ainda persiste em algumas empresas, mas, aos poucos, está sendo substituído como diferencial competitivo. Essas são considerações reais do Polo. Algumas ações do APL, já citadas anteriormente, fomentam o desenvolvimento de P&D, prospecções nacionais e internacionais, treinamentos, pesquisas de mercado, consultorias técnicas e outras atividades que despertam o cerne criativo.

O fato é que 50% das empresas assumem que a cópia faz parte da característica do setor joalheiro e não é exclusivo do município de Guaporé, 20% das empresas dizem que copiam, pois enquanto umas criam outras copiam. Confirmado na resposta de uma das empresas entrevistadas: “não, o próprio setor que é assim, não é Guaporé que copia, o setor tem essa característica, Guaporé tem bons profissionais, então a gente copia entre si, e oferece modelos para ser copiados”, outra diz: “sim, porque nunca foi feito nada em desenvolvimento de novos produtos, sempre se seguiu uma linha retro, isso também se deve a cultura, uma questão cultural de Guaporé, que está muito ligado nas indústrias de ouro, o ouro é mais conservador, então não se criava modelagens novas, faziam montagens com aquilo que já existia” e uma delas salienta que “ a cópia aconteceu por um período e não por uma característica de Guaporé, mas por uma característica de mercado, todos copiavam, hoje isso mudou muito, quem copiar já sai com o primeiro problema que é o preço”, e outra “ [...] a gente se baseia na tendência.”

As empresas criam nos produtos em ouro e copiam nos produtos folheados. Há os que afirmam não copiar (30%), mas reconhecem que algumas empresas copiam. Como já

mencionado por Antunes Jr et. al. (2007:4) o desenvolvimento de “inovações de produtos ou de materiais” pode acontecer facilmente por meio da cópia pela aplicação da engenharia reversa, pois basta conseguir uma peça e a empresa pode copiar pelo processo produtivo que domina.

Dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2005) também confirmam que as “MPE’s optam por desenvolver principalmente inovações de produto e processo para a empresa, de caráter imitativo, envolvendo menores riscos e custos”. E, por isso, são fáceis de ser copiadas.

Todas as empresas responderam (índice de 100%) acreditar no design como alternativa de desenvolver e fortalecer uma identidade individual para cada empresa nesse segmento, com afirmações como: “Todas as peças são desenvolvidas aqui dentro [...]”, “[...] temos um processo de criação, montagem, porque pega elementos que já tinha pronto e elementos novos e cria novas montagens”, “procuro investir em design sim, mas em tecnologia que favoreça também”.

O índice percentual de 60% da produção de brincos como produto que é mais produzido é um diagnóstico interessante. Fato que não necessariamente só produzem brincos, mas sim, assumem como o “feijão com arroz” e “carro chefe” de sua empresa. O índice de segundo lugar ficou para os anéis, com 20%.

Mesmo dentre as empresas que produzem correntaria em larga escala e com tecnologia moderna, que fazem parte das antigas, como a empresa A e D, uma afirma desenvolver em maior número correntes, a outra brincos femininos.

Portanto, algumas empresas possuem determinado potencial produtivo que não significa estar diretamente relacionado ao produto que mais vende. Algumas vezes a sua demanda comercial de venda vem de outros produtos, terceirizados ou em parte produzidos dentro da própria empresa.

#### 4.1.2 Síntese aspectos serviço

O quadro 13 está relacionado à síntese dos aspectos de serviço. Nesse bloco de perguntas estão os tipos de serviços que as empresas fornecem e recebem do município e dos clientes, além do mais, que tipo e em que nível de formação técnica está presente no Polo.

INTERNAMENTE				
QUADRO SÍNTESE ASPECTO SERVIÇO				
PERGUNTAS	RESPOSTAS	EMPRESAS		
ASPECTO PRINCIPAL	FREQUENTES/ CARACTERÍSTICAS	5 ANTIGAS	5 NOVAS	TOTAL (%)
VENDAS	PESSOALMENTE	1	4	50%
	REPRESENTANTES	5	5	100%
	DISTRIBUIDORES	2	-	20%
MÃO DE OBRA EXISTENTE NA EMPRESA	INSUFICIENTE	-	2	20%
	ROTATIVA	-	1	10%
	FALTA QUALIFICAÇÃO	-	1	10%
	BOA	2	2	40%
	PARTICIPATIVA	-	1	10%
	QUALIFICADA	2	-	20%
	ESPECIALIZADA	1	-	10%
MÃO DE OBRA IDEAL	MULTIDISCIPLINAR	3	-	30%
	COM INICIATIVA	1	1	20%
	QUALIFICADA	1	4	50%
MÃO DE OBRA DA CIDADE	BOA	2	1	30%
	QUALIFICADA	1	-	10%
	ESPECÍFICA	1	-	10%
	SEM VONTADE DE TRABALHAR	1	1	20%
	INSUFICIENTE	-	3	30%
CURSOS	PROPORCIONA	5	3	80%
	MUITO ANALISADO	-	2	20%

Quadro 13 - síntese aspecto serviço

As empresas responderam unânimes com 100%, que possuem representantes comerciais, no entanto, 50%, e na sua maioria as novas, afirmam acompanhar pessoalmente as vendas de seus produtos. Algumas empresas antigas, inclusive, alegam que nem conhecem seus clientes finais, mas conhecem a competência de seus representantes e confiam plenamente na sua experiência profissional. Apenas 20% das empresas trabalham com distribuidores de seus produtos.

Nas entrevistas, 40% respondeu que a mão de obra local presente em suas empresas é boa, como na resposta “acho que para o nosso nível de exigência é bom, suficientemente boa, mas eu acho que sempre tem que aprender, podia e pode ser melhor”. Os 20% que afirmam que a mão de obra é qualificada referem-se aos chefes dos setores: “cada setor tem uma pessoa qualificada, na produção, no banho, na expedição e assim por diante”. Outros 20% dos entrevistados consideram insuficiente e 10% afirma que é rotativa: “porque o mercado tem mais ofertas de emprego do que de pessoas, ou uma qualificação razoável ou então é o que acontece, a pessoa não entra na empresa pra aprender e se profissionalizar”, 10% respondeu

não ter qualificação e 10% afirmou ser participativa, como evidenciado na resposta “quanto mais o funcionário estiver informado, ele vai produzir mais consciente e administro com a participação das pessoas”.

Ao perguntar sobre a mão de obra ideal para sua empresa, alguns conceitos surgiram a respeito do assunto. No entender das empresas, 50% acredita que a mão de obra ideal é a qualificada, 30% que é a mão de obra multidisciplinar e 20% a mão de obra com iniciativas. Referente ao questionamento de como é a mão de obra que está presente no município, 30% dos entrevistados alega ser boa, 30% ser insuficiente, 20% afirma que as pessoas não têm vontade de trabalhar, 10% acha que é específica e para 10% é qualificada.

A aglomeração industrial joalheira, acaba por estimular o ensino técnico nesse setor com cursos e feiras e promove o desenvolvimento de indústrias familiares. Esse fenômeno mantém a força cultural do território e representa a formação local desse lugar. Nesse sentido, uma das afirmações feitas pelos entrevistados merece ser citada: “a mão de obra que há em Guaporé é a que nasceu no Polo, vem de família”.

Todavia, se por um lado favorece e atende ao desenvolvimento de novas empresas, por outro, falta mão de obra especializada, qualificada e multidisciplinar, constatado nas entrevistas. Nesse sentido, faz-se necessário esclarecer esses conceitos. O que cita uma das empresas: “Guaporé não tem mão de obra pra começar, então é feito um trabalho de psicologia emocional para ouvir todos os setores num período de uma hora todas as segundas-feiras, um trabalho coletivo e tentam ver as deficiências”.

A mão de obra especializada se atribui aos profissionais que possuem conhecimento específico em alguma área (solda, galvanoplastia, fundição, designer). A mão de obra qualificada se atribui aos profissionais que além de serem especializados têm conhecimento geral do processo produtivo ao qual estão inseridos (onde se encontram os chefes de produção). Já a mão de obra multidisciplinar, pressupõe que além de qualificada possui experiência (conhecimento tácito) em vários setores da empresa e não só o conhecimento. Essa mão de obra é a que aparece nos jovens empreendedores das novas empresas, pois quando o colaborador conhece e sabe executar o processo todo ele abre sua própria empresa.

As empresas têm empregado qualquer tipo de mão de obra, sem exigência de formação, pois a demanda é maior que a procura. Cita-se uma das respostas nesse sentido: “[...] precisa de gente experiente, aconteceram muitas confusões porque as empresas não exigem mais certificado de cursos, uma coisa alimenta as outras querem aprender com familiares ou amigos, e ai dizem pra que fazer curso e gastar se posso fazer com fulano? Façam o que quiser, mas tem que ser com qualidade, o próprio mercado não exige isso”. Por

esse motivo, a comunidade pouco se interessa em adquirir novos níveis de conhecimentos técnicos ou de nível superior, pois as empresas não exigem certificados. Como consequência, no Pólo, há uma universidade e a procura por cursos é pequena.

Com uma mão de obra barata e sem estímulos de desenvolvimento de conhecimento, pois também alegam não poder financiar cursos, como disseminar o conhecimento? As empresas foram questionadas se investem em cursos para seus colaboradores. Todas as antigas afirmam proporcionar a oportunidade de terem conhecimento técnico. Todas juntas somam um percentual de 80% participativas e 20% das empresas, não negam investir, mas primeiramente analisam rigorosamente os cursos e quem irá colocar para treinamento, por imaginarem estar investindo em seus concorrentes futuros.

O Polo possui, desde 2007, prêmios no setor joalheiro brasileiro. O concurso é conhecido como World Skills, um dos maiores concursos de conhecimento técnico do mundo. A primeira vez que o Brasil participou ficou com a colocação de 5º lugar do mundo, a segunda vez, em 2009, ficou em 2º lugar e a terceira vez (2010/2011) encontra-se entre os finalistas mundiais, visto que a competição final ainda não ocorreu.

Os competidores citados e premiados nesse concurso são residentes em Guaporé e pertencem ao Polo Joalheiro. Ação como essa traz visibilidade para o Polo Joalheiro como disseminador do conhecimento técnico, atributo que faz parte da imagem positiva do território local.

A escola técnica SENAI Guaporé, anteriormente citada, também enfrenta baixos índices de alunos para o setor joalheiro. A escola atendeu no ano de 2009 um total de 413 alunos e, destes, somente 33 na área de joalheria. Foram realizados, no total, 65 cursos no ano, sendo destes somente 5 na área de joalheria (SENAI, 2010).

#### 4.1.3 Síntese aspecto experiência

O quadro 14 está relacionado à síntese do aspecto experiência. O intuito desse bloco de questões é resgatar o maior número de informações que ligam as empresas aos seus clientes. A experiência contém fatores e características que se manifestam tanto na matéria, o que ocorre no nível da tangibilidade e concreto quanto o que está mais sutil, no nível abstrato, que quase não se percebe, mas que influencia nas ações e reações dos clientes. Além da preocupação com o cliente, investiga-se que tipo de estratégia as empresas realizam para atrair o seu público alvo e se participam de prospecções de mercados.

INTERNAMENTE				
QUADRO SÍNTESE ASPECTO EXPERIÊNCIA				
PERGUNTAS	RESPOSTAS	EMPRESAS		
ASPECTO PRINCIPAL	FREQUENTES/ CARACTERÍSTICAS	5 ANTIGAS	5 NOVAS	TOTAL (%)
FEIRAS	VISITANTES	-	1	10%
	EXPOSITORES	3	4	70%
	NÃO PARTICIPAM	2	-	20%
CLIENTE GOSTA	ATENDIMENTO	1	3	40%
	COMPROMETIMENTO	2	-	20%
	QUALIDADE NO PRODUTO	2	1	30%
	BRINDES	-	1	10%
	NOVIDADE	-	1	10%
NÃO PODE FALTAR PARA O CLIENTE	ORGANIZAÇÃO DA EMPRESA	-	1	10%
	ATENDIMENTO	2	4	60%
	MODELAGEM	1	1	20%
	FIDELIDADE	2	-	20%
IMPORTANTE PARA O CLIENTE	LEALDADE NOS PRAZOS	1	-	10%
	PREÇO	1	1	20%
	TER LUCRO	-	1	10%
	SATISFAÇÃO	-	2	20%
	PRODUTO/MERCADORIA	2	1	30%
	QUALIDADE	-	1	10%
	RAPIDEZ	1	-	10%
	CONFIANÇA	1	-	10%
ESTRATÉGIA	SIMPLICIDADE	-	1	10%
	SERIEDADE	1	1	20%
	OUVIR E ATENDER O CLIENTE	5	2	70%
PROSPECÇÃO DE MERCADOS	TER NOVIDADES	-	2	20%
	PARTICIPA	4	4	80%
	NUNCA PARTICIPOU	-	1	10%
	JÁ PARTICIPOU, ATUALMENTE NÃO	1	-	10%

Quadro 14 – síntese aspecto experiência

Nesse quadro, a intenção é diagnosticar as experiências tangíveis e intangíveis (menos perceptíveis) que as MPE's procuram estabelecer para seus mercados, clientes e fornecedores. E, também, por trás das ações pré - estabelecidas que sensações e situações as empresas pretendem causar.

Pelas entrevistas, 70% responderam que atualmente participam como expositores em feiras do setor joalheiro. Todas as empresas enquadradas como novas participam de feiras. Anteriormente foi citada a ação através do APL de apoio à participação como expositores em feiras nacionais do segmento joalheiro, fato comprovado pelas pesquisas.



O índice de 20% fica para as empresas que não participam de feiras, sendo elas das antigas. O índice de visitantes em feiras fica nos 10% das respostas, também resposta das empresas antigas.

O atendimento foi o item mais citado no que as empresas mais gostam de oferecer ao cliente, com 40% das respostas, 30% responderam ser a qualidade do produto o fator essencial, 20% o comprometimento com os pedidos, 10% para as novidades apresentadas, 10% para organização da empresa e 10% respondeu presentear com brindes.

Dentre as características que não podem faltar para o cliente, o atendimento também foi o mais evidenciado com 60%, com 20% ficou a modelagem das jóias, 20% para fidelidade do produto (ter certeza do que se compra é o mesmo que vai ser recebido na entrega do pedido) e 10% acredita que não pode faltar o cumprimento dos prazos.

Dos fatores que são considerados importantes para o cliente as empresas responderam, que de fato, todos os fatores são imprescindíveis para um bom relacionamento de venda com o cliente. Porém, os três mais citados são: produto e mercadoria, opção escolhida por 30% das empresas, o fator preço, é evidenciado em 20% das respostas, e o fator satisfação do cliente, respondido por 20%. Cita-se algumas das respostas: “satisfazê-lo imediatamente”; “atender os anseios, satisfazer, surpreender, oferecendo algo a mais”. Outros fatores, como confiança, rapidez na entrega do pedido, qualidade, ter lucro e simplicidade foram citados por 10% das empresas.

A questão sobre que estratégia a empresa define para manter, resgatar e conquistar um cliente é feita com a intenção de captar que valores intangíveis e de planejamento estratégico ela trabalha. Com 70% das respostas, sendo 50% composta pelas empresas antigas, ouvir e atender o cliente sempre. Com percentual de 20% ficam as empresas que apostam na seriedade que podem demonstrar para seus clientes e 20% acredita que a melhor estratégia é apresentar novidades para o cliente. Nesse sentido, vale ressaltar algumas das respostas utilizadas: “modelagem nova, atender o cliente com coleções específicas”; “atender as expectativas, atender com a modelagem, atenção, atender com a qualidade desejada pelo cliente” e uma das empresas antigas afirma “[...] não adianta encher de pacotinhos, enfeitezinhos, se o produto não vale nada, tem que ter cuidado muito grande na produção [...] ele vai pagar o preço que for para ser aquele produto com a qualidade que deseja [...]”.

Como já citado anteriormente por Antunes Jr et al (2007:2) é o caráter “imediatismo” do produto inovador, sendo novo e original, o que causa impacto nas vendas. Visto isto, as novidades na modelagem dos produtos estão nas frequentes respostas das três questões

realizadas: do que o cliente gosta, do que não pode faltar e do que é importante pra ele, o que garante uma boa venda.

Sobre a participação em prospecções de mercado, a entrevista aborda tanto prospecção internacional, quanto nacional. O índice de 80% das empresas entrevistadas afirma participar de prospecções de mercado, cita-se algumas das respostas nesse sentido: “sim, o mercado está pedindo, hoje estamos mais organizados fazendo produções para lançamento, o mercado exige isso, o mostruário tem que estar sempre mexendo, tem que inovar e criar”, outra diz “sim, se há caminhos é importante ter uma visão global, uma noção de posicionamento de mercado”, e outra que aborda “ sim, é positivo, permite acessar alguma coisa que sozinho provavelmente a gente não faria [...]”.

Com 10% fica a resposta para empresas que nunca participaram de prospecções e 10% para empresas que já participaram, mas que atualmente não participam. Como mencionado anteriormente Suzigan (2006:11) aborda que no marketing está a busca de novos mercados, que podem ser coletivos, como por exemplo, através dos consórcios. A prospecção de mercado promove novos focos de compra e venda. Essa também foi uma das ações realizadas pelo APL.

#### 4.1.4 Síntese aspecto comunicação

O quadro 15 está relacionado às questões de comunicação. Nesse quadro, estão as respostas referentes à imagem, tanto do Município quanto das empresas. Outra característica é perceber o que entende por identidade individual como empresa e coletiva como Polo e se são reconhecidas por outras empresas ou cidades.

Como questão principal destaca-se o item “imagem ideal do Polo” que propõe abordar aspectos pertinentes a qual é, para os entrevistados, a imagem ideal do território que pertencem. Esse tópico sugere às empresas a abordarem características positivas de como seria uma imagem ideal e positiva do Polo e conseqüentemente do município de Guaporé.



INTERNAMENTE				
QUADRO SÍNTESE ASPECTO COMUNICAÇÃO				
PERGUNTAS	RESPOSTAS	EMPRESAS		
ASPECTO PRINCIPAL	FREQUENTES/ CARACTERÍSTICAS	5 ANTIGAS	5 NOVAS	TOTAL (%)
IMAGEM DE GUAPORÉ	ÓTIMA	-	2	20%
	QUALIDADE DE VIDA	-	3	30%
	INDIVIDUALISTA	-	2	20%
	POLO	-	1	10%
	ATRASADO	-	1	10%
	HOSPITALEIRO	-	1	10%
	EMPREENDEDOR	1	1	20%
	INDUSTRIAL	1	-	10%
	OFERECE OPORTUNIDADES	2	-	20%
	CRESCIMENTO	1	-	10%
INTERESSANTE	1	-	10%	
COMO DIVULGA A EMPRESA	SITE	2	4	60%
	LOJA	1	-	10%
	PROPAGANDA BOCA A BOCA	1	-	10%
	MOSTRUÁRIO	1	2	30%
	FOLDER	1	2	30%
	BANNER	1	3	40%
	OUTDOOR	-	1	10%
	NÃO DIVULGA	-	1	10%
COMO PREFEITURA DIVULGA GUAPORÉ	SITE	1	1	20%
	FOLDER	1	-	10%
	FOLHETOS	1	-	10%
	JORNAL	-	1	10%
	NÃO DIVULGA	1	2	30%
	TELEVISÃO	1	-	10%
	COMO POLO FICAA DESEJAR	2	2	40%
EMPRESA POSSUI IDENTIDADE	SIM	5	5	100%
	É RECONHECIDA	5	4	90%
INVESTE EM MARCA	SIM	5	5	100%
GUAPORÉ POSSUI IDENTIDADE	SIM	5	5	100%
	É RECONHECIDA	3	4	70%
IMAGEM IDEAL PARA O POLO	POLO DE SEMI-JÓIAS	-	1	10%
	POLO INDUSTRIAL INOVADOR	1	1	20%
	ESTÁ SE CONSTRUINDO	1	1	20%
	ESTÁ BOM ASSIM	-	1	10%
	REALIDADE DO POLO	-	1	10%
	QUALIDADE DOS PRODUTOS PRODUZIDOS	2	1	30%
	APROVEITAMENTO DAS POTENCIALIDADES	1	-	10%
	RECONHECIDA REGIONALMENTE	-	1	10%

Quadro 15 – síntese aspecto comunicação

O conhecimento a respeito de como a imagem de Guaporé é percebida, até então, era totalmente empírico, pois inexistem pesquisas científicas a respeito desse tema. O projeto de uma imagem territorial, como já visto por Kotler (2006:71), exige pesquisas sobre como os moradores, visitantes e as empresas internas e externas percebem o lugar. O primeiro passo

para identificar como as empresas internas e o setor privado empresarial percebem o município de Guaporé e o Polo como um todo, vem da constatação dessas entrevistas.

Guaporé já recebeu o título de maior produtora de milho, no auge do seu desenvolvimento agrícola. Em 1909, foi fundada a primeira ourivesaria e, atualmente, é conhecido como Polo Joalheiro produtor do Rio Grande do Sul, causas para uma imagem positiva da cidade. No entanto, fatores como a falta de incentivo em P&D, design e gestão de marca, por muito tempo, resultam num Polo Joalheiro reconhecidamente fraco em inovação e design, atributos que fazem parte de uma imagem negativa e sem visibilidade para o Polo. Apesar da maioria das empresas concordarem que são criativas.

Divulgar o que há de melhor no território é o que Kotler (2006) e Krucken (2009) mencionam que significa descobrir os potenciais desse lugar e em coletivo passar a trabalhar para construção e desenvolvimento do fortalecimento dessa imagem. Esse tipo de ação gera uma imagem positiva e conseqüentemente passa a fazer parte da identidade local desse território.

Segundo a maioria das respostas das entrevistas, o município recebe elogios das empresas que o mantêm. O território é visto como ótimo para viver com percentual de 20% e apresenta qualidade de vida para 30%. A esse respeito afirmam os entrevistados que “a cidade é ótima para trabalhar, para viver, permite ter uma qualidade de vida muito boa” e que “aqui o lugar é bom, tranquilo, seguro pra viver e com qualidade de vida”.

Guaporé é empreendedor para 20% dos entrevistados, os quais alegam que na cidade “o pessoal é empreendedor, conhece o seu próprio negócio, tem um marketing melhor, cultura, não só no nosso setor, mas em geral, aqui como imagem, gente competente [...]” e que a imagem “das empresas é muito boa, tanto num Polo quanto no outro os empreendedores são muito dinâmicos, do município a imagem é de muito atrasado, se você for pra Porto Alegre 95% das pessoas não sabe que Guaporé é o Polo de semi-jóias [...]”.

O município oferece oportunidades para 20% e se intitula interessante para 10% dos colaboradores da pesquisa. Outros aspectos pouco positivos recebem percentuais de 10% para território considerado atrasado e 10% para individualista.

Já citado anteriormente o advento da comunicação em redes faz parte do que Castells (2006, v.1:518) aborda presente na sociedade em rede. Aponta que os lugares estão segmentando-se “cada vez menos relacionados uns com os outros” e “menos capazes de compartilhar códigos culturais”. Essa é uma consequência do poder do espaço de fluxos e impossível de evitar nessa constituição de sociedade em rede.

Nesse contexto, relatam-se as respostas da próxima questão. No mundo pós-moderno, de espaço de fluxos, as empresas naturalmente buscam divulgar seus produtos e ampliar seus mercados através da rede de comunicações. Pela entrevista, 60% investe em sites empresariais, interativos e promocionais. Destes, 40% são respostas provenientes das empresas novas.

O investimento em banners para divulgação da marca e do produto é de 40%, folders são manufaturados por 30%, os mostruários são artificios de divulgação da mercadoria representada por 30% dos entrevistados. Os índices de 10% são mencionados para quem investe em loja, 10% divulga com outdoor, 10% acredita na propaganda “boca a boca” e 10% alega não investir em divulgação.

Prosseguindo no aspecto comunicação, as empresas foram abordadas com a questão de como elas vêem que a prefeitura divulga a cidade. O maior índice foi 40% para a resposta que “como Polo deixa a desejar” nos incentivos de divulgação, 30% para constatação de nenhuma iniciativa de divulgação do município ou do Polo pelo poder público, nesse sentido pode ser citada uma das respostas: “Não sei os canais de comunicação que a prefeitura usa, pois para a empresa não tem muito resultado”.

O índice de 20% afirma acreditar que a divulgação de Guaporé pelo Poder Público Municipal é feita em site específico da cidade, 10% pelo jornal impresso local, 10% através de folhetos anuais e presente em feiras e 10% através da televisão. A maioria das respostas que cita a existência de divulgação também inclui aspectos que poderiam ser melhorados, evidenciado em respostas como: “[...] há um pouco de marketing turístico, isso pode fortalecer o nome da cidade, mas tem que ter o apoio político, interesse, esse trabalho de base que falo, pois não adianta ter uma boa feira, mas o público ser mal atendido e a cidade estar suja, alguns aspectos que devem ser mudados”.

Somando os índices da pouca (40%) e a falta total (30%) de divulgação da cidade feita pela prefeitura, chega a 70%. Essa constatação, na visão empresarial, confirma a distância que há entre o poder público, aspecto de vontades políticas e suas estratégias, e o setor privado, as empresas. Para realização de um projeto de imagem que englobe valorização de produtos locais é necessária uma maior comunicação e investimento, tanto de prioridade de investimentos públicos quanto de troca constante de informações entre os dois setores envolvidos.

A próxima questão aborda a identidade da empresa. Será que as empresas acreditam que possuem uma identidade? E se sim, ela é reconhecida? A resposta foi unânime e 100% concordaram que possuem de fato uma identidade. Com um percentual de 90%, as empresas

colaboradoras da entrevista acreditam que são reconhecidas pelo seu estilo, principalmente pelo próprio cliente e conseqüentemente pelos concorrentes.

A questão do investimento em marca é para identificar se há divergências entre as novas e as antigas empresas presentes no mercado competitivo. Pelas entrevistas, foi diagnosticado que 100% acredita no investimento em marca. Aparentemente não parecem apresentar divergências, mas há na maneira em que focam a marca.

As empresas novas acreditam na constituição de uma marca e desenvolvimento de capital de marca junto com design e estratégias de marketing. Essas ações tornam-se imprescindíveis para se competir atualmente no mercado. Fontenelle (2002:145) e Kapferer (2003:54) falam de como se torna uma marca forte e essas empresas sabem que atualmente para competirem com as grandes empresas necessitam tornar suas marcas conhecidas e fortes. Essas empresas procuram ouvir sempre seus clientes, conhecê-los e, na sua maioria, é o próprio gerente da empresa que os atende, confirmado pelas entrevistas, na qual afirmam fazer o *briefing* inicial, assumindo as diretrizes da venda. A intenção é tornar o cliente cada vez mais fiel à marca. Já citado anteriormente, Kapferer (pag.17) e Suzigan (2006:11) afirmam que um consumidor satisfeito é capaz de se tornar fiel à marca e ao produto.

Mesmo concordando em investir em marca, as empresas antigas acreditam na constituição de um produto com qualidade acima de tudo, afirmam que vendem por ter qualidade em primeiro lugar não havendo necessidade de investir num capital de marca. Alegam que o cliente compra por saber que o produto é o mesmo que se vendia há 20 anos atrás e é essa fidelidade de compra e venda que garante, segundo a maioria dessas empresas, o sucesso e a permanência delas atualmente no mercado.

Tanto as novas quanto as antigas abordam a fidelidade. A divergência está em como abordam a prioridade do investimento em marca. As novas não percebem outro meio de adquirir respeito, identidade e fidelidade e as antigas colocam que é importante, mas não prioridade, pois já estão constituídas no mercado.

As antigas vendem seus produtos que assumem marcas terceirizadas, que não pertencem a elas, mas que são garantidas pela qualidade dos seus produtos. Essas empresas são provenientes de outras exigências de mercado, onde não se falava em identidade, imagem, design, marca e desenvolvimento de redes e avanço das telecomunicações.

A próxima questão se refere à Guaporé possuir ou não uma identidade e se sim, ela é reconhecida? Todas as empresas entrevistadas concordam que Guaporé possui uma identidade, mesmo alegando nas entrelinhas que ela possa estar se transformando, se consolidando ou já ser ideal como se encontra. As respostas nesse sentido foram: “sim, acho

que no mercado sim, no turismo de compras, identidade como Polo, mas de produto não”, outra: “sim, por isso que eu zelo muito pela qualidade, muito pelos clientes”.

Quando questionadas sobre ser reconhecida, alguns aspectos surgem e 70% responde que concorda. A maioria das empresas coloca que Guaporé é reconhecida pelo seu produto de qualidade e econômico no mundo joalheiro.

O Polo é reconhecido no meio em que o produto é comprado e vendido seja nos mercados internacional ou nacional, entretanto, o município não se faz reconhecido dentro da sua própria região. Nesse sentido, cita-se uma das respostas: “[...] se tu for pra Porto Alegre todo mundo sabe que Gramado e Canela produzem chocolate e ninguém sabe que Guaporé tem semi-jóia, tem lingerie, que produzem e a mulherada adora [...]” e outra: “sim, e é reconhecida no mundo. Te digo no mundo porque se chegar na América Central, por exemplo, eles sabem dizer que o produto de Guaporé é melhor do que si mesmo, essa é a diferença”.

A próxima abordagem está inserida na questão do que as empresas idealizam como imagem para o Polo Joalheiro. Com essas respostas e as explicações das empresas, diversos aspectos foram constatados.

A qualidade dos produtos produzidos ficou como a característica ideal para o Polo Joalheiro, com 30%. As empresas confirmam a necessidade que têm de serem reconhecidas pela qualidade de sua produção.

Para tal, algumas empresas do Polo estão encaminhando o registro de uma marca coletiva. Esse futuro selo propõe regras básicas de qualidade para todo produto do segmento joalheiro folheado feito em Guaporé. Dentre essas, estão o nível de galvanização através de banhos de prata e ouro nas peças brutas, padronizando a micragem das camadas aplicadas nas peças. Com fiscalização adequada, o processo se torna essencial para um controle de qualidade e pode vir a se tornar um certificado de origem.

Como o Polo Joalheiro de Limeira – SP, já estava em processo de encaminhamento de um selo de qualidade para os seus produtos, as entidades e empresas dos dois Polos Joalheiros se uniram e com esforços coletivos pretendem disseminar as empresas incorretas presentes no mercado. Essa é mais uma ação apoiada pelo APL de Guaporé.

A importância de um selo nesse momento demonstra a necessidade de uma formalidade no setor joalheiro nacional. Como já abordado por Kapferer (2003:55) um selo é considerado um “símbolo de qualidade” onde uma marca pode vir a investir para salientar algo em um produto ou linha de produtos, nesse caso de um território nacional e conjuntamente regional.

O Polo inovador é desejado por 20% das empresas, 20% diz que “esse momento” é a imagem ideal, a que se está construindo, 10% concorda que está bom assim, 10% gostaria que “a realidade do Polo” aparecesse, 10% quer o reconhecimento de “Polo de semi – jóia”, 10% fala que o Polo deveria mostrar o aproveitamento das potencialidades que possui e 10% coloca que a imagem ideal seria o Polo ser reconhecido regionalmente, no meio em que está inserido.

Entende-se como Polo inovador aquele em que o grupo de empresas está em constante dinamismo. Já citado Schumpeter afirma que (1984:10, 11) o dinamismo é característica do capitalismo. As inovações podem ser em materiais, de processos e na gestão de negócios segundo apontado por Antunes Jr et al (2007:2).

O Polo é constituído por MPE's e essas empresas passam pelas mesmas dificuldades, por pertencerem a ramos de atividades similares. Visto isto, unem-se e planejam conjuntamente objetivos e estratégias que trazem investimento para o desenvolvimento em inovação e assim competem com as grandes empresas. Abordado anteriormente na teoria por Freeman (2004) alega que a união de empresas com mesmo objetivo é uma característica da inovação e é o que conceitua de *clusters*- a formação de redes de empresas.

#### 4.1.5 Síntese aspecto empresa x empresa

Prosseguindo no tema rede de empresas, apresenta-se o primeiro quadro que compõe as relações externas à empresa. O quadro 16 tem como foco identificar que tipo de relação as empresas possuem entre si e o que compreendem sobre cooperação interorganizacional. Nesse bloco de perguntas encontram-se as respostas referentes às parcerias, à confiança, à troca de informações, à colaboração e ao que pensam sobre os mercados estarem trabalhando cooperadamente.



EXTERNAMENTE					
QUADRO SÍNTESE ASPECTO EMPRESA X EMPRESA					
PERGUNTAS	RESPOSTAS	EMPRESAS			
ASPECTO PRINCIPAL	FREQUENTES/ CARACTERÍSTICAS	5 ANTIGAS	5 NOVAS	TOTAL (%)	
RELAÇÃO COM OUTRAS EMPRESAS DO POLO DE JÓIAS (SE SIM QUAL A RELAÇÃO)	SIM	COOPERAÇÃO	1	-	10%
		AMIZADE	2	1	30%
		TROCA DE INFORMAÇÃO	2	2	40%
		COMPRA	1	2	30%
		VENDA	1	-	10%
		TROCA DE MATÉRIA - PRIMA	1	1	20%
		AFINIDADE	-	1	10%
		VIAJAR JUNTOS/ PARCERIA	-	2	20%
	APL	-	1	10%	
EMPRESA POSSUI PARCERIAS	SIM	1	2	30%	
	NÃO	2	3	50%	
	JÁ TEVE	2	-	20%	
O QUE SIGNIFICA COOPERAÇÃO PARA EMPRESA	OS DOIS LADOS GANHAM	1	1	20%	
	TROCA DE MATÉRIA - PRIMA, INFORMAÇÃO E TECNOLOGIA	3	3	60%	
	ESTAR ABERTO	2	-	20%	
	RELAÇÃO DE AFINIDADE COM AS EMPRESAS	1	1	20%	
	ÉTICA PARA FUNCIONÁRIOS	-	1	10%	
	DIVIDIR O CONHECIMENTO	-	1	10%	
	AJUDA MÚTUA	-	1	10%	
	CONFIANÇA	-	1	10%	
OS MERCADOS TÊM TRABALHADO EM COOPERAÇÃO	SIM	3	4	70%	
	NÃO	2	1	30%	

Quadro 16 – síntese aspecto empresa x empresa

O Polo Joalheiro se consolidou a partir do investimento privado e individual das empresas que o constitui. Considerar um grupo de empresas dividindo objetivos e somando esforços faz parte de uma nova cultura nesse ambiente. Estimular o relacionamento entre as antigas e as novas é imprescindível para o aprendizado coletivo.

A primeira questão trata da relação que as empresas possuem entre si. Todas as empresas responderam “sim” em possuir algum tipo de relação umas com as outras sim. A característica mais evidenciada foi a troca de informação com 40%, relações de compra com 30%, relações de amizade com 30%, relação de troca de matéria – prima e insumos pra fabricação de jóias com 20%. Em relação de parceira, 20% alega viajarem juntos para negócios, relação de venda com 10%, relação de cooperação com 10%, relação de amizade com 10% e relação de APL com 10%.

O APL é citado duas vezes, por duas empresas, nesse bloco de perguntas, ao falarem da relação entre empresas e da parceria com outras empresas. As demais participantes ativas do APL (total 60%) não comentam sobre o grupo ao qual pertencem como uma relação entre elas.

A relação que as empresas entrevistadas apontam é informal e de convivência. Como definem Balestrin e Verschoore (2008:87) essas redes cooperam informalmente entre si e com objetivos comuns. A maioria das relações de troca é informal. Nessa rede não há contratos formais e os atores envolvidos agem baseados na afinidade, na amizade e na confiança, bom como aponta as entrevistas.

A segunda questão aborda se a empresa possui algum tipo de parceria. O intuito dessa questão é analisar o que as empresas compreendem sobre parcerias e se a cooperação vem a ser citada. A metade das empresas, 50% respondeu não possuir parcerias, 20% das antigas respondeu já ter tido e não possuir no momento, 30% respondeu possuir parceria com outras empresas.

As empresas que tiveram parcerias formaram redes formais de consórcio. Apontam que a experiência foi válida, mas hoje formariam consórcios diferentes. Duas empresas foram parceiras de um consórcio e suas conclusões foram as mesmas. Cita-se uma delas: “participei de um consórcio, uma sociedade, foi bom a troca de experiência, o baixo custo, conhecer, aprender, ensinar”.

A questão subsequente aborda a cooperação interorganizacional. Nessa pergunta, as empresas são questionadas quanto ao que compreendem sobre cooperação entre empresas. O percentual de 60%, dividido em 30% antigas e 30% novas, respondeu acreditar na cooperação quando trocam informações, matéria-prima e tecnologia. As empresas precisam estar “abertas” para cooperar, foi a resposta de 20%. Para haver cooperação entre empresas é preciso ter boa relação de afinidade entre as mesmas, foi a resposta de 20%. Cooperar significa haver “ganhos dos dois lados” afirmam 20%.

Com 10% das empresas ficam as respostas de ter ética e respeito quanto aos funcionários uns dos outros, 10% acredita que cooperar é dividir o conhecimento empírico, 10% respondeu se ajudarem mutuamente e 10% acredita que para cooperar entre si é necessário ter confiança.

Nessa questão, um dos entrevistados apontou que a maioria das empresas do Polo não possui confiança pra trabalharem cooperadamente entre si. Tal qual ele cita a realidade em que vive: “[...] hoje não há confiança para isso”, nesse momento que a confiança é citada pela primeira vez.



Locke (2001) abordou na teoria que o nível de confiança é um fator importante para prosperidade econômica. Além do mais, ela pode ser construída através de um processo sequencial que combina elementos de interesse próprio, intervenção governamental e o desenvolvimento de mecanismos de auto governança. São parâmetros que devem ser identificados nas empresas interessadas em compartilhar ganhos. Além do mais, afirma Suzigan (2006) que há carência nas gestões e coordenação dessas relações, o que acaba comprometendo as “articulações para as ações e a incapacidade de multiplicar esforços”.

Como as perguntas são de forma aberta, algumas empresas participantes do APL, responderam as questões acrescentando concordar que há falhas nos resultados das ações e no empenho dos poderes políticos vigentes. A falta de uma governança clara e objetiva, grande número de MPE's envolvidas na rede e a falta de contratos formais atraem um nível maior de oportunismo. Por isso, o baixo comprometimento das empresas participantes do APL Jóias Folheadas.

No exemplo acima, o oportunismo é o que Locke (2001) aponta como passivo. A forma passiva implica na falta de dedicação no desempenho das competências e gera falta de confiança entre os atores envolvidos prejudicando o desenvolvimento e resultado das estratégias coletivas.

As respostas do que compreendem sobre cooperação e se desenvolvem alguma relação com outras empresas quase que se confundem. Pois a maioria das MPE's do município de Guaporé trabalha na troca de informações, tecnologia e até informações mercadológicas, empréstimo de insumos como matérias-primas em pedras, fios e ligas de metais.

A maioria dessas trocas acontece através de redes sociais que, segundo Grandori e Soda (1995) são compostas de relações sociais puras e que não tem nenhum tipo de acordo formal. Quanto mais afinidades esses empresários possuem, maior o grau não só da confiança, mas do respeito aos limites das trocas de cooperação. Alguns pedidos chegam a níveis pessoais, como por exemplo, ajudar o parente próximo com um problema técnico, mas desde que não comprometa seus segredos industriais.

A pesquisa aponta que a colaboração que ocorre entre as empresas assume diferentes graus de interesses e confiança. Durante as entrevistas foi declarado o quanto é importante o círculo de relações pessoais e de amizade uns com os outros.

Alguns empresários declararam que não esperam algo do outro com o qual cooperam hoje, mas sabem que esse fato é importante para futuras relações. Essas relações, já citado anteriormente por Balestrin e Verschoore (2008:87) fortalecem os laços entre os atores

envolvidos e que futuramente podem amadurecer em alianças ou redes de cooperação, favorecendo a formação de redes formais.

Outros empresários apostam na cooperação da seguinte forma: “Se eles têm algo que seja interessante para mim, e eu algo que interesse para eles, fizemos uma parceira, assim os dois lados lucram, ganham [...]”. Questionado se os ganhos eram iguais o empresário respondeu: “não necessariamente, ele cobra o que quer e eu o que quero [...]”. Para haver cooperação, esta tem que estar diretamente ligada a ganhos equânimes, igualitários, e ao grau de confiança entre os parceiros que constituem uma mesma rede.

Para Balestrin e Verschoore (2008:39) o termo cooperação, abrange a posição como um dos meios de trabalhar com as organizações que almejam resultados concretos e têm objetivos em comum, assim chamada de “cooperação egoísta”, porque há, em alguns empresários, as atitudes altruístas, pessoas que cooperam com outras sem esperar resultados ou receber algo em troca.

No mundo das parcerias existe a cooperação com intuito de esperar resultados. Para fomentar a cooperação, também abordado por Balestrin e Verschoore (2008) consideram que se faz necessária a “repetição” de encontros periódicos para que os atores envolvidos estejam, constantemente, em contato de processos de decisões, sejam elas, presentes ou futuras. Atualmente, nessas relações informais os encontros periódicos são feitos diariamente por alguns empresários entre si, os quais encontram-se no comércio local, na base da amizade.

Incluindo a interação que as empresas possuem e o nível de cooperação que podem desenvolver, resgata-se o que Balestrin e Verschoore (2008:90,151) abordam, que para se estabelecer de fato uma rede de cooperação pressupõe-se três condições fundamentais: objetivos comuns, interação e gestão. Portanto, a cooperação, a confiança, os ganhos, os objetivos comuns, o dinamismo na comunicação entre as MPE's, criando interação, e a coordenação com “mecanismos claros de gestão” constituem a essência das redes de cooperação interorganizacional.

No intuito de diagnosticar qual a visão mercadológica das empresas frente aos mercados cada vez mais colaborativos foi efetuado o seguinte questionamento: acreditam que os mercados estão trabalhando mais em cooperação? O percentual de 70%, sendo 40% das novas, fica para as empresas que acreditam que os mercados estão trabalhando mais cooperadamente. O percentual de 30% fica para as empresas que não concordam. Dentre os argumentos apresentados pelas empresas entrevistadas cita-se a resposta de uma empresa mais antiga que respondeu que “não” e que “exige muito desprendimento das empresas para que

consigam trabalhar cooperadamente”. Outra citou que “isso tem melhorado, pois cada vez mais um precisa do outro” e outras apenas disseram “sim”.

A intenção de formar redes de cooperação é buscar alternativas de competir globalmente, pequenas com grandes empresas. A constatação, pela entrevista, de que os mercados estão trabalhando mais cooperadamente atinge o índice de 70% e demonstra que empresas estão se abrindo para uma melhor compreensão mercadológica. Dividir custos, riscos, conhecimento, multiplicar ganhos, desenvolver características específicas dentro do setor, proporcionar aprendizado, abrir-se à inovação, enfim, a maioria das MPE's está atenta a atualidade.

#### 4.1.6 Síntese aspecto empresa x cidade

O quadro 17 também aborda questões externas às empresas. Nesse bloco, estão os aspectos relacionados com a empresa e a cidade de Guaporé. Aqui, a intenção é investigar e diagnosticar que relações existem entre as empresas e o território em si. Também são incluídos alguns aspectos da comunicação desse território pelas entidades e poder público.

O território é composto pela comunidade, pertencente ou não à mão de obra dessas empresas, portanto, é realizada a questão de relação com a cidade em geral. Que tipo de participação e dinamismo o poder público - a prefeitura, e as entidades pertencentes ao Polo Joalheiro proporcionam ao território.

Através dessas questões pretendem-se abordar aspectos pertinentes às características físicas, às características mais intangíveis (sutis) e ao próprio compromisso individual e coletivo que as empresas possuem com seu ambiente local.

Por ser o último bloco de perguntas da entrevista, foi questionada a possível participação de cada empresa numa rede de cooperação interorganizacional, para isso, o termo “rede” não foi citado claramente a fim de não induzir as empresas e sim o conceito explícito na pergunta.

EXTERNAMENTE				
QUADRO SÍNTESE ASPECTO EMPRESA X CIDADE				
PERGUNTAS	RESPOSTAS	EMPRESAS		
ASPECTO PRINCIPAL	FREQUENTES/ CARACTERÍSTICAS	5 ANTIGAS	5 NOVAS	TOTAL (%)
RELAÇÃO COM A CIDADE	AÇÕES SOCIAIS (DOAÇÕES)	2	2	40%
	COLABORAÇÃO	1	1	20%
	AÇÕES ISOLADAS	1	-	10%
	BOAS	1	-	10%
	DINÂMICA COLETIVA P/ FUNCIONÁRIOS	1	1	20%
	QUESTÃO AMBIENTAL (ÁGUA)	-	1	10%
	QUESTÃO AMBIENTAL (RECOLHE EMBALAGENS)	-	1	10%
PAPEL DAS ENTIDADES DO SETOR JOALHEIRO PRA DIVULGAR A CIDADE	NENHUM	1	-	10%
	RECURSOS	-	1	10%
	POUCO (FALTA FOCO, PLANEJAMENTO E INTEGRAÇÃO)	1	3	40%
	FEIRAS	-	1	10%
	EFICIENTE	1	1	20%
	PODE SER MELHOR	2	1	30%
PARTICIPARIA DE UMA REDE DE COOPERAÇÃO INTERORGANIZACIONAL	SIM	4	4	80%
	NÃO	-	1	10%
	JÁ PARTICIPOU	1	1	20%
QUE AÇÕES A PREFEITURA FAZ PRA DAR DINÂMICA À CIDADE	NENHUMA	-	2	20%
	FALTA INICIATIVA E CRIATIVIDADE	-	2	20%
	FALTA PLANEJAMENTO A LONGO PRAZO	1	-	10%
	APOIO	1	1	20%
	SITE	-	1	10%
	FEIRA	2	1	30%
	TURISMO	-	1	10%
	VENDE COMO COMÉRCIO	1	-	10%

Quadro 17 – síntese aspecto empresa x cidade

A maioria das empresas, 40%, constitui uma relação social de doações com o município, 20% alega colaborar de várias maneiras, 20% atribui que sua relação está diretamente ligada ao que proporciona para seus funcionários e 20% salienta como primeiro pensamento a responsabilidade ambiental (preocupação com o uso da água e com a reciclagem).

Guaporé não possui centros de reciclagem e separação de lixo seco, tudo é enviado pra fora da cidade. Há o recolhimento dos materiais tóxicos utilizados no Polo para a fabricação das jóias, como o gesso refugado na fundição de peças por cera perdida que é reutilizado como adubagem em outros municípios e o recolhimento do lodo galvânico criado no processo de banho das peças de jóias.

Todas as empresas são fiscalizadas para se adequarem às normas ambientais de tratamento da água. Visto o elevado grau de informalidade existente no Polo, atualmente, muitas empresas trabalham ilegalmente, causando graves prejuízos ambientais irreparáveis. A normatização ainda é lenta e de altos custos.

É preocupação do design fomentar projetos relacionados a “morte” de seus produtos e mercadorias, bem como sua conscientização, principalmente o que corresponde ao Polo produtor de jóias. Este assunto está diretamente ligado à sustentabilidade do município, nesse caso o território de Guaporé. Guaporé não tem perfil nem a intenção de direcionar sua produção em biojóias (jóias que contém matéria – prima natural, sem agredir o meio ambiente).

É necessário contextualizar algumas respostas da entrevista, uma delas é quanto ao papel das entidades. As duas empresas que respondem “sim” como um papel eficiente realizado pelas entidades são, respectivamente, representadas pelo presidente e vice – presidente do Sindicato dos Joalheiros e Relojoalheiros do Rio Grande do Sul (SINDIJÓIAS). No entanto, 40% afirma ser pouco o papel das entidades e que falta planejamento, foco e integração entre todos envolvidos. Um índice de 30% afirma que as entidades poderiam divulgar melhor o município. O apoio às feiras é lembrado por 10%, o apoio com recursos é assinalado por 10% e mais 10% aborda que nenhuma divulgação é feita pelas entidades.

A inovação tecnológica está relacionada a altos custos, mas com parceiros certos conseguem unir esforços e receber apoio, elaboram projetos e, com apoio do SENAI, poder público e outras entidades, conseguem alguns resultados. O APL tem força por ter um grande número de empresas aderidas a ele. A estrutura da escola SENAI de Joalheria de Guaporé é a mais atualizada da Região Sul.

A questão que deixou claro o posicionamento de cada empresa foi: Você acredita que possa haver benefícios para sua empresa se ela participasse de um grupo de empresas de jóias com objetivos iguais que trabalhassem cooperadamente entre si? Essa é uma questão que aborda o conceito de redes de cooperação e que propositalmente o termo “rede” não devia aparecer no enunciado da pergunta, para que se excluísse qualquer tipo de analogia com o conceito em estudo. O importante era perceber se havia identificação com o conceito.

O desejo em participar de uma rede de cooperação interorganizacional foi a resposta de 80%, 20% diz ter já participado e 10% afirma não querer participar. Três empresas possuem alguma experiência de parcerias anteriormente, sendo essas de consórcio, pensativamente demoram-se na resposta e em seguida argumentaram que, apesar de ter sido bom participar, algumas características deveriam ser diferentes.

Nesse sentido, cita-se a resposta de uma delas: “sim, num consórcio, mas não com o mesmo produto e a venda devia ser individual”, mas que é possível desenvolver futuras parcerias. Outra respondeu que com o consórcio ele teve a comprovação, através da venda, que seu produto era muito bom, pois foi a empresa que mais vendeu nessa parceria. Atualmente, essa empresa não participa de nenhum tipo de parceria formal e destaca que, em sua opinião, o consórcio não foi adiante por problemas de administração do mesmo. Pois as empresas tinham produtos excelentes em qualidade e competitivos.

O exemplo acima faz lembrar a afirmação de Provan e Kenis (2007) de que as redes organizacionais devem possuir alguma forma de governo. A dissolução dessa rede é a confirmação do que a ineficiência ou ineficácia de uma governança pode causar.

As empresas que não possuem experiências de parcerias responderam: “sim”, ainda precedido de: “[...] trabalho de cooperação sempre é bom [...]”, outra disse: “absolutamente”. O fato é que quando efetuada a pergunta essas empresas acreditam como a fórmula perfeita para seus negócios.

Quem não passou por nenhuma experiência nesse âmbito passa a desejar participar e percebe uma maneira de juntar esforços, ter ganhos competitivos e baixar custos. Já citado anteriormente, Grandori e Soda (1995) abordam que o termo rede se refere a “relacionamentos conectados” e que “um importante fator para formação da rede é a regra da tecnologia que está ligada a custos e problemas de aprendizagem”.

Na questão que aborda as ações que as empresas reconhecem que a prefeitura faz pra dar dinâmica ao município, 30% reconhece que são os incentivos nas feiras, 20% afirma faltar iniciativas e criatividade, bem como outro grupo de 20% coloca como nenhuma ação de dinâmica, 20% diz que apenas há apoio em algumas ações e o restante se divide em 10% no incentivo ao turismo, 10% ao comércio, 10% em investimento em site.

As feiras no município fazem parte dos aspectos que caracterizam a tradição cultural. O território de Guaporé passa pela interferência da globalização e as redes de telecomunicações, no entanto, por ser uma cidade pequena, ter uma cultura extremamente fechada e com mais de 80% de italianos, é uma cidade que constantemente revive sua cultura original, principalmente nas suas mobilizações sociais de festas religiosas e gastronômicas.

E são essas mobilizações que refletem o sentimento de pertença, de acordo com Castells (2006:79) desenvolvem uma identidade cultural. É nessas feiras que, atualmente, se integram as riquezas do município: as jóias e a confecção. Possuem caráter comunitário e algumas até comerciais, representando as lojas do município e suas tradições.

Após a análise dos dados coletados é apresentadas diretrizes estratégicas para o problema de pesquisa apresentado. Nesse tópico, serão elaboradas sugestões e propostas para elaboração de um design territorial, visto a identificação de algumas lacunas e fatores positivos existentes na cidade, no Polo e na integração entre eles.



## **5 PROPOSTA**

### **5.1 Diretrizes Estratégicas para o Fortalecimento da Imagem de Guaporé Como Polo Joalheiro**

#### 5.1.1 Diretrizes gerais

É chegado o momento de propor algumas diretrizes, como nós centrais de uma rede estratégica, para visibilidade do território em estudo, fortalecendo, acima de tudo, a identidade local, preservando-a, agregando valor e envolvendo a comunidade em ações coletivas.

Criar dinâmica promovendo os potenciais locais é a lógica da (re) territorialização, já mencionada por Reyes (2007:10), que propõe a transformação do “território da cidade no próprio produto dentro da lógica da globalização”, “um projeto agregador coletivo social”. Como promover oportunidades de sinergia dos atores em Guaporé? Fazendo com que as economias que se dispersam voltem as suas cidades de origem. Quais estratégias, quais os instrumentos necessários e os atores que podem dar visibilidade ao território? Essa é a lógica da (re) territorialização.

Existe uma força local que quer crescer e permanecer no território. Essa é a questão principal, criar dinâmica e intensificar os potenciais na imagem, nas comunicações, nos produtos, nos serviços, nas experiências, nas relações dentro de uma visão coletiva de troca multidisciplinar onde o global possa ser atraído por essas forças.

Através da Política pode-se facilitar o investimento financeiro em comunicação e o desenvolvimento tecnológico em incubadoras locais. Essas ações fazem parte das parcerias ideais para dar sinergia e dinâmica ao território. É necessária maior integração entre a prefeitura local, o governo do estado, a universidade local e a união empresarial. O que aparece nas entrevistas é a falta de um planejamento em longo prazo engajado para o Polo Industrial Joalheiro, focado em vendas para clientes em potencial. Há carência em projetos coletivos, integrados e a longo prazo.

O Polo Joalheiro se consolidou a partir do investimento privado e individual das empresas que o constitui. Considerar um grupo de parceiros dividindo objetivos e somando esforços faz parte de uma nova cultura nesse ambiente.

Outra dinâmica é através da cooperação (esforços conjuntos) entre as MPE's produtoras de jóias, localizadas próximas regionalmente, numa tipologia de rede, resultando em ganhos competitivos frente aos mercados globalizados, estimulando desenvolvimento local regional. Como consequência, despertar o crescimento econômico para a região, causando sentimento de pertença na comunidade, gerando inovação, fortalecendo a imagem positiva e a identidade local regional de Guaporé.



Um design territorial pode ser projeto para se tornar atrativo, para isso o território deve oferecer uma “imagem original e diferenciada”. Teoricamente essa imagem pode ser dividida em: imagem excessivamente atraente, imagem positiva, imagem fraca, imagem contraditória e imagem negativa. A intenção é fortalecer a imagem positiva de Guaporé, através de seu Polo Joalheiro.

Para comunicar a identidade de um produto e de um território faz-se necessário conceituar, contar uma história com pesquisa, design, valor agregado e gestão de marca. As qualidades dos produtos de Guaporé a serem comunicadas são: de jóias de moda, com beleza, tendência atualizada, jóias funcionais, qualidade de matéria-prima, qualidade no atendimento, fidelidade e durabilidade. Essas características fazem parte da construção de uma imagem ideal positiva e de uma marca que o território possa disseminar como potencial.

Dentro de uma proposta de valorizar o território local existe a busca dos potenciais desse lugar. Guaporé possui belezas naturais (fontes, rios e cachoeiras), a gastronomia tipicamente italiana, é estruturada com lojas direto de fábrica, tem um Polo de Jóias, promove eventos comunitários, automobilísticos e religiosos.

Com efeito, a vocação do Polo Joalheiro de Guaporé é o empreendedorismo, a dedicação ao trabalho contínuo, o investimento em tecnologias atualizadas e específicas e o acesso a boa mão-de-obra local, mesmo que insuficiente para o Polo. Portanto, há como apoiar a produção local e o que já está inserido na cidade.

As belezas naturais e turísticas já presentes no Polo podem estar integradas com a vocação que Guaporé tem de “embelezar a mulher” e, por isso, é citada, simbolicamente, como a cidade feminina. É preciso possuir intenções claras de desenvolver projetos em longo prazo para a promoção de um Polo Industrial Joalheiro com referências à moda, conjuntamente com projetos turísticos. Atualmente, os projetos existentes acontecem isoladamente na cidade.

A estruturação de um Polo de moda em longo prazo pode vir a se consolidada através de características desenvolvidas pelas diretrizes propostas a seguir. O envolvimento do design e sua disseminação como comunicador de uma linguagem em todos seus aspectos de sistema produto promove interações de visibilidade no contexto em que está inserido.

Proteger a identidade local, fortalecendo-a, é uma das características a preservar. Esse aspecto se direciona a imagem desse local. É importante que o desenvolvimento de projetos turísticos de eventos, feiras de negócios industriais e comerciais locais integrados com planejamento deem crescimento a imagem de Guaporé como Polo industrial e comercial.

Aos avaliar os dados das entrevistas e cruzá-los com a teoria chega-se a algumas constatações. Chamam-se “constatações” as diretrizes para construção de futuros modelos de projeto que visem melhorar, ampliar e fortalecer a cidade de Guaporé, através da interação de suas MPE’s, principalmente no setor joalheiro, com outros parceiros locais.

### 5.1.2 Diretrizes estratégicas

#### 5.1.2.1 A mão de obra

Possui facilidade de encontrar mão de obra considerada boa para trabalhar, formada pelo conhecimento transmitido dentro da família. A mão de obra tem característica de cidade pequena que trabalha na produção de um segmento específico por décadas, nesse caso a jóia. As crianças e adolescentes desde cedo se acostumam com seus pais trabalhando num dos cômodos da casa e naturalmente começam a auxiliá-los na produção. As MPE’s sentem orgulho do que fazem, de onde moram e de sua origem.

Uma parte dessa mão de obra é rotativa. Pouco qualificada, insuficiente, pois a demanda é grande, competindo com os outros setores em crescimento e não apresenta interesse de se aperfeiçoar por não ser exigido pelas empresas.

A mão de obra ideal, citada nas entrevistas, é a qualificada seguida de uma multidisciplinar para os chefes de setores. A mão de obra da cidade é insuficiente e, de acordo com os entrevistados, falta vontade de trabalhar.

Por este fato, Guaporé oferece oportunidades de trabalho para mão de obra especializada e talentos que venham de outras cidades e regiões. Visto que na cidade não há procura de cursos de graduação pela comunidade e nem interesse da Universidade presente de estimular o desenvolvimento de ensino e pesquisa, outros profissionais de fora de Guaporé encontram campo para se desenvolverem.

Tem-se como diretriz a criação de um mediador, sejam as associações, agências ou a prefeitura, que concentre informações de estudantes e profissionais contendo seus currículos. Essa dinâmica propõe aproximar o meio acadêmico, o técnico e o profissional das MPE’s joalheiras. Visto que poucos empresários são graduados em universidades ou escolas técnicas, muitas vezes possuindo apenas o ensino fundamental, é natural e cultural que não procurem profissionais qualificados com esse tipo de formação.

A migração de outros talentos para a cidade cria concorrência de mão de obra e esse fato instiga a mão de obra local a procurar o ensino, o conhecimento e a qualificação. E quando essa mão de obra se encontra ocorre o aprendizado, a troca do conhecimento tácito (empírico) e operacional (técnico).

O que há no território são os cursos técnicos do SENAI, sendo a UCS (Universidade de Caxias do Sul) a única Universidade a oferecer poucos cursos, sendo apenas o de administração direcionado ao Polo. Mesmo com 80% concordando com a necessidade de investir em conhecimento, a interação de ensino e pesquisa que há no território é pequena.

Um lado a observar é o apoio do SENAI contrastando com a ausência de alunos na formação de turmas. Para o APL, é preciso considerar a quantidade de empresas que possui (45) e por outro lado, significando aumento de oportunismo das mesmas, devido a falta de formalidade no grupo. Mesmo possuindo força por ter um grande número de empresas, comparativamente com os números de empresas do Polo (161 registradas), poderia ser de maior abrangência e mais participativo.

Com exceção do APL não existem outros apoios financeiros ao desenvolvimento de novos negócios da produção local. O apoio tecnológico fica por conta da escola SENAI.

Outra diretriz é a constituição de incubadoras, um dos caminhos para ter um núcleo de pesquisa próximo. Várias empresas podem se utilizar desse meio, visto que estão localizadas próximas. É a conjugação de uma rede que fomente a pesquisa tecnológica.

Esse núcleo pode se estabelecer no SENAI que oferece estrutura técnica para execução. A estrutura da escola SENAI de Joalheria de Guaporé é a mais atualizada da Região Sul. O agente universitário pode contribuir com os mestres, pesquisadores e do conhecimento para realizar as pesquisas. Já citado anteriormente Grandori e Soda (1995) afirmam que o termo rede se refere a “relacionamentos conectados” e que “um importante fator para formação da rede é a regra da tecnologia que está ligada a custos e problemas de aprendizagem”.

Dessa maneira, os APL's e as redes de cooperação podem cumprir o papel de completar as lacunas da cadeia de valor. As instituições e a política local podem ajudar na formação de centros tecnológicos que promovam a capacitação desses laboratórios tipo incubadores, incentivando o departamento de P&D, setores que “contribuem diretamente para criar capital da marca” de uma empresa e facilitam o desenvolvimento interno da cultura de design (Kapferer, 2004:57). É o ganho individual de cada MPE como formadora de soluções e inovação.

Essas incubadoras podem oferecer, por exemplo, meio experimental de reduzir processos produtivos onerosos, reutilização e aproveitamento de metais e acessórios descartados nas MPE's e pesquisa em laboratório para o aproveitamento dos retalhos das gemas lapidadas no Polo próximo a Guaporé, na cidade de Soledade, mas que podem ser consumidas pelas coleções joalheiras.

Essas gemas são pedras preciosas, especificamente de minas do Rio Grande do Sul, que fazem muito sucesso como identidade regional dentro e fora do Brasil. O governo investe anualmente na exploração com valorização dessas gemas aplicadas ao desenvolvimento de artefatos que as contenham. Nesses artefatos incluem-se as jóias produzidas no Polo Joalheiro de Guaporé. Alguns projetos foram executados pelo APL e obtiveram resultados significativos. Ações dessa natureza devem se manter.

Os exemplos acima citados fazem parte de um ambiente propício à inovação. Essa inovação pode ser incremental ou radical.

#### 5.1.2.2 Os Produtos locais e o design

O fato de a cópia ser vista pela metade das MPE's entrevistadas como característica do setor, não desqualifica a resposta da outra metade das MPE's, onde apenas 30% confessa não copiar produto algum que já exista no mercado e que 20% assume copiar naturalmente uma das outras. No geral, apoiam a cópia no setor e no Polo Joalheiro, compreendem como fato natural no meio produtivo industrial e comercial.

Esse diagnóstico confirma o porquê da pergunta feita na entrevista. A questão de número 6, do primeiro bloco que dizia: Por um longo período, Guaporé ficou conhecida por empresas de outras cidades, como "A cidade da cópia". Você concorda? Por quê?

É notável a semelhança no design de alguns produtos entre as MPE's. Compreende-se que, algumas vezes, o fornecedor é o mesmo e que oferece para várias empresas insumos iguais, resultando em jóias similares.

As considerações acima contradizem com a resposta unânime das empresas em relação ao investir em design e agregar valor aos seus produtos, seja na modelagem das peças, nos mostruários constantemente modificados, nos projetos de embalagens e na comunicação através de brindes. Se as MPE's copiam e compreendem que isso é normal, como podem acreditar estar criando 100%?

Outra diretriz é fomentar exposições e concursos de design regional. Nesse sentido, Guaporé passa a ser o ponto de partida para uma imagem que explora criatividade, que compõe nas suas jóias montagens originais, materiais alternativos, desenvolve processos alternativos, introduz banhos galvânicos diferenciados, estimula a inovação e sustentabilidade na cadeia produtiva.

Promover a divulgação do design das empresas do Polo contribui para o enriquecimento da imagem delas e, conseqüentemente, da sua marca individual e como Polo regional. Essa ação deve ter o apoio das entidades locais e nacionais do setor, para que se

torne exemplo para os outros Polos nacionais. Essa é a atitude de pensar globalmente e agir promovendo localmente. É uma abertura para o reconhecimento de novos talentos locais estimulando a pesquisa e disseminando o conhecimento.

A maioria produz folheados de qualidade reconhecida pelo mercado, o fornecedor e o concorrente. A produção de folheados é feita em larga escala. O artefato mais produzido dentro das MPE's são os pares de brincos. Atualmente é o que as empresas mais vendem. Este é um sinalizador de que a mulher brasileira consome mais brincos que qualquer outro artefato de metal para adorno produzido no Polo de Guaporé.

Mesmo não sendo folheado, o Brasil é reconhecido criativamente no setor joalheiro mundial como o “melhor” em desenvolver projetos funcionais de articulação de brincos em ouro 18k. O Brasil é alvo de pesquisas, não só em nível de inspiração na sua fauna e flora, como copiado pelo mundo pelas soluções técnicas que cria para o “balanço” das suas jóias.

Guaporé é reconhecida pelo seu produto de qualidade e econômico no mundo joalheiro. Mas, Guaporé é citada pelo próprio empresário como não se faz reconhecida regionalmente como Polo produtor.

#### 5.1.2.3 O aspecto serviço e a proximidade geográfica

A maioria das MPE's vende para o Brasil e algumas exportam seus produtos, como já citado na contextualização do Polo, a exportação do folheado cresceu nos últimos anos o que atraiu a atenção do Governo Federal e a intenção de manter o projeto APL no Polo. Os produtos são acessíveis aos consumidores, havendo para todos os gostos, preços e qualidades.

Todas as empresas possuem representantes, mas o que as difere é a presença do empresário das MPE's novas acompanhando essas vendas. Essas MPE's com menos de 20 anos de mercado, têm produções específicas em determinando segmento joalheiro, pois algumas fazem somente o bruto das jóias, outras somente anéis de prata e assim por diante.

As empresas que trabalham com o mesmo processo produtivo, por exemplo, através da fundição, possuem o mesmo processo de fabricação. Embora uma empresa produza peças brutas em latão e outras peças de anéis em prata, ambas passam pelas mesmas dificuldades de desenvolvimento e logística. Visto isso, elas detêm conhecimentos similares tácitos e operacionais, além de estarem próximas geograficamente.

Além das empresas trocarem informações, os cursos de aperfeiçoamento de gestão, vendas e custos são facilmente concentrados na região porque a proximidade geográfica favorece principalmente a comunicação, aumentando o grau de confiança entre as mesmas,

permitindo a troca de aprendizado. A proximidade entre empresas também diminui os custos de transação das mesmas, pois tudo fica mais perto.

Aponta-se o andamento de um selo de certificação para as jóias produzidas, não somente em Guaporé, mas no Polo Joalheiro Brasileiro. A intenção é diminuir a informalidade presente no setor. Essa ação merece o destaque como uma diretriz nos resultados desta pesquisa.

#### 5.1.2.4 O aspecto experiência

O aspecto experiência visa tratar e explicar coisas intangíveis e imateriais que as MPE's apresentam, no entanto a dificuldade de conceberem conceitos e respostas ao nível da experiência foi encontrada. As experiências foram em relação aos valores compartilhados pelas MPE's e seus consumidores, sejam em feiras do setor ou com o representante.

Dentre as características relatadas nas entrevistas, quando se questiona o que não pode faltar para o cliente, o que é importante para esse cliente e que estratégia a empresa usa para conquistá-lo, a mais citada foi o atendimento ao cliente. Logo após, vem a qualidade no produto que reflete na mercadoria final, a satisfação e o preço em seguida. Como estratégia além do atendimento, já mencionado, também é citada a relação de fidelidade que a empresa é capaz de proporcionar ao seu cliente.

A fidelidade pressupõe “vender” exatamente o produto e a idéia que se é capaz de entregar no pedido final. Esses são alguns dos valores mais citados pelas empresas nessa pesquisa. Percebe-se a importância da responsabilidade que as empresas assumem numa postura ética perante o mercado. Os valores que as empresas citam é um sinalizador de como o Polo pensa e age a respeito desse cliente e conseqüentemente o mercado.

Além desses valores, pode-se causar uma experiência projetada através de outros meios. A imagem de uma cidade está inserida em vários aspectos que a rodeia. Desde os aspectos físicos, serviços, de comunicação e experiência. Na realidade, a experiência não está desassociada dos três primeiros aspectos citados. Quando se oferece um produto podem-se despertar outros sentidos além do visual, do tato, do olfato e dos desejos mais sutis. São artifícios projetáveis desde um produto, a jóia, até o seu contexto macro, o território.

Por exemplo, pode-se proporcionar experiência aos clientes e fornecedores com mensagens via online periodicamente, lembrando datas importantes, como se “customizasse” esse cliente, fazendo-o sentir-se único e especial. A construção de *blogs* e sites interativos, para ouvir e melhorar a comunicação com esse cliente alvo, excelente para pesquisas com consumidor.

Outro exemplo presente é como se pode recuperar a tradição de uma cultura local. Para isso, é necessário saber comunicar inclusive o “fazer tradicional” que Krucken (2009:101) salienta, visto isto, torna-se prioritário divulgar claramente a maneira como os artefatos de metais, a jóia, sejam brutos ou acabados, são produzidos.

Para tal, sugere-se a instalação de uma mini-produção em local pré-determinado estrategicamente no Polo, para divulgação in loco dessa produção, ou a visitação em fábricas diferentes. Guaporé possui um museu com estruturas básicas e antigas. É preciso (re) desenhar, (re) projetar esse local para melhorar sua comunicação com o público final e se tornar atrativo. Esse espaço pode ter auxílio de elementos interativos, artistas trabalhando em obras artesanais e/ou a presença de alguns dos personagens que fazem parte dessa história joalheria, ou a produção de uma jóia exatamente naquele momento e acrescido de um “museu digital”, onde o visitante possa circular e vivenciar a produção e a história desse Polo.

Nos produtos, sugere-se a indicação da maneira como foi produzido, por exemplo: por quantos processos, pessoas e/ou horas de trabalho aquele produto percorreu, de que fonte de inspiração ele surgiu e que micragem de banho galvânico ele possui. Além da produção joalheria Guaporé possui produtoras de embalagens. Essas MPE's podem desenvolver aromas específicos agregados nas embalagens e nos mostruários do Polo.

Outra diretriz é promover Guaporé preparando criativamente a sua história. Geralmente quem visita o Polo tem intenção de voltar e consumir seus produtos. O morador pode participar dessa construção, como por exemplo: parcerias nas escolas incentivando os jovens a construírem idéias criativas para serem aplicadas e desenvolvidas pelas secretarias e órgãos competentes locais.

Levando ao conhecimento da comunidade jovem, a importância da permanência da tradição do produto artesanal joalheiro para o fortalecimento do Polo como identidade, refletindo assim, o orgulho de pertença a essa comunidade. Levar a história local de seus antepassados com oficinas de aprendizagem, com arte e criatividade para dentro da sala de aula.

Direcionar o olhar para o consumidor e fazê-lo interagir com o produtor e a comunidade faz parte dessa nova abordagem do design, o que o torna forte para construir e fortalecer imagens e identidades em tudo em que está inserido.

#### 5.1.2.5 O aspecto comunicação

Segundo as MPE's, as características apreciadas pelos visitantes e moradores são as belezas naturais, a cidade limpa e arborizada, a gastronomia, a história de um Polo de jóias,



corridas automobilísticas, povo hospitaleiro, festas religiosas e os demais aspectos de uma cidade pequena e bucólica. São os sinais que o território emite, os chamados de sinais de identificação.

Os sinais de identificação que se apresentam fortes são a religião e a fé, as estruturas das lojas comerciais direto de fábricas, o potencial industrial, o autódromo e a gastronomia farta que preserva as origens italianas. Hábitos e costumes da população estão presentes principalmente nessas comemorações religiosas.

O turismo religioso é o que atrai mais visitantes para Guaporé atualmente, a exemplo da “via Sacra” subida feita pelo morro Gallon até o cristo da montanha. Em segundo lugar, estão os eventos automobilísticos atraindo visitantes quando organizam as fórmulas de abrangência nacional.

No entanto, as MPE’s não participam da produção de souvenirs sobre esses eventos, como chaveiros, brincos, pulseiras, *bótons* e outros. Segundo argumenta Machado e Siqueira (2008:5) os *souvenirs* funcionam como “elementos que ajudam a montar o mosaico da vida, recordando as histórias que a compõem”. “É uma forma de se concretizar as memórias”.

A oportunidade existe porque o público presente nessas comemorações é grande. Com o surgimento de um mediador que organize e transmita as necessidades reais desses consumidores, as MPE’s, a comunidade e o poder público podem trabalhar em dinâmicas estratégicas de vendas e divulgação do Polo como industrial produtor, da cidade religiosa e sua tradição incorporada na devoção e fé.

O turismo de negócios fica restrito às feiras de negócios. A “Mostra Guaporé”, dentre as feiras, é a que mais atrai visitantes, a “expo – verão” e a “Serra Grife” (SMTCE, 2008). Nessas feiras, estão presentes algumas MPE’s de jóias com suas produções. Nem todas participam desses eventos, o aspecto dessas feiras é comunitário e as MPE’s dividem espaço com comércio local, parques de diversão, MPE’s da confecção e de outras regiões. Essas feiras são as que são citadas como ações que recebem apoio da prefeitura.

Essas feiras ocorrem num centro comercial localizado na Rodovia que fica entre o segundo acesso para entrada de Guaporé, o que dificulta o visitante de circular dentro da cidade. O contato do visitante e a imagem que ele faz da cidade é através dessas lojas expositoras nessa feira, que algumas vezes nem são de Guaporé, ou não vendem produtos que são fabricados pelo Polo, portanto, não é uma imagem real do Polo produtor.

Um dos principais marcadores de identidade do território são os produtos comercialmente vendidos direto de fábrica em alguns pontos de venda distribuídos na cidade,

aquelas empresas que não têm ponto de venda possuem internamente atendimento ao cliente e no período fora de feira nesse centro comercial citado anteriormente.

O turismo de eventos favorece as compras e divulgação do produto local. O fato de a cidade ser “vendida” como uma idéia de turismo comercial e não especificamente o industrial, como os empresários afirmam, divide-os no Polo. Pois, nem todas as empresas possuem pontos de venda na cidade. Essas empresas ambicionam projetos focados na venda em larga escala, com pedidos, em eventos maiores e periódicos, bem estruturados, com apoio logístico de uma rede de interesses mútuos em divulgar produtos locais, regionais e brasileiros, em nível nacional e internacional. Essas feiras devem ser exclusivas para clientes compradores em potenciais previamente convidados e pesquisados. É o desenvolvimento de uma feira industrial no Polo Joalheiro.

Há uma ação apoiada pelo SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio a Pequenas e Micro Empresas) conhecida como “projeto comprador” realizada em feiras setoriais e no joalheiro também ocorre, semelhante ao aspecto da “feira industrial” sugerida anteriormente. A diferença é na periodicidade do evento, no número de clientes em potencial e, evidentemente, no local do evento. Essa “feira industrial” atrairia esses clientes para Guaporé, onde teriam acesso à cidade, à produção local, estariam inseridos na cultura do Polo conjuntamente com a comunidade com a qual estão interagindo, gerando riquezas para cidade.

A construção de um parque de eventos é imprescindível para Guaporé se comunicar a partir de uma nova visão estrutural de feira industrial. Esse parque deve estar bem localizado para que os visitantes possam entrar e conhecer a cidade ao se dirigirem até ele.

O turismo de negócios e o turismo de eventos necessitam de uma integração entre si. O desenvolvimento de um projeto de calendário estratégico, com datas combinadas com eventos locais já tradicionais, como a via sacra, por exemplo, ou as corridas nacionais no autódromo internacional de Guaporé.

Outras opções podem ser a elaboração de eventos em datas que favoreçam explorar a gastronomia local, o clima europeu que a serra apresenta no inverno e/ou em outras estações conjuntamente com as feiras existentes. A elaboração de um calendário estratégico faz com que a cidade possa manter as novas estruturas que se fazem necessárias para a divulgação de Guaporé, como comércio local, novos hotéis, pousadas e restaurantes.

A comunicação da cidade é feita basicamente por 4 rádios, 2 jornais locais e o site da prefeitura. A maioria concorda não ver dinâmica alguma proveniente da prefeitura, mas uma minoria cita o site do Município como meio de comunicação mais lembrado pelas MPE's.

Para realização de um design territorial que englobe a valorização de produtos locais é necessária uma maior comunicação, tanto de prioridade de investimentos públicos quanto de troca constante de informações entre os dois setores constituídos de informações de moda, o joalheiro e o da confecção.

Para tal, as entidades têm a função de auxiliar na mediação dos interesses públicos e privados. Primeiramente promover uma dinâmica de comunicação com reuniões periódicas entre as entidades do setor, para posteriormente haver ocorrência da elaboração de estratégias que fomentem e correspondam aos objetivos das MPE's e da comunidade.

A prefeitura procura auxiliar com apoio as feiras, 30% das MPE's concordam. Propor feiras mais específicas para o setor com periodicidade diferenciada, para público internacional, nacional, com demanda de produto em escala é uma questão a ser estudada. Com aspecto de feira industrial e não somente comercial.

É preciso elaborar posicionamento político através de projetos em longo e curto prazo, para manter um exercício de divulgação constante para Guaporé. A presença da divulgação em alguns banners na entrada da cidade é insuficiente para abrangência da divulgação que a cidade necessita. As MPE's realizam suas propagandas através de sites, feiras nacionais do setor, *outdoors*, folders seguidos de catálogos e mostruários. A prefeitura, obtendo a conquista de projetos e com poder político e uma comitiva formada pelos sindicatos, associações e MPE's pode adquirir recursos para a cidade e promovê-la através da mídia.

Outras estratégias com parcerias podem ser efetuadas, como a divulgação das jóias, através das celebridades presentes na mídia televisiva. Já há atualmente esse tipo de parceira no setor, no entanto os casos são isolados. O que se propõe é um cronograma para divulgação em massa das jóias de Guaporé no meio televisivo, nas novelas, nos jornais e noutros programas de audiência.

#### 5.1.2.6 O Polo Joalheiro de Moda

O produto do Polo é percebido pelo consumidor como econômico e de boa qualidade. É preciso estar sempre inovando para competir. A jóia acrescida da confecção, principalmente moda íntima, cria um ambiente de projeto de desenvolvimento de moda.

Segundo as entrevistas, a imagem de Guaporé está se transformando para um território que investe em inovação. Individualmente todas as empresas afirmam possuir uma identidade através de seus produtos e que, coletivamente, a cidade já está construindo a sua.

A proposta é a criação de um Polo industrial Inovador para Moda. Com certeza, para tal, se faz necessário a integração, a parceria, a comunicação, a constituição de estratégias de

planejamento, ações que resultem na soma de cooperação e ganhos e diminuição da competitividade. As feiras já apresentam desfiles que integram os dois setores. No entanto, essa integração é isolada e pequena perto do potencial que se apresenta em Guaporé.

Esta manifestação se enquadra como um Polo comercial, no entanto, para divulgação de um Polo industrial inovador se faz necessário criar dinâmicas de cunho industrial, que possa divulgar o Polo como detentor da produção de artefatos de metais em larga escala, com qualidade, produto de valor agregado, preço, sustentabilidade, história e conceito, design e marca, como já mencionado. Coletivamente venha a surgir uma marca que o identifique e pertença a esse Polo industrial inovador através dessas características.

Guaporé passa pela construção social de uma identidade de projeto (Castells, 2004) no sentido de “quando os atores sociais, utilizando de qualquer tipo de material cultural, constroem uma nova identidade capaz de redefinir sua posição na sociedade e de buscar transformação de toda estrutura social.” Um Polo, em longo prazo, de moda, estaria nesse contexto. Mesmo num ambiente pressionado pelo processo da globalização e o avanço das telecomunicações influenciando as identidades individuais e tornando-as mutáveis.

#### 5.1.2.7 A rede de cooperação interorganizacional

A relação principal entre as empresas é de redes informais, de amizade, de compra e fornecimento de matéria-prima e algumas vezes viajam juntas. Metade dos entrevistados diz não possuir parcerias e maioria das respostas foram das MPE's novas.

Mais da metade acredita que cooperar é trocar insumos, seguido do fato de crer que os dois lados têm que ganhar também. As empresas que tiveram experiência com parcerias formais, todas as empresas antigas, acreditam ser possível desenvolver futuras parcerias. Percebe-se a necessidade de capacitação em liderança, de articulação e gestão nessas MPE's.

A maioria crê que os mercados têm cooperado mais atualmente. As prospecções de mercados dão resultados positivos para suas MPE's e, por isso, a formação de grupos fechados para explorar esses mercados é bem aceito. Essas constatações se devem à constituição de um APL e suas diversas ações realizadas na região produtora de Jóias Folheadas.

Existe meio favorável para o surgimento de redes de colaboração no Polo Joalheiro, mesmo algumas empresas acreditando não haver confiança pra isso. Se não há confiança suficiente pra uma rede de cooperação, então é necessária uma maior formalização nessa rede. É providente citar o que Balestrin e Verschoore (2008:90,151) abordam na teoria, que para se estabelecer de fato uma rede de cooperação pressupõe-se três condições fundamentais:

objetivos comuns, interação e gestão. Portanto, a cooperação, a confiança, os ganhos, os objetivos comuns, o dinamismo na comunicação entre as MPE's, criando interação, e a coordenação com “mecanismos claros de gestão” constituem a essência das redes de cooperação interorganizacional.

O elevado nível de oportunismo e a baixa formalidade entre o grupo de empresas “desenha” um perfil predisposto para possível formação de consórcios específicos gerando pequenos grupos de empresas afins, com produtos de diferencial produtivo (fabricação, acabamento e artefato). A formação de consórcios é indicada pelo grau de formalização necessária para esse contexto diagnosticado, visto o alto grau de oportunismo existente frente à falta de formalização entre as mesmas.

Faz-se o seguinte questionamento: por que as MPEs mais novas ainda não efetuaram parcerias mais formais de cooperação para assim reduzir o nível de oportunismo nas relações? Cita-se a importância de fazer interagir as empresas novas com as antigas, por causa do nível de legitimidade que possuem. Como abordado anteriormente por Dacin (2007) a legitimidade está relacionada à sua reputação e prestígio que essas empresas possuem perante o mercado que atuam. A sua presença torna-se vantajosa, promovendo a sobrevivência das empresas e a habilidade de trazer recursos dentro de uma rede, o que a torna bastante competitiva.

As empresas abordam o conceito cooperação e colaboração como inseridos nas suas relações informalmente e acreditam serem imaturas para desenvolverem em um grupo grande, fazendo com que não desenvolvam ações formais, com compromissos contratuais e de ganhos competitivos iguais. As empresas novas assinalam a concorrência e a individualidade marcante do Polo Joalheiro, portanto não é com qualquer empresa que colabora, o nível de confiança e amizade são os medidores dessa relação.

As relações das MPE's comprovam que podem ser fortalecidas, através do APL, várias empresas passaram a compartilhar dúvidas e soluções. Retoma-se o que Balestrin e Verschoore (2008:87) apontam na teoria que é preciso fortalecer os laços entre os atores envolvidos e que futuramente podem amadurecer em alianças ou redes de cooperação, favorecendo a formação de redes formais. A forma burocrática proposta é de redes simétricas, pois agem na dimensão da horizontalidade. Essas redes horizontais são formadas por MPE's que juntas se unem para somar esforços com objetivos comuns e estão na dimensão da cooperação.

Atualmente poucas participam ativamente das ações do APL, mas o suficiente para a formação de dois consórcios. A rede de cooperação interorganizacional pode ser composta de

pequeno número de empresas, de três a cinco empresas, reunindo aquelas que já se encontram em condições favoráveis de alguma confiança mútua e amadurecimento.

Propor estratégias de negócios como redes de cooperação interorganizacional, promovendo negócios em consórcios pode ser o caminho seguinte para o fortalecimento do produto joalheiro produzido em Guaporé. Citado anteriormente por Balestrin e Verschoore, a rede de consórcio é formada por um grupo de empresas que assume claramente objetivos delimitados, geralmente almejando transpor obstáculos e permitindo novos negócios aos seus membros. Suas normas de conduta e responsabilidades são formalizadas e exigem encontros constantes entre seus participantes (2008:96).

Diagnosticado pelas experiências dos entrevistados que já participaram de consórcios, os produtos devem ser similares, jóias, mas de produção ou funcionalidade diferentes entre si. Isto é, num grupo de três, um produz anéis em prata sem pedras, outro produz montagens de brincos e/ou anéis de folheado a ouro e/ou outro oferece correntaria folheada ou em prata. Todos cooperam para venda em determinado mercado, seja numa feira ou visita específica ao cliente, vendem a “ideia” de um produto que vem de uma região do Sul do Brasil, com vários atrativos pra conhecer.

Compreende-se a venda individual, cada empresa leva sua marca, mas precedida de divisão de custos de viagem e etc. As identidades devem ser originais, com design arrojado, qualidade em matéria prima e acabamento padronizado, devem carregar consigo o histórico de sua origem (indicações de origem de onde e como foi produzido), conter características inovadoras, com valor agregado, marca, despertar os sentidos (ex.:aromas) causando uma imagem e experiência única ao consumidor.

È preciso haver governança eficiente, seja através de gestão compartilhada ou com uma organização líder. A formalização deve conter regras claras e básicas, com objetivos comuns estabelecidos e, claro, tudo deve estar a par dos atores envolvidos.

Outras MPE's futuramente podem vir a fortalecer seus laços de confiança e participar de alianças como essa. A rede pode ser constituída de MPE's fornecedoras de matéria-prima e outras de produto final, visto que o Polo possui processos produtivos em vários pontos da cadeira de valor.

As MPE's podem dispor flexivelmente de troca de conhecimento em cooperação, também oferecem ambiente com possibilidades de desenvolverem aprendizado. Não somente a transferência e aplicação do conhecimento tácito é um dos ganhos da constituição das redes de cooperação, mas as compras em conjunto (matérias primas, material de escritório, equipamento e etc...) que visam baixar os custos e conseqüentemente o preço final da jóia.

Suzigan (2006:11) propõe que esses aprendizados promovem a interação social, política, econômica e cultural desses atores envolvidos, modificando seus comportamentos e encontrando novas soluções como respostas às mudanças competitivas (2006:11), gerando transformações na estrutura da sua empresa. Mudar as MPE's internamente remete ao amadurecimento para melhor, se colocarem no mercado nacional e internacional, incentivando a qualidade desde a gestão de marca, design e conquista de novos mercados em potencial no mundo globalizado.



## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A visibilidade de um território é consequência de ações empreendedoras coletivas respeitando as regras básicas de relações e comprometimento entre os setores públicos, privados, entidades e a comunidade da cidade. A visibilidade de Guaporé deve ser construída por etapas que coincidem com várias dinâmicas em desenvolvimento.

A pesquisa é centrada no conceito de design estratégico em seus diversos aspectos. O pressuposto teórico deteve a base de apoio para as análises e diretrizes propostas.

Durante a coleta de dados houve surpresas a respeito das respostas das MPE's. Uma delas é a questão da cópia. Afinal o design preza pela criatividade e para isso, se utiliza de várias ferramentas. Ouvir como resposta das MPE's que a cópia é característica natural no meio joalheiro e que, além do mais, umas criam para que outras copiem, conflita com o que um designer exercita como meta profissionalmente. Distante de “preconceitos”, mas ciente das exigências frente à globalização a qual exige a mercadoria como novidade e diferencial, questiona-se o pensamento do empresário do Polo.

As entrevistas foram elaboradas dentro dos aspectos de design estratégico o que o empresário respondeu bem por conhecer seu conceito e sua abrangência. A não ser o aspecto experiência que se apresenta novo quando mencionado como projetável, causando estranheza. Essas empresas responderam abertamente às perguntas, de certa forma, algumas até propuseram meios de modificar a situação do Polo Joalheiro.

A respeito das redes de cooperação interorganizacional, propõe-se uma análise mais profunda e específica, focada nos novos mercados, nas mercadorias (quais e de que forma), nos aspectos serviços e experiências que essas MPE's julgam ser interessante e importante na proposta. Para tal se faz necessário nova avaliação, com entrevistas individuais ou um *workshop* para diagnosticar as empresas capazes a interagir com comprometimento, objetivos comuns, e orientados por uma coordenação definida.

Todas diretrizes aqui propostas fazem parte de um propósito que será apresentado para as MPE's em futuro encontro. A pesquisa se comprometeu em buscar os resultados. È o começo de novos caminhos e abordagens para a construção das bases de um design territorial fortalecido pelos potenciais que Guaporé possui.

Segundo a pesquisa, algumas lacunas e pontos fracos encontrados nesse território podem ser promovidos. Dentre eles estão: a união, a confiança, mão de obra qualificada, mão de obra multidisciplinar, comunicação, investimentos públicos, investimentos e apoio do governo estadual, aumento da formalização e governança do APL, planejamento em longo prazo e redes formais de cooperação, principalmente a interorganizacional.

A identificação das lacunas existentes na cadeia produtiva promove uma série de estratégias. A seguir, essas estratégias propostas são classificadas segundo o sistema produto.

Em nível de aspectos físicos, estão nesse item o desenvolvimento de produtos locais e o design:

- Desenvolvimento e estratégia para o produto local com inovação e tradição (mantendo a cultura local, pois é a imagem que se quer fortalecer);
- O design como pesquisa, operacionalmente como comunicador e detentor de dar forma aos artefatos, além de projetar a experiência e os serviços, acompanhar a produção compatível com sustentabilidade (cada empresa produz com sua compatibilidade produtiva e responsabilidade social);
- A descoberta de novos talentos, com concursos e exposições de design regional;

Em nível dos aspectos de serviço, encontra-se as estratégias referentes à mão de obra e a facilidade da proximidade geográfica:

- Criar um banco de dados da mão de obra local e regional para facilitar o intercâmbio da universidade e profissionais com as empresas locais e suas necessidades, proporcionando troca de aprendizado (conhecimento prático e tácito);
- Desenvolvimento de incubadores devido a proximidade geográfica entre as MPE's. Predispõe a comunicação gerando confiança e diminui custos de transação. As incubadoras são para desenvolverem pesquisa tecnológica e geram meio propício á inovação incremental e radical, pois podem reduzir processos onerosos produtivos, o reaproveitamento e reutilização de insumos de matéria prima antes descartada pelas MPE's;

Em nível do aspecto experiência têm-se as estratégias definidas a despertar os sentidos tanto físicos quanto os mais sutis, são elas:

- Através de ações que estimulem o aprendizado na comunidade, nas escolas e nas empresas promovendo a interação entre as mesmas;
- Possuir *site e blogs* interativos atualizados, abertos a receber informações dos consumidores;
- Promover para a comunidade e os clientes o fazer tradicional da joalheria local e vivenciar a produção de jóias. Essa estratégia pode ser elaborada com auxílio de uma micro produção, com artesãos, em determinado local a escolher.

Em nível dos aspectos de comunicação estão:

- Implantar o selo de certificação de qualidade das jóias folheadas no Polo;
- Desenvolver dinâmicas de comunicação da cidade e do Polo através da produção e venda de *souvenirs*;

- Construção de um parque de eventos;
- Divulgação de uma feira industrial internacional direcionada a clientes e futuro clientes em potencial;
- Implementação de um “calendário estratégico” combinando com eventos locais tradicionais e outros novos eventos para manter as novas estruturas;
- A construção de uma identidade de projeto conhecida como Polo industrial inovador de moda com auxílio das entidades como mediadora da joalheria e confecção;
- Fortalecimento do Polo comercial de Jóias;
- A constituição de redes simétricas de cooperação interorganizacionais com formação de consórcios planejados e específicos que atendam objetivos comuns, interação e gestão; As MPE's devem procurar novos mercados (em feiras, pontos de vendas, sejam regionais, nacionais e/ou internacionais) para com isso usufruir do acesso ao mundo da sociedade em rede, o espaço de fluxos (com sites interativos);

A figura 9 representa o (re) desenho com a proposta no mapa das relações do Polo Joalheiro de Guaporé frente às novas diretrizes e sua valorização territorial.

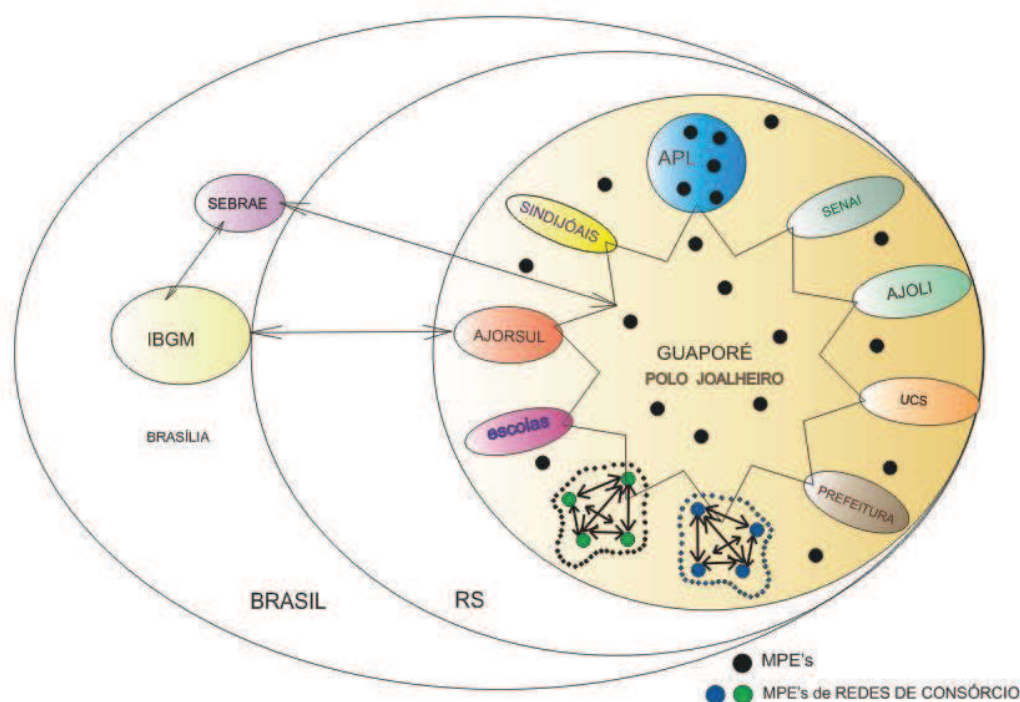


Figura 9 – (re) desenho com a proposta no mapa das relações do Polo Joalheiro de Guaporé

Nesse modelo proposto as MPE's estão constituídas de diversas relações. São elas individuais, coletivas em APL e coletivas em 2 (dois) consórcios distintos. Nesse design territorial as entidades têm plena comunicação entre si e trabalham para o desenvolvimento da

comunidade representado pelas escolas de ensino fundamental, o SENAI e a universidade (UCS). O equilíbrio se faz através da presença atuante da prefeitura local em comunicação com todos envolvidos. Nesse modelo as parcerias devem prevalecer para o bem maior comum.

## 7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AMATO NETO, J. – **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas**. São Paulo: Atlas, 2000.
- ANTUNES Jr, J.A.V.A., PANTALEÃO, L.H. e PELLEGRIN, I. DE. **A inovação e a curva da riqueza**. Artigo – XIV SIMPEP, nov. 2007.
- BALESTRIN, A. e VERSCHOORE, J. **Redes de cooperação empresarial**. Estratégias de gestão na nova economia. Editora bookman, Porto Alegre, 2008.
- BALESTRIN, A.- VARGAS, L. M.- **A Dimensão Estratégica das Redes Horizontais de PMEs: Teorizações e Evidências**. RAC, edição especial, 2004.
- BARBIERI, J.C. **Organizações Inovadoras – estudos e casos brasileiros**. 2. ed., FGV editora, 2007.
- BESSANT, J., PAVITT, K. e TIDD, J. **Gestão da Inovação**. Administração. 3. ed. Editora Artmed (s/d ).
- BEST, K. **Design management**. AVA Academy, 2006.
- BORJA DE MOZOTA, Brigitte. **Design management**. Editora: Allworth, 2003.
- BURDEK, B. **Design: História, teoria e prática do design de produto**. São Paulo: Edgar Blücher, 2006.
- CASAROTTO FILHO, N. e PIRES, L. H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local**. Estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana. 2. ed. Editora Atlas, São Paulo, 2001.
- CASTELLS, M. **O poder da identidade**. Editora paz e terra. 5. ed.vol.2. SP, 2006.
- CASTELLS, M. **A Sociedade em rede**. Editora paz e terra. 11. ed.vol.1. SP, 2006.
- CELASCHI, F. e DESERTI, A. **Design e innovazione. Strument e pratiche per la ricerca applicata**. Carocci editore, 2007.
- CORBETTA, G. **Joalheria de arte**. Porto Alegre: Editora AGE Ltda., 2007.
- DACIN T., OLIVER C. e ROY J.P. **The legitimacy of strategic alliances: na institucional perspective**. Strategic Management Journal. V. 28, n.2, pg.169-187, 2007.
- DISET – **Diretoria de Estudos Setoriais**. IPEA. Sistema de Informação, Identificação e Mapeamento. APLs- Arranjos Produtivos Locais. **Anexo: Georreferenciamento dos possíveis APLs identificados em todos os estados do Brasil** Pg.282-289.
- FAGGION, A. **Revista Parla**. Edição de lançamento. Gráfica Serafinense. Serafina Correa, 1997.
- FEEE- **Fundação de Economia e Estatística**, 2006.

- FLUSSER, V. **O mundo codificado: por uma filosofia do design e da comunicação.** Tradução: Raquel Abi-Sâmara. São Paulo: Cosac Naify, 2007.
- FONTENELLE, I.A. **O nome da marca. McDonald's, fetichismo e cultura descartável.** São Paulo, Boitempo editorial, 2002.
- FREEMAN, C. **Technological infrastructure and international competitiveness.** Industrial and Corporate Change 13/3 ICC Association, 2004.
- GIRELLI, G. **A Transformação De Guaporé – Evolução Urbana e Memórias.** Editoração Engenho Comunicação e Arte. RS, 2003.
- GRANDORI, A. e SODA, G. **Inter-firm Networks: Antecedents, Mechanisms and Forms.** *Organization Studies*, V.6, N. 2, 1995.
- GÜELL, J.M.F. **Planificación estratégica de ciudades. Nuevos instrumentos y procesos.** Editorial Reverté. Barcelona: Gustavo Gili, 1997.
- HALL, S. - **a Identidade cultural na pós-modernidade.** Tomaz Tadeu da Silva, Guaracira Lopes Louro- 11. Ed.- Rio de Janeiro: DP&A, 2006.
- IBGE - **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística**, 2000, 2001 e 2007.
- IBGM- **Instituto Brasileiro de Gemas e Metais Preciosos.**
- KAPFERER, J.N. **As marcas, capital da empresa: criar e desenvolver marcas fortes.** Tradução Arnaldo Ryngeblum. – 3.ed – Porto alegre: Bookmam, 2003.
- KOTLER, P et al. **Marketing de Lugares.** Como conquistar crescimento de longo prazo na América Latina e no Caribe. São Paulo: Prentice Hall, 2006.
- KRUCKEN, L. **Design e território.** Valorização de identidade e produtos locais. São Paulo, Studio Nobel, 2009.
- LIPOVETSKY, G. **Os tempos hipermodernos.** Tradução Mário Vilela. São Paulo, Editora Barcarolla, 2004.
- LOCKE, R. **Construindo a Confiança.** *Econômica*, V.3, N.2, dez., 2001.
- MACHADO, P. e SIQUEIRA E. **Turismo, consumo e cultura: significados e usos sociais do souvenir em Petrópolis–RJ.** (online) Disponível em [http://www.contemporanea.uerj.br/pdf/ed\\_10/contemporanea\\_n10\\_euler\\_david.pdf](http://www.contemporanea.uerj.br/pdf/ed_10/contemporanea_n10_euler_david.pdf) Acesso em: 20 de maio de 2010.
- MDIC – **Ministério do Desenvolvimento da Indústria e Comércio**
- POLITA, F. S. **O processo de desenvolvimento do Vale dos Vinhedos (Bento Gonçalves – RS).** Dissertação de Mestrado. UNIJUÍ/Desenvolvimento Agronomia. RS, 2006.

- PITTAWAY, L ET al. *Network and innovation: a systematic review of the evidence. International Journal of Management Reviews*, V. 5/6, N. 3 e 4, pp. 137-168, 2004.
- PROVAN, K e KENIS, P. *Modes of Network Governace: Structure, Management, and Effectiveness. Journal of Public Administration Research and Theory*. V. 18, pg.229-252, 2007.
- REYES, Paulo. **A Espacialidade na Cidade Contemporânea: os Processos de [Des] e [Re] Territorialização**. São Carlos: Simpósio latino-americano: cidade e cultura, dimensão contemporânea, 2007.
- SANSSSEN, S. *The global city. New York, London, Tokyo*. New Jersey: Princeton, Second Edition, 1991.
- SEBRAE – **Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas empresas. Sou Formal, Sou Legal. Sou de toda confiança**. Programa de apoio a formalização da produção e da comercialização de jóias, gemas e bijuterias no Brasil. 2007.
- SENAI – **Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial**.
- SCHUMPETER, J. **Capitalismo, Socialismo e Democracia**. Rio de Janeiro: Editora Zahar, 1984.
- SIGEOR – **Sistema de Informação da Gestão Estratégica Orientada para Resultados**. Projeto: APL Jóias Folheadas de Guaporé, 2008.
- SINDIJÓIAS – **Sindicato dos Joalheiros do Estado do Rio Grande do Sul**.
- SIMON, H. A. **The sciences of the Artificial**. Massachusetts: MIT Press, 1969.
- SMIC - **Secretaria Municipal da Indústria e Comércio de Guaporé** - Fonte de dados do ano de 2008.
- SMTCE - **Secretaria Municipal de Turismo, Cultura e Esporte de Guaporé** - Documento n. 2/78. **Guaporé: Povo e Dados**. Fonte de dados do ano de 2007.
- SUZIGAN, W. **Identificação e Mapeamento estrutural de arranjos Produtivos Locais no Brasil**. Relatório consolidado. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada- IPEA e Diretoria de Estudos Setoriais – DISET. UNICAMP, 2006.
- THOMÉ, L. N. F. **A Colônia de Guaporé – Passado e Presente**. São Paulo. Ed. Paulinas, 1967.



# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)