

**UNIVERSIDADE FUMEC**  
Faculdade de Ciências Empresariais  
Mestrado em Administração

**ECONOMIA CRIATIVA E INTELIGÊNCIA COMPETITIVA: artesanato no  
Município de Prados - MG**

**Geraldo Magella Rodrigues Moreira da Silva**

Belo Horizonte – MG

2015

**Geraldo Magella Rodrigues Moreira da Silva**

**ECONOMIA CRIATIVA E INTELIGÊNCIA COMPETITIVA: artesanato no  
Município de Prados - MG**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração da Universidade FUMEC, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Gestão Estratégica das Organizações

Linha de pesquisa: Estratégia em organizações e comportamento organizacional

Prof. Orientador: Dr. Juvêncio Braga de Lima

Belo Horizonte – MG

2015

S586e Silva, Geraldo Magella Rodrigues Moreira da.  
Economia criativa e inteligência competitiva: artesanato no Município de Prados - MG. / Geraldo Magella Rodrigues Moreira da Silva. – Belo Horizonte, 2015.

77 f. : il. (algumas col.) ; 30 cm.

Orientador: Juvêncio Braga de Lima.  
Dissertação (mestrado) – Universidade FUMEC. Faculdade de Ciências Empresariais.

Inclui bibliografia.

1. Inteligência competitiva (Administração) – Estudo de casos.
2. Artesanato – Prados (MG) – Estudo de casos. I. Lima, Juvêncio Braga de. II. Universidade FUMEC. Faculdade de Ciências Empresariais. III. Título.

CDU: 65.011:681.3.6



**UNIVERSIDADE  
FUMEC**

DE MINAS GERAIS PARA O MUNDO

Dissertação intitulada " **ECONOMIA  
CRIATIVA E INTELIGÊNCIA  
COMPETITIVA: artesanato no  
Município de Prados MG.**" de autoria  
do aluno Geraldo Magella Rodrigues  
Moreira da Silva aprovada pela banca  
examinadora constituída pelos seguintes  
professores:

Prof. Dr. Juvêncio Braga de Lima (Orientador) - Universidade FUMEC

Profª. Dra. Cristiana Fernandes De Muylder - Universidade FUMEC

Profª. Dra. Maria Celeste Reis Lobo de Vasconcelos - Fundação Pedro  
Leopoldo

Profª. Dra. Cristiana Fernandes De Muylder  
Coordenadora do Programa de Doutorado e Mestrado em Administração  
Universidade FACE/FUMEC

Belo Horizonte, 05 de agosto de 2015.

## AGRADECIMENTOS

À Santíssima Trindade e à Nossa Senhora de Guadalupe por terem me capacitado e me orientado durante esta pesquisa.

À minha Mãe pelo alicerce, incentivo e amizade nesta dura jornada.

Aos meus irmãos Matheus, Thiago e João Paulo, pelo companheirismo e amizade, mas em especial ao Matheus, por ter financiado meus estudos.

À minha namorada, Débora, pela compreensão durante este período e por sua ativa contribuição na pesquisa, ajudando na aplicação dos questionários aos artesãos.

À minha cunhada Danielle, que também participou da aplicação dos questionários.

Aos meus colegas de curso Renata Perdigão, Fernanda Cypriano, Flávia Chinelato, Adolfo Júnior, Luiza Mendonça, Isabel Menicucci e Juliana Cruz, que com sua amizade e conhecimento tornaram o fardo do mestrado mais leve.

Ao meu amigo Mateus Felipe Fonseca Rabelo, por sua participação na correção e na pesquisa de documentos, contribuindo de forma relevante para a pesquisa.

Ao Professor Doutor Juvêncio Braga de Lima, meu orientador, pela paciência e por nortear com seu conhecimento esta pesquisa.

À Professora Doutora Cristiana Fernandes De Muylder, por confiar a mim a tarefa de dar continuidade a seu trabalho de pesquisa, pela dedicação, amizade, patrocínio e por sua contribuição na pesquisa com o envio de referências e textos que foram de suma importância para a construção deste trabalho.

À Professora Doutora Zélia Miranda Kilimnik, que, além de passar seus conhecimentos durante as aulas, se tornou uma amiga nos momentos em que mais fraquejei.

À cidade de Prados (MG), que me acolheu tão bem nesta pesquisa: em especial a Kênia Maria Velho, da Prefeitura, que deu total auxílio ao trabalho com informações, documentos e transporte para que a pesquisa fosse realizada; a Teresa Ladeira, proprietária do Apart Hotel Água Limpa, que me acolheu tão bem; ao Marcio Julião, pelos relatos tão importantes de sua família e da história do município; ao “Batata”, por ter sido o motorista da pesquisa durante minha estadia na cidade e aos demais artesãos e moradores que se dispuseram a participar deste trabalho.

A Patrícia de Alvim Carvalho Finelli, que se dispôs a revisar o trabalho de forma normativa e ortográfica.

Aos professores e funcionários do programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Administração da Universidade FUMEC, por toda a experiência e pelo conhecimento compartilhado.

“Por vezes sentimos que aquilo que fazemos não é senão uma gota de água no mar. Mas o mar seria menor se lhe faltasse uma gota.”

Madre Tereza de Calcutá

## RESUMO

Esta pesquisa aborda a inteligência competitiva na indústria criativa, tendo como objetivo identificar a percepção dos empresários da indústria criativa do artesanato do município de Prados (MG) quanto ao interesse e disponibilidade dos artesãos de compartilhar informações e inteligência relativos ao macro e microambientes organizacionais. De caráter descritivo, a pesquisa envolveu os artesãos locais, além de um representante da prefeitura e do pároco da cidade, com intuito de resgatar a memória da indústria criativa local. A todos os artesãos que atuam no segmento foi aplicado um questionário a fim de compreender seu interesse e disponibilidade de compartilhar informações com vistas a descrever a inteligência competitiva da região. Após esta fase, foi realizada uma entrevista com alguns artesãos e com o pároco da cidade com o objetivo de aprofundar o estudo sobre a indústria criativa da região, entendendo a lógica de uma tradição local. Os resultados apontaram para um artesanato produzido e nucleado por famílias, que seguem a tradição e atraem pessoas para trabalho nos ateliês. Identificados como artesãos, elas criam, por assim dizer, uma marca, carregam produtos de outros artesãos, evidenciando relações comerciais e trocas de informação sobre produtos e processos. Buscou-se descrever os grupos de fatores, por meio de uma análise fatorial exploratória composta de dois grupos: informações usadas e dimensões de macro e micro ambientes percebidas como relevantes para os artesãos. No primeiro grupo, o fator mais significativo foi o ambiente externo; sendo o segundo fator os produtos substitutos e possíveis causas relacionadas a normas que possam favorecer a entrada de outros produtos. A segunda fase da análise, relativa às dimensões do macro e microambientes, resultou em quatro fatores: foco exclusivamente no mercado, foco exclusivamente em aspectos relacionados a governo e regulação; foco nos clientes e fornecedores; foco em questões relacionadas a financiamentos, legislação e tendências tecnológicas. A partir destas evidências e por meio das entrevistas, concluiu-se que a indústria criativa do município de Prados ainda está em formação quanto ao processo de busca de informações e inteligência competitiva, mas que ocorre desenvolvimento regional baseado neste segmento. Propõem-se novos estudos acerca de atividades relacionadas à indústria criativa, comparando-se os resultados com foco no modelo de maturidade ou desenvolvimento regional ou de arranjo.

**Palavras-chave:** Inteligência Competitiva. Indústria Criativa. Artesanato. Município de Prados/MG.



## **ABSTRACT**

This research addresses the competitive intelligence and clusters, and its goal is to identify the perception of entrepreneurs of the handicraft creative industry from Prados city, regarding the interest and availability of handcrafters to share information and intelligence related to organizational macro and micro-environments. A qualitative, descriptive and quantitative approach was carried out. The research was comprised of documents reviews, interviews with some handcrafters and application of questionnaires. The qualitative research revealed that present activities related to handicraft and their insertion on local economy allows to understand the perspective of a local tradition. The production organization is centered on families, who follow the tradition and attract people to work on studios. Known as handcrafters, they create a brand and also comprehend other handcrafters products, which highlights trade relations and information interchange between products and processes. The factorial analysis of the questionnaire data was shown to be a result of two factors. The first one is related to information about external environment. The second factor, called substitute, emphasizes substitute products and possible causes related to rules that could favor the entry of other products. The analysis of factors related to macro and micro-environment dimensions resulted in four factors: focus exclusively on the market; focus on customers and suppliers; focus on issues related to financing, legislation and technology trends. As a conclusion of this body of evidence, it can be stated that Prados cluster is in a condition called embryonic state.

**Keywords:** Competitive Intelligence. Creative Industry. Handicraft. City of Prados/MG.

## LISTA DE SIGLAS

ANPAD	– Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração
APL	– Arranjo Produtivo Local
BAR	– Brazilian Administration Review
CAPES	– Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CNPQ	– Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
EEES	– Espacio Europeo de Educación Superior
FUMEC	– Fundação Mineira de Educação e Cultura
IC	– Inteligência Competitiva
KMO	– Kaiser-Meyer-Olkin
MDIC	– Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio
MG	– Minas Gerais
RAC	– Revista de Administração Contemporânea
RAC-Eletrônica	– Revista de Administração Contemporânea Eletrônica
SEBRAE	– Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Minas Gerais
SP	– São Paulo
USP	– Universidade de São Paulo

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Questões sobre características dos respondentes ou empresas .....	49
Quadro 2 – Fase 2: Questões sobre interesse em trocar informações, ideias ou sugestões sobre ... ..	51
Quadro 3 – Fase 3: Questões sobre a importância de saber sobre.....	53
Quadro 4 – Fase 4: Questões sobre relevância das informações, dicas e sugestões de.....	54

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Faturamento da empresa <i>versus</i> tempo de existência.....	49
Tabela 2 – Tipo de empresa <i>versus</i> principal segmento das empresas de portas abertas.....	50
Tabela 3 – Cargo <i>versus</i> grau de escolaridade das empresas de portas abertas .....	50
Tabela 4 – Frequência das questões do macro e microambiente.....	52
Tabela 5 – Frequência dos respondentes de Resende Costa para a Fase 3.....	53
Tabela 6 – Fontes relevantes de informações .....	54
Tabela 7 – Teste KMO e Bartlett.....	55
Tabela 8 – Rotated component matrix.....	56
Tabela 9 – Teste KMO e Bartlett.....	58
Tabela 10 – Rotated component matrix.....	58
Tabela 11 – Teste KMO e Bartlett.....	61
Tabela 12 – Rotated component matrix.....	61

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Fatores decisivos para o desenvolvimento local .....	24
Figura 2 – Desenvolvimento econômico local .....	26
Figura 3 – Hitamar de Pádua Lisboa .....	43
Figura 4 – Esculturas inacabadas de Hitamar Julião .....	43
Figura 5 – Folder de apresentação de Hitamar Julião .....	47
Figura 6 – Reportagem sobre Prados – Minas Gerais .....	48

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>13</b>
<b>1.1 Contextualização</b> .....	<b>13</b>
<b>1.2 Problema de pesquisa</b> .....	<b>15</b>
<b>1.3 Objetivo geral</b> .....	<b>17</b>
<b>1.4 Objetivos específicos</b> .....	<b>17</b>
<b>1.5 Justificativas</b> .....	<b>17</b>
<b>1.6 Estrutura da dissertação</b> .....	<b>20</b>
<b>2 REVISÃO DA LITERATURA</b> .....	<b>22</b>
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>37</b>
<b>4 MUNICÍPIO DE PRADOS E A INDÚSTRIA CRIATIVA DO ARTESANATO</b> .....	<b>39</b>
<b>4.1 A história de Prados e o desenvolvimento da economia criativa</b> .....	<b>39</b>
<b>4.2 Aspectos do artesanato de Prados</b> .....	<b>42</b>
<b>5 O SETOR DE ARTESANATO DE PRADOS E OS FATORES RELACIONADOS AO COMPARTILHAMENTO DE INFORMAÇÕES E INTELIGÊNCIA</b> .....	<b>49</b>
<b>5.1 Descrição dos resultados</b> .....	<b>49</b>
<i>5.1.1 Caracterização dos artesãos envolvidos na pesquisa</i> .....	<i>49</i>
<i>5.1.2 Descrição dos indicadores de macro e microambiente</i> .....	<i>51</i>
<i>5.1.3 Descrição da importância das informações</i> .....	<i>52</i>
<i>5.1.4 Descrição das fontes de informações e sugestões</i> .....	<i>54</i>
<b>5.2 Análise fatorial exploratória e perfil dos artesãos</b> .....	<b>55</b>
<i>5.2.1 Perfil quanto à busca de informações dos macro e microambientes</i> .....	<i>55</i>
<i>5.2.2 Perfil e dimensões de macro e microambientes</i> .....	<i>58</i>
<i>5.4.3 Perfil dos artesãos e fontes relevantes de informações</i> .....	<i>60</i>
<b>7 CONSIDERAÇÃO FINAIS</b> .....	<b>63</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>66</b>
<b>APÊNDICE – INSTRUMENTO DE PESQUISA</b> .....	<b>72</b>

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Contextualização

Define-se como artesanato todo artefato acabado originado de atividade produtiva em que são utilizados meios tradicionais ou rudimentares, com habilidade, destreza e criatividade, e que é feito manualmente (MASCÊNE; TEDESCHI, 2010).

No Brasil, milhões de artesãos movimentam o setor financeiro, o que comprova a capacidade econômica desse setor. Segundo Pesquisa de Informações Básicas Municipais (MUNIC, 2006 *apud* MASCÊNE; TEDESCHI, 2010), realizada pelo IBGE em parceria com o Ministério da Cultura (MEC), 64,3% dos municípios brasileiros possuem algum tipo de produção artesanal.

De acordo com o MEC, o artesanato pode resgatar valores culturais, fortalecendo a identidade regional. Para obter as inúmeras vantagens do desenvolvimento do artesanato brasileiro, pode-se incentivar ações setoriais, dentre estas o associativismo ou arranjos produtivos locais com foco na fixação dos artesãos em seu local de origem. Tais ações podem abranger também a inserção da mulher e do adolescente em atividades produtivas que envolvem baixo custo de matéria-prima e aproximam as famílias de desenvolvimento local. Além disso, o desenvolvimento econômico envolvendo maior parte da mão de obra regional e com as habilidades das famílias pode colaborar para a diminuição da desigualdade social no país.

Nas últimas décadas, o mundo presenciou grandes avanços tecnológicos, fazendo com que os produtos se tornassem cada vez mais similares. Essa similaridade fez com que as empresas passassem a se diferenciar pelo conhecimento que possuem e que é traduzido em *design*, criatividade e inovação, que são incorporados aos produtos e serviços ofertados. As mudanças aceleradas do mercado e o constante crescimento da economia podem ser entendidos como resultado de um conjunto de atividades identificadas em setores produtores ou prestadores de serviços denominados “indústria criativa” (NEGRÃO; TOALDO, 2013).

O termo “indústria criativa” surgiu na década de 1990, em estudos realizados na Austrália para designar setores nos quais a criatividade era foco central do negócio, e somente se propagou a partir do mapeamento detalhado das atividades criativas na Inglaterra na mesma década (BENDASSOLLI *et al.*, 2009; GASPAR *et al.*, 2009).

Desde então, o segmento de indústrias criativas vem crescendo (BATISTA *et al.*, 2011). Gaspar *et al.* (2009) ressaltam, no entanto, que o crescimento desse tipo de indústria se deu a partir do momento em que as nações industrializadas moveram-se na produção de bens e serviços para a produção de ideias e de conhecimento.

Segundo Gaspar *et al.* (2009), são exemplos pioneiros de estudos sobre o tema os trabalhos promovidos por Landry e Bianchini (1995), Csikszentmihalyi (1996), O'Connor e Wynne (1996) e Robinson (2001).

Segundo dados do relatório *Creative Economy Report* da Organização das Nações Unidas (UN, 2008), no período compreendido entre os anos 2000 e 2005, a oferta de produtos e serviços desse setor econômico cresceu a uma taxa de 8,7% ao ano, desempenho superior ao da economia mundial, a qual nunca ultrapassou 5% ao ano, entre os anos 2000 e 2008 (IMF, 2008). Os negócios internacionais do setor também se expandiram favoravelmente, quase que duplicando, ao passarem de 227,5 bilhões de dólares em 1996 para 424,4 bilhões de dólares em 2005 (UN, 2008) (BATISTA *et al.*, 2011, p. 378).

Na Inglaterra, o desenvolvimento da indústria criativa foi tão grande, que atualmente o país conta com um Ministério das Indústrias Criativas (BENDASSOLLI *et al.*, 2009).

A importância da indústria criativa é um fomento associado à passagem da sociedade industrial para a sociedade pós-industrial. Está relacionada a mudanças econômicas, tecnológicas e produtivas que fazem do conhecimento o elemento chave da competitividade econômica, trazendo ambiguidade, complexidade e incerteza em lugar da padronização e da previsibilidade características do taylorismo–fordismo. Também está relacionada a transformações culturais profundas, relativas à ascensão do indivíduo e dos valores individualistas como referência da vida social e à estetização da vida cotidiana pela via do consumo (COSTA; BORGES; FREITAS, 2011, p. 361).

Estudo referente ao cenário brasileiro, realizado no ano de 2006, observou que trabalhadores do núcleo da indústria criativa são mais bem remunerados que a média nacional, o que se explica pelo alto valor agregado à atividade:

De fato, a renda média mensal do núcleo correspondeu a R\$ 1.666, 42% superior à média de R\$ 1.170 dos trabalhadores formais do país. Em especial, no Rio de Janeiro, a renda média do núcleo situou-se em torno de R\$ 2.182, 64% superior à média fluminense de R\$ 1.330. Considerando os principais estados da Federação<sup>15</sup>, o gráfico abaixo evidencia que é no Estado do Rio de Janeiro que o trabalhador do núcleo da indústria criativa é mais bem remunerado.

[...]

As estimativas, assim, apontam para uma participação de toda a cadeia criativa no PIB brasileiro em 2006 de cerca de 16,4%, o equivalente a R\$ 381,3 bilhões, impulsionados principalmente pelos segmentos de arquitetura e moda (DECON, 2008, p. 17-21).



No campo da indústria criativa, podem ser realizadas várias ações para alavancar determinados segmentos. Dentre elas, podem ser citadas as incubadoras e os arranjos produtivos locais (APLs), que são aglomerações territoriais de agentes econômicos, políticos, sociais, institucionais e empresariais que, conjuntamente, desenvolvem atividades produtivas articuladas e interdependentes (TEIXEIRA, 2008).

Neste contexto, onde o foco é o desenvolvimento setorial e a consequente melhoria de desempenho econômico, entende-se que a competição entre as diversas empresas e atividades provoca a busca pelo dinamismo das empresas de indústria criativa e sustentabilidade do artesanato e sobrevivência da cultura, diferenciando a atividade e seus produtos dos correlatos de indústrias em geral. Esta dinâmica de sobressair e ressaltar a indústria criativa, em especial do artesanato, depende do dinamismo de empresas e organizações para se inserirem em processos de competição local, regional, nacional ou mesmo internacional. A busca por esse dinamismo reflete aspectos denominados como inteligência competitiva (IC), fenômeno caracterizado pelo domínio de fluxo de informações (BESSA, 2002).

Frente a esse cenário da indústria criativa que se expande no país, pretende-se realizar uma pesquisa científica em um arranjo produtivo local mineiro, localizado no Campo das Vertentes, na cidade de Prados. A pesquisa aborda a inteligência competitiva e cooperação, conforme será detalhado no decorrer do trabalho.

## 1.2 Problema de pesquisa

Segundo Bessa (2002, p. 33):

[...] a Inteligência Competitiva (IC) assume uma importância estratégica fundamental para as empresas, pois o domínio do fluxo de informações pode condicionar a *performance* econômica e, através dela, a defesa do emprego. Para esse autor, a IC pode ser considerada a “nova arma da guerra econômica”.

Varela (2005, p. 36) considera que “em um mercado globalizado as organizações estão imersas na era da inteligência competitiva”. Tal afirmativa remete à importância do tema em questão para o mundo corporativo e acadêmico na atualidade, em que os diferenciais competitivos empresariais reais e sustentáveis, e, portanto, difíceis de serem copiados pelos concorrentes, encontram-se baseados na intangibilidade.

Os ativos intangíveis, expressos no capital intelectual dos colaboradores das organizações, e a grande quantidade de informações disponível e seus respectivos sinais fortes e fracos é que devem ser trabalhados para constituírem informações relevantes e acionáveis. Ou seja, devem se transformar em inteligência, necessária para a tomada de decisões assertivas, antecipando cenários futuros, potencializando-os quando positivos e mitigando-os quando negativos. Os ativos intangíveis são os propulsores dos diferenciais competitivos.

Torna-se importante entender como se dá a relação entre as empresas de pequeno porte nesse contexto, principalmente aquelas que se encontram inseridas em rede organizacional no formato de arranjo produtivo local.

Albagli e Maciel (2004, p. 10) destacam a importância da informação e do conhecimento na atualidade, sua associação às tecnologias de informação e comunicação, e suas implicações nas formas de produção e distribuição de bens tangíveis e intangíveis, “assim como as percepções de espaço e tempo”, reconhecendo que o “conhecimento é socialmente moldado, possuindo não apenas uma dimensão temporal e histórica, mas também espacial e territorial”.

Para as autoras, as aglomerações produtivas (como os APLs) são, em sentido mais geral, ambientes “propícios a interações, à troca de conhecimento e ao aprendizado, por meios diversos, tais como mobilidade local de trabalhadores e as redes formais e informais existentes” (ALBAGLI; MACIEL, 2004, p. 11). Apontam que a proximidade geográfica possibilita maior interação e comunicação entre as organizações.

Neste estudo, parte-se da necessidade de explicitar a disponibilização de informações estratégicas e inteligência como base relevante para um conjunto de empresas e a aceitação ou não do seu compartilhamento entre elas, em específico para arranjos produtivos locais.

Escolheu-se, como objeto de estudo, a indústria criativa do artesanato localizado no Campo das Vertentes, no município de Prados. Com atuação de mais de trinta anos, o artesanato da cidade faz uso de diversos materiais, tais como: madeira, ferro, palha, linha, cerâmica, bambu, dentre outros, sendo a madeira a principal matéria-prima do Município. Atualmente, esse setor da economia é um dos maiores geradores de emprego do município, podendo também ser considerado uma tradição que passa de pai para filho.

Considerando esta realidade do município de Prados e a problemática da inteligência competitiva, formulou-se a seguinte questão de pesquisa: **De que forma os empresários da indústria criativa de artesanato percebem a prática de compartilhamento de informações estratégicas e de inteligência?**

### 1.3 Objetivo geral

Identificar a percepção dos empresários da indústria criativa do artesanato do município de Prados (MG) quanto à prática de compartilhar informações estratégicas e de inteligência.

### 1.4 Objetivos específicos

- Descrever a indústria criativa do município de Prados/MG;
- Identificar fatores do macro e microambiente organizacional quanto ao compartilhamento e busca de informações estratégicas, percebidos pelos artesãos;
- Analisar o perfil do empresário quanto às práticas de inteligência competitiva.

### 1.5 Justificativas

De acordo com Ferreira (2012, p. 7):

A inteligência competitiva é um impulsionador de inovação e estratégia para as organizações, identificando as tendências e o mercado que a organização atua. [...]

Torna-se importante entender como se dá a relação das empresas de pequeno porte nesse contexto, principalmente aquelas que se encontram inseridas em uma rede organizacional no formato de um arranjo produtivo local (APL).

No cenário brasileiro, estudos sobre inteligência competitiva foram realizados por Silva (2002), Gomes e Braga, F. (2002; 2004), Valentim (2003), Barbosa, (2006), Starec *et al.* (2006), De Muylder (2011); Vidigal (2011) e Santos e Almeida (2012), sendo que todos sugerem novos estudos. Lopes *et al.* (2011), em especial, sugerem que foquem o ambiente do APL.

Conforme Vidigal (2011), os estudos de inteligência competitiva ainda são limitados a pesquisas acadêmicas e carecem de análises empíricas que explorem o contexto das organizações.

Barbosa (2006) destaca que a maioria dos estudos sobre inteligência competitiva focaliza grandes empresas, uma vez que elas é que têm desenvolvido sistemas mais sofisticados nessa esfera. Esta pesquisa, entretanto, aborda o que se poderia denominar de organização de empresas de pequeno porte, já que busca conhecer os profissionais e artesãos do Município de Prados, no estado de Minas Gerais, e sua relação com inteligência competitiva.

Prados está localizada na região do Campo das Vertentes e, assim como as demais cidades da região, sobrevive do artesanato. A indústria criativa gera empregos formais e informais no município. Embora mais de cem artesãos trabalhem na região, apenas alguns deles possuem prestígio nacional. A atividade desses artesãos envolve também funcionários e familiares. O compartilhamento de informações torna-se, portanto, relevante, como forma de agregar conhecimentos novos e trazer novos clientes.

A maioria dos artesãos de Prados não possui capacitação específica de gestão. A busca por informações e seu compartilhamento, como a inteligência competitiva, definem uma nova oportunidade de aprendizagem e estruturação do arranjo produtivo local da indústria criativa do Município de Prados.

Assim, a busca por informações torna-se um meio de obter vantagem competitiva, de acordo com Valentim *et al.* (2003). Também, registra-se uma demanda do Estado de Minas Gerais e do Governo Federal na formação de redes de organizações ou arranjos e o compartilhamento de inteligência e informações. Isso potencializa a forma de cooperação e desenvolvimento da indústria criativa de uma região. Cabe aos gestores discutir esta estratégia e analisar o mercado, tendências e ameaças existentes no cenário do artesanato e, ainda, buscar novos mercados.

Considerando a importância do processo de inteligência competitiva para a competitividade e sustentabilidade das organizações hodiernas e que, por sua vez, toda informação estratégica e/ou inteligência está ligada às estratégias de cada organização individualmente e, portanto, a princípio, de difícil compartilhamento; torna-se relevante, sob o ponto de vista organizacional

e acadêmico, entender como se dá o processo de compartilhamento de informações estratégicas e inteligência entre empresas integrantes de um APL. Tal importância se justifica pelo fato de que os arranjos produtivos locais constituem fenômeno recente e de consideráveis proporções no cenário econômico e social do país.

Associado a essa questão, é importante entender as dimensões do macro e do microambiente em que as organizações encontram maior ou menor dificuldade de compartilhamento de informações estratégicas e inteligência.

É a partir dessa análise que será possível identificar as necessidades de adequação e as possibilidades de construção de modelos alternativos para eventual construção de uma inteligência coletiva para as organizações integrantes de uma rede organizacional nos moldes dos arranjos produtivos locais.

Apesar de estudos já produzidos sobre “inteligência competitiva” buscarem a obtenção de maior conhecimento e sistematização sobre o assunto, nota-se grande dificuldade em obter trabalhos que relacionem como foco principal os temas aqui ressaltados, quais sejam: compartilhamento de informações estratégicas e inteligência competitiva com enfoque coletivo, em uma rede organizacional de empresas de pequeno porte, sob o formato de arranjos produtivos locais.

Tal constatação resulta de uma pesquisa bibliométrica, realizada em abril de 2009, em algumas das principais bases de dados disponíveis. Uma delas foi a da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), órgão subordinado ao Ministério da Educação (MEC). Tendo sido determinado o período de 1987-2007 (21 anos), em abril de 2009, em todas as bases consultadas, foram encontradas 88 ocorrências, entre teses e dissertações, sendo quatro delas relacionadas à temática da presente proposta de estudo, das quais nenhuma contemplou diretamente a iniciativa aqui proposta. Todas essas ocorrências eram dissertações de mestrado.

As outras bases pesquisadas, de periódicos, foram a Revista de Administração Contemporânea (RAC), a Revista de Administração Contemporânea Eletrônica (RAC – Eletrônica) e a Brazilian Administration Review (BAR), da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD), órgão promotor do ensino, pesquisa e

produção de conhecimento nos campos da Administração, Contabilidade e de áreas afins. Importante destacar que, no caso da pesquisa na BAR, foi utilizado também como descritor o termo *competitive intelligence*.

Diante da seleção das referidas bases de dados, não se teve a pretensão de abarcar todas as possibilidades de pesquisa bibliográfica sobre a temática “inteligência competitiva em arranjos produtivos locais e cooperação”, mas pretende-se avançar no conhecimento sobre os aspectos explicitados no problema e objetivos aqui propostos, especialmente nas pesquisas mineiras.

Pode-se justificar, ainda, esta pesquisa baseando-se nos programas e ações que têm sido desenvolvidos pelo governo do Estado de Minas Gerais no sentido de incrementar estudos e parcerias que apoiem arranjos produtivos locais no estado (AGÊNCIAMINAS, 2010).

## **1.6 Estrutura da dissertação**

Esta dissertação foi estruturada em seis capítulos, tendo como base o conteúdo pesquisado relacionado à metodologia de desenvolvimento de trabalhos científicos, a fim de favorecer e facilitar a compreensão do fenômeno.

O primeiro capítulo, esta Introdução, tem por objetivo contextualizar o tema. O problema de pesquisa também é apresentado, bem como os objetivos gerais e específicos. Por fim, são apresentadas as justificativas que, no contexto econômico, social, cultural e acadêmico, corroboram o desenvolvimento desta pesquisa.

O segundo capítulo é destinado à revisão da literatura acadêmica sobre os conceitos relacionados ao tema. Neste capítulo, são revistos, avaliados e comparados conceitos e teorias de diferentes e renomados autores sobre inteligência competitiva, estratégia de desenvolvimento local e arranjos produtivos locais.

O terceiro capítulo apresenta a metodologia utilizada para desenvolvimento da pesquisa, bem como a forma como foram conduzidas e realizadas as entrevistas.

No quarto capítulo é apresentado o contexto onde a pesquisa foi realizada, caracterizando o ambiente onde estão inseridos os artesãos pesquisados.

No quinto capítulo são apresentados e analisados os resultados obtidos.

No sexto capítulo é apresentada a conclusão, seguida das referências utilizadas no desenvolvimento da pesquisa e de um apêndice contendo os instrumentos da mesma.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

A indústria criativa pode ser definida como “as atividades que têm suas origens na criatividade individual, habilidade e talento e que têm o potencial para a criação de riquezas e emprego por meio da geração e da exploração da propriedade intelectual” (HANSON; GOMES, 2007, p. 1 *apud* BATISTA *et al.*, 2011, p. 378; JONES *et al.*, 2004 *apud* GASPAR *et al.*, 2009; NEGRÃO; TOALDO, 2013, p. 113). Para Bendassolli *et al.* (2009 *apud* COSTA BORGES; FREITAS, 2011), a indústria criativa pode ser entendida como aquela na qual o elemento central é a criatividade, que, por sua vez, é necessária à produção intelectual. Apesar de não existir consenso entre as definições disponíveis sobre indústria criativa, pode-se observar que prevalece a ideia de que o esforço criativo oriundo do conhecimento gerado pela organização é premissa básica para a sua existência (TEPPER, 2002 *apud* GASPAR *et al.*, 2009; COOK, 1998 *apud* GASPAR *et al.*, 2009) (HANSON; GOMES, 2007).

Bendassolli *et al.* (2009, p. 13) salientam que “[...] nestas indústrias a criatividade é o elemento central, sendo percebida como necessária para a geração de propriedade intelectual”. De fato, parece ser uma tendência à criatividade, na medida em que se enfatiza seu potencial de comercialização.

Deve-se ressaltar que há tendência em confundir indústria criativa com indústria cultural. Costa, Borges e Freitas (2011, p. 362), citando a UNESCO (2006), explicam que a indústria cultural combina a criação, produção e comercialização de conteúdos criativos de natureza intangível e cultural, podendo, portanto, ser entendida também como indústria criativa.

As indústrias criativas são compostas por diversos segmentos, tais como cinema, teatro, histórias em quadrinhos, artes plásticas, *design*, *design* de moda, indústria editorial, indústria fotográfica, antiguidades, arquitetura, arte, artesanato, publicidade, *software*, jogos de computador (BATISTA *et al.*, 2011; BENDASSOLLI *et al.*, 2009; COSTA; BORGES; FREITAS, 2011; NEGRÃO, TOALDO, 2013; SILVA, NEVES, 2011). Jaguaribe (2004) *apud* Costa, Borges e Freitas (2011, p. 361) afirma que “o que essas atividades têm em comum é o fato de todas elas estarem centradas na produção de textos, imagens e símbolos”. Cabe registrar a concepção da Organização das Nações Unidas (ONU) sobre este setor:



De maneira complementar, em direção a uma definição mais clara e que aproxima a produção criativa com sentido de mercado, a Conferência das Nações Unidas para o Comércio e Desenvolvimento (Unctad) classifica as Indústrias Criativas em 4 grandes grupos: patrimônio cultural, artes, mídia e criações funcionais (Unctad, 2008). Segundo a instituição, neste último grupo está inserido o subgrupo das empresas desenvolvedoras de jogos eletrônicos ou digitais, conhecidos como estúdios de criação e que foram considerados como unidade de análise da investigação (NEGRÃO, TOALDO, 2013, p. 113).

Segundo Bendassolli *et al.* (2009) *apud* Costa; Borges e Freitas (2011), as indústrias criativas possuem quatro características básicas: a) **Criatividade como recurso-chave:** a sobrevivência da organização está associada ao sucesso no gerenciamento e renovação dos recursos criativos. Portanto, para desenvolver produtos criativos, é importante desenvolver estruturas e processos organizacionais capazes de alavancar esses recursos e garantir sua continuidade; b) **Valorização da arte pela arte:** nas indústrias criativas, os valores artísticos e estéticos apresentam grande influência sobre as escolhas estratégicas para alocação de recursos. No entanto, como existe necessidade de atender ao mercado, essa questão pode levar a um estado de tensão e até mesmo de conflito com os princípios de racionalidade que guiam as escolhas instrumentais nessas organizações; c) **Uso intensivo de tecnologia:** o uso intensivo de tecnologias, especialmente as de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC), possibilita a pulverização das atividades criativas e estimula o surgimento de comunidades de consumidores que compartilham valores associados (geralmente via publicidade) aos produtos; d) **Formação de equipes polivalentes:** a necessidade de conjugação de conhecimentos e recursos diferenciados ao longo do seu desenvolvimento faz com que equipes polivalentes sejam uma realidade nas indústrias criativas.

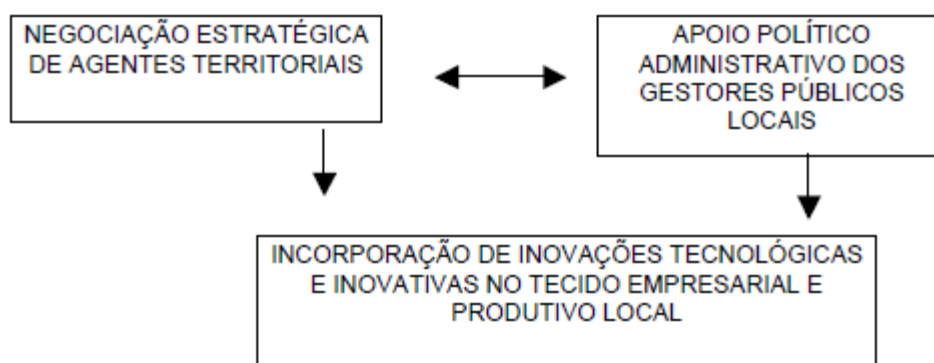
Para Silva e Neves (2011), a indústria criativa é um potencial da nova economia, abrangendo as tecnologias da informação e incorporando áreas tradicionais da cultura à propriedade intelectual, como fonte de geração de trabalho e renda. Para os autores: “A indústria criativa é um potencial da nova economia, que abrange as tecnologias da informação e incorpora as áreas tecnológicas da economia criativa criam redes com o intuito de compartilhar dispositivos e dados sem um gerenciamento central” (SILVA; NEVES, 2010, p. 55). Negrão e Toaldo (2013) afirmam que esse segmento chama atenção por ser um veículo de identidade cultura, representativo da sociedade baseada no conhecimento.

Bendassolli *et al.* (2009) também ressaltam o caráter cultural da indústria criativa:

No entanto, além de ser visto como um fenômeno econômico, relacionado a políticas públicas de desenvolvimento, o surgimento das indústrias criativas também deve ser associado ao que se chamou de virada cultural (BONNELL, HUNT, 1999; GIBSON; KLOCKER, 2005), uma transformação de valores culturais, ocorrida no final do ano passado. A vida cultural surge da combinação de dois fenômenos simultâneos; a emergência da sociedade do conhecimento e a transição de valores materialistas para valores pós-materialistas (BENDASSOLLI *et al.*, 2009, p. 11).

Com o aumento de estudos sobre indústrias criativas, estas vêm ganhando proeminência e saindo de atividades marginais para migrarem para um mercado com valor mais significativo, que contribui para a riqueza individual (SILVA; NEVES, 2011). Diante disso, Silva e Neves (2010, p. 54) afirmam que: “Os serviços culturais estão agora na vanguarda do crescimento econômico, pois eles englobam a criatividade, que também é insumo, por exemplo, da área de tecnologia no desenvolvimento de softwares”. Mas para que suas ações gerem conhecimento e inovação, Robson e Stern (1997) *apud* Gaspar *et al.* (2009, p. 32): “sugerem que as organizações criativas devam adotar um processo de alinhamento, no qual a inclinação e as ações de todos os funcionários estejam direcionadas aos objetivos da organização: geração de conhecimento e inovação”. Jones *et al.* (2004) *apud* Gaspar *et al.* (2009) explicam que, para que isso seja possível, muitas organizações representantes das indústrias criativas têm aproveitado as ferramentas de TIC para contribuir para o desenvolvimento global de outras organizações, constituindo tal atitude parte central da inovação, uma de suas marcas registradas.

Figura 1 – Fatores decisivos para o desenvolvimento local



Fonte: Albuquerque (1998, p. 46).

A Figura 1 revela a importância da integração entre fatores considerados essenciais para o desenvolvimento econômico regional. O autor destaca no esquema a importância de questões como o apoio da gestão pública, a inovação tecnológica e a negociação estratégica dos

agentes. E o autor complementa a importância de tais fatores, discorrendo sobre os objetivos das políticas de desenvolvimento local:

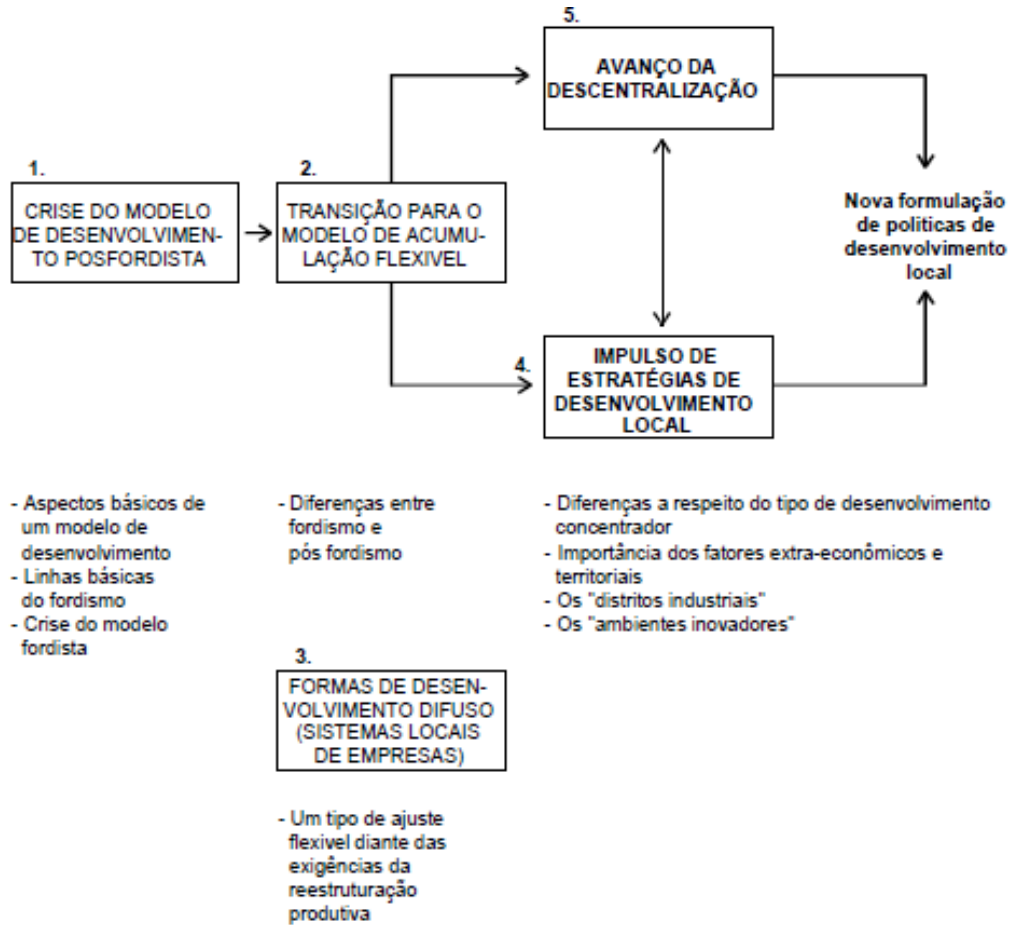
Os objetivos das políticas de desenvolvimento local devem derivar das estratégias que estabeleça cada território, as quais, por sua vez, têm que guardar adequada coerência com as restantes políticas em nível do Estado. Neste terreno não existem receitas únicas, no entanto, cabe citar aqueles objetivos orientados a:

- i) estimular e detectar iniciativas produtivas;
- ii) facilitar às empresas locais o acesso negociado aos serviços avançados de apoio à produção;
- iii) estabelecer mecanismos para o financiamento de novas empresas e uma oferta de crédito compatível com as características da PME e da microempresa; e
- iv) incentivar a cooperação interempresarial no território (ALBUQUERQUE, 1998, p. 65-66).

Para obter êxito nas iniciativas locais em favor do desenvolvimento, Albuquerque (1998) afirma que a primeira condição é a coordenação dos vários agentes presentes e atuantes no território. Na maioria dos casos, quem assume e promove esse tipo de iniciativa são os poderes públicos locais. A participação ativa de tais agentes territoriais é outro dos pilares básicos das iniciativas locais de desenvolvimento.

Albuquerque (1998, p. 38) destaca também, no modelo abaixo (Figura 2), “os traços que diferenciam as formas de produção flexíveis daquelas que caracterizam o modelo de desenvolvimento fordista”.

Figura 2 – Desenvolvimento econômico local



Fonte: Albuquerque (1998, p. 39).

A Figura 2 demonstra as diferenças entre as formas de produção flexíveis e o modelo de desenvolvimento fordista, que apresenta características centralizadoras e estrutura inflexível. No modelo flexível, é possível notar aspectos relacionados à importância do papel da inovação e o avanço da descentralização da forma de produção e impulso de estratégias de desenvolvimento local.

A abordagem acerca das aglomerações de indústrias em espaço geográfico limitado teve sua origem nos estudos sobre distritos industriais da Inglaterra, conduzidos por Alfred Marshall, no início do século XX. A concentração geográfica, a divisão do trabalho, a especialização da atividade produtiva e do dinamismo possibilitam a geração de economias externas aos produtores locais e consequentes ganhos de escala, provenientes da redução dos custos de produção (MARSHALL, 1985).

A cooperação e a interação entre os agentes de uma rede organizacional permitem que as empresas desenvolvam vantagens competitivas para a região em que se encontram e explorem as várias reduções de custos propiciadas pela aglomeração. O agrupamento geográfico e a especialização produtiva de empresas estimulam o desenvolvimento de externalidades tecnológicas, produtivas e de interação local, viabilizando maior grau de competitividade devido à maior eficiência do conjunto (BRITTO, 2000).

Estas vantagens advindas da cooperação e interação podem explicar o grande interesse, principalmente das micro e pequenas empresas, em participarem de redes organizacionais. Ao ingressar em uma rede, a empresa tem acesso a oportunidades e vantagens que devem possibilitar um melhor desempenho do que se a empresa estivesse operando individualmente (JARILLO, 1988).

Nesse contexto, os estudos de Jarillo (1988, p. 183) destacam que “as trocas de valor podem ser consideradas objetivos primários para uma empresa ingressar em uma rede empresarial”. Isso se deve ao fato de que a conjuntura das redes, assim como infraestrutura, tecnologia, aquisição, logística e mercado, está diretamente relacionada às trocas de valor (BUHLER; SCHREIBER, 2014).

Ao ingressar em uma rede organizacional, a empresa espera ter a oportunidade de usufruir de benefícios e oportunidades característicos das relações de cooperação e integração. Em contrapartida, os participantes da rede esperam uma contribuição da empresa ingressante. Este ambiente de cooperação e integração proporciona uma relação de troca e criação de valor entre as empresas, essencial para a busca de vantagem competitiva no segmento em que atuam (JARILLO, 1988).

A vantagem competitiva é representada pelo ganho, perante os concorrentes, obtido a partir da realização das atividades que agregam valor à empresa. Por esse motivo, essas atividades devem ser identificadas e aprimoradas, sendo consideradas críticas para o sucesso dos negócios. Segundo Buhler e Schreiber (2014), ao atuar em frentes vantajosas em relação aos concorrentes, a empresa demonstra possuir essa vantagem.

Para Porter, a vantagem competitiva é:

O valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação pela empresa. O valor é aquilo que os compradores estão dispostos a pagar, e o valor superior provém da oferta de preços mais baixos do que os da concorrência por benefícios equivalentes ou do fornecimento de benefícios singulares que mais do que compensam um preço mais alto (PORTER, 1988, *apud* BUHLER; SCHREIBER, 2014, p. 2).

Em seus estudos sobre estratégia e competitividade, realizados em 1998, Porter efetua mudanças na ordem das citações e na introdução, destacando as aglomerações de empresas como meio de desenvolver vantagem competitiva, agregando como fontes de tal vantagem as economias externas geograficamente específicas e aglomeradas, dotadas de habilidades e conhecimentos especializados, atividades correlacionadas e consumidores sofisticados. Para o autor, os vínculos e fluxos de conhecimento resultantes das relações entre agentes locais são essenciais para o desenvolvimento da rede organizacional.

As redes podem ser descritas como estruturas organizacionais onde há interação entre empresas e atores locais. Essa interação possibilita o desenvolvimento de esforços conjuntos e a criação de um ambiente propício à cooperação, aprendizagem, capacitação e inovação, fundamentais na busca pela vantagem competitiva (PORTER, 1999).

Apesar de fundamental, a integração das empresas está entre os maiores desafios do processo de organização de uma rede. O fato de as empresas possuírem características e objetivos distintos dificulta a criação de um ambiente cooperativo e sintonizado com os objetivos da rede. Nesse contexto, os estudos de Balestrin, Vershoore e Reys Junior (2010 *apud* SILVA *et al.*, 2014) destacam que os atores de uma rede de empresas possuem comportamentos, prioridades, motivações e percepções diferentes do ambiente no qual estão inseridos. Dessa forma, a coordenação se faz necessária para prevenir a anarquia e a ineficiência da rede.

Um fator que respalda as dificuldades de criar um ambiente sinérgico entre as empresas de uma rede está relacionado às diferentes formas de percepção quanto aos benefícios oriundos da cooperação. Ring e Van de Ven (1994 *apud* SILVA *et al.*, 2014) destacam que, quando a formação de uma rede não atinge o estado de comprometimento pleno dos participantes com os relacionamentos interorganizacionais, a causa pode estar relacionada ao não reconhecimento dos atores a respeito dos benefícios que poderão advir da cooperação.

Outra questão relevante está associada às dificuldades de mensurar o nível de comprometimento e contribuição das empresas participantes para com a rede. A percepção ou sentimento de que uma empresa apresenta maior ou menor comprometimento ou contribuição para a rede pode acarretar problemas na coordenação da mesma. Esses problemas, por sua vez, podem influenciar mais do que as relações econômicas presentes na estrutura; podem atingir as relações sociais entre os participantes, afetando a confiança e a reputação.

O desempenho de uma rede organizacional depende muito do grau de confiança existente entre as empresas. A qualidade da informação e agilidade quanto à tomada de decisões pode ser influenciada pelo nível de confiança e reputação das empresas participantes da rede. Em ambiente favorável, dotado de confiança mútua, a agilidade quanto ao fluxo e qualidade de informações pode tornar-se um diferencial para a rede (GRANOVETTER, 1985).

As questões sociais foram amplamente pesquisadas por Granovetter (1985). Nesse artigo, o autor apresenta o problema da imersão, ou aprofundamento no assunto, no qual as relações sociais afetam as relações econômicas. Dessa forma, tanto os comportamentos dos atores sociais, quanto as instituições seriam afetados por elas.

Nesse contexto, os estudos de Granovetter (1985) e de outros autores, como Ramos e Vargas (2006), destacam a importância da influência das relações sociais sobre o grupo. Os resultados desses estudos concluem que as redes ou grupos são influenciados pelos relacionamentos interpessoais dos membros e não somente pelas questões e interesses econômicos (RAMOS; VARGAS, 2006).

Para que haja um ambiente sinérgico em uma rede, pautado na confiança entre as empresas, é necessário que todos os participantes estejam focados em um objetivo comum. As empresas participantes de uma rede obtêm ganhos maiores desenvolvendo ações cooperativas de forma harmônica e sintonizada do que realizando ações individuais.

Foram os estudos de Olson (1965) que apresentaram uma explicação econômica para a formação de grupos. Para o autor, os ganhos da cooperação são a principal motivação para as pessoas se unirem, superando os ganhos de agir individualmente.

Olson (2002) considera os ganhos econômicos advindos da integração como primordiais para a existência de ações coletivas e esforços mútuos. Segundo o autor, tais ganhos justificam o desenvolvimento de estratégias de ações coletivas. Caso as ações individuais atendam aos interesses de um indivíduo, não há motivos que justifiquem a realização de ações e esforços coletivos.

Os ganhos oriundos das relações de cooperação estão relacionados ao alcance de objetivos individuais e coletivos. Normalmente, as empresas participantes de uma rede utilizam as relações interorganizacionais para atingir objetivos estratégicos, que podem estar relacionados, por exemplo, ao acesso a determinado mercado ou à utilização de determinado recurso ou tecnologia existente na rede (OLSON, 2002).

Nestes casos, os objetivos estratégicos somente são atingidos porque a participação da empresa na rede lhe proporcionou uma condição favorável, que vai desde o acesso a determinado recurso ou a possibilidade de desfrutar de uma vantagem obtida pela rede. É importante ressaltar que alguns objetivos são atingidos por meio de relações interorganizacionais; dificilmente uma empresa obteria êxito em seus objetivos mediante esforços individuais (OLSON, 2002).

Alguns autores associam os resultados das organizações aos resultados dos relacionamentos interorganizacionais, alegando uma relação de dependência entre eles. Para eles, a estratégia cooperativa é embasada em ambos os resultados (PEREIRA, 2005; CASTRO; BULGACOV; HOFFMANN, 2011).

Mesmo com dificuldades de inter-relacionar os conceitos sobre os aglomerados, teorias e estudos, não se descarta que apresentam definições semelhantes quanto aos resultados da integração. Os estudos de Becattini (1991) apontam que a sinergia gerada no aglomerado de empresas produz externalidades positivas. O autor destaca que os resultados da integração podem traduzir-se em reduções de custos de transação, difusão de informações tecnológicas e acesso a mão de obra qualificada pela constituição de mercado de trabalho local (BECATTINI, 1991).

Pelo fato de estarem concentradas geograficamente, as empresas participantes do aglomerado industrial têm oportunidade de gerar ganhos relacionados à economia de escala, nos processos



de produção. Além disso, conseguem manter a flexibilidade e a adaptabilidade demandadas por seus diversos agentes (BECATTINI, 1991).

Outra característica muito discutida na literatura acadêmica sobre os aglomerados industriais diz respeito ao fato de que, em muitos casos, as empresas participantes atuam em um ambiente simultâneo de cooperação e competição. Ressalte-se que a cooperação e a competição entre as empresas participantes de um aglomerado podem coexistir, desde que essa relação ocorra a partir de atores e dimensões distintas (PORTER, 1999).

A proximidade entre as organizações que compõem o aglomerado possibilita ações coletivas de cunho cooperativo, como o compartilhamento de informações, a amplificação e intensificação da produtividade e dos benefícios da inovação, aliados à queda nos custos de transação e a instituições especializadas em prover as necessidades das empresas localizadas no APL (PORTER, 1999).

Nesse mesmo cenário, o aglomerado também apresenta características competitivas nas relações entre as empresas participantes. As próprias vantagens e benefícios proporcionados a elas podem atuar como impulsionador da capacidade competitiva das empresas (PORTER, 1999).

Não há consenso na literatura sobre o conceito de arranjo produtivo local, *cluster*, distrito industrial, cadeia produtiva, redes e *netchains*. Há muitas dificuldades em delimitar os conceitos e caracterizar os sistemas produtivos. A semelhança entre os conceitos e a heterogeneidade das abordagens e dos campos de aplicação, difundidas na literatura, impedem o estabelecimento de um conceito genérico (PEDROSO; HANSEN, 2001).

Em 2004, o Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comércio (MDIC) desenvolveu o termo de referência para identificação de arranjos produtivos. Esse termo é utilizado para identificar a existência de um potencial APL e leva em consideração um conjunto de variáveis, que podem apresentar diferentes graus de intensidade (SANTANA *et al.*, 2014).

Dentre as principais variáveis utilizadas no mencionado termo de referência destacam-se:

- a) concentração setorial de empreendimentos no território;

- b)** concentração de indivíduos ocupados em atividades produtivas relacionadas com o setor de referência do APL;
- c)** cooperação entre os atores participantes do arranjo (empreendedores e demais participantes), em busca de maior competitividade;
- d)** existência de mecanismos de governança.

A concentração setorial de empreendimentos no território está relacionada à quantidade de empreendimentos, sejam empresas de micro, pequeno ou de médio porte, que apresentem relevância para o cenário econômico local ou regional. É importante ressaltar que o número de empresas pode variar em função do setor em que atuam. Também existe a questão relacionada à delimitação da região, que pode abranger um município ou parte dele, assim como as empresas podem estar situadas em municípios distintos (SANTANA *et al.*, 2014).

Já a concentração de indivíduos ocupados em atividades produtivas relacionadas com o setor de referência do APL tem relação com a quantidade de pessoas ocupadas que fazem parte do cenário econômico local ou regional. É importante ressaltar que neste levantamento de indivíduos ocupados são consideradas as características e peculiaridades de cada setor de atuação do APL (SANTANA *et al.*, 2014).

A cooperação entre os atores participantes do arranjo (empreendedores e demais participantes) em busca de maior competitividade está relacionada ao nível de integração e interação entre eles, através da cooperação em prol de objetivos comuns (SANTANA *et al.*, 2014).

Essa cooperação requer a existência de mecanismos de governança que tem relação com a presença de profissionais capacitados e aptos a liderar os agentes dos APLs em função dos objetivos compartilhados, negociar e intermediar os processos decisórios, bem como promover a disseminação do conhecimento no aglomerado (SANTANA *et al.*, 2014).

Os arranjos produtivos locais também exercem importante papel no desenvolvimento econômico regional. É possível verificar nos APLs a especialização setorial e uma relação histórica entre o local e a atividade produtiva específica. Normalmente essa atividade produtiva está enraizada na história da cidade, favorecendo um ambiente com maior

interação, cooperação e confiança entre os agentes envolvidos, tornando-o propício à formação de aglomerados produtivos.

É importante ressaltar que os aspectos econômicos e sociais interferem na eficiência e eficácia de arranjos organizacionais e no desenvolvimento local. Por um lado, o volume e o perfil da demanda e o mercado de atuação interferem na eficiência, por outro, a existência de laços sociais ou até mesmo de instituições interfere na eficácia de arranjos organizacionais e do desenvolvimento local.

Os arranjos produtivos locais são fundamentais para o desenvolvimento regional, não só pela geração de emprego e renda, mas pela possibilidade de incentivar a participação de empresas de pequeno porte. Através dos APLs, essas empresas têm a oportunidade de competir no mercado global, exportando seus produtos, além de obterem determinadas vantagens através de esforços coletivos.

Em regiões caracterizadas pela existência dos arranjos produtivos locais, é possível notar grande dependência econômica da região para com a atividade. Essa dependência está relacionada à geração de empregos para os habitantes da região, arrecadação de impostos advindos das atividades do aglomerado, distribuição da renda e movimentação financeira do comércio regional.

Vale ressaltar que o nível de contribuição de um APL para a região pode estar relacionado ao estágio ou nível de desenvolvimento do mesmo. Os estágios estão relacionados à fase de desenvolvimento e maturidade em que o APL se encontra, e levam em consideração características relacionadas ao desempenho, caráter geográfico, questões socioeconômicas, tecnológicas, institucionais, ambientais, de internacionalização e de governança (AMATO NETO, 2009).

Ao classificar os aglomerados, Amato Neto (2009) utiliza os conceitos de **estágio embrionário, estágio emergente, estágio de expansão e estágio maduro** para determinar os estágios dos arranjos produtivos locais. Conforme destacado anteriormente, cada um dos estágios classificados pelo autor apresenta características peculiares sobre os aglomerados (AMATO NETO, 2009).

No **estágio embrionário**, as empresas que pertencem ao aglomerado produtivo apresentam objetivos voltados para a sobrevivência no mercado em que atuam. Normalmente, os APLs que estão nesse estágio são constituídos por empresas de pequeno porte, que, através de ações coletivas e esforços conjuntos, buscam obter vantagens competitivas proporcionadas pela cooperação. Esse estágio é caracterizado pela inexistência ou insuficiência quanto à presença de agentes de apoio e suporte no aglomerado (AMATO NETO, 2009).

O arranjo produtivo local que atravessa o **estágio embrionário** normalmente apresenta determinadas características sobre a atuação. Dentre elas destacam-se a concentração regional de uma mesma cadeia produtiva, a interação entre indústrias e institutos locais, a proximidade de fornecedores de matéria-prima e insumos de produção ou a presença de matéria-prima abundante (AMATO NETO, 2009).

Os aglomerados produtivos alocados no **estágio emergente** encontram-se em processo de desenvolvimento. Diferente dos APLs em estágio embrionário, os que estão no estágio emergente contam com algumas ações públicas que visam fortalecer os potenciais naturais e sociais da região. Nesse estágio, é possível notar algumas intervenções governamentais no sentido de atrair a indústria de base para a região e favorecer o desenvolvimento local, mediante a implementação de políticas de incentivos à indústria (AMATO NETO, 2009).

No estágio emergente, é fundamental que o APL desenvolva estratégias e mecanismos voltados para a consolidação de suas necessidades básicas, como infraestrutura, instituições de apoio, criação de mão de obra qualificada, desenvolvimento de mercado regional, com vistas a expandir sua capacidade de produção e seu alcance de vendas. Além disso, tais ações podem contribuir para assegurar a sustentabilidade e sobrevivência das empresas no mercado (AMATO NETO, 2009).

Após avançarem os estágios iniciais e se consolidarem no segmento de atuação, as empresas participantes de um aglomerado visam ao crescimento e fortalecimento em um mercado cada vez mais competitivo. É nesse contexto que surge no APL o chamado **estágio em expansão** (AMATO NETO, 2009).

Nesse estágio, é possível perceber a participação ativa dos agentes locais através de mecanismos de suporte para atividades que tornam as indústrias da rede produtivas, potenciais

competidoras nacionais e, possivelmente, preparadas para atuarem no mercado global. Portanto, o APL que se encontra no estágio em expansão possui papel local relevante e começa a adquirir um desenvolvimento sustentável que visa a sua sobrevivência por muito tempo (AMATO NETO, 2009).

Segundo Amato Neto (2009), o mais avançado é o **estágio maduro**, em que o APL se encontra numa fase de maturidade quer seja institucional, comercial, industrial, ambiental ou social. Nessa etapa, é possível perceber a presença de instituições de suporte necessárias para o perfeito funcionamento do arranjo produtivo local. O aglomerado adquire experiências sólidas de compartilhamento de informações, cooperação entre as empresas e de difusão da inovação e do conhecimento, permitindo melhor aproveitamento dos benefícios advindos das ações de troca e criação de valor (AMATO NETO, 2009).

Neste cenário onde se busca compreender a competição e gerar estratégias, apoiar as decisões em nível estratégico e tático das organizações é papel imprescindível da inteligência competitiva. Ela é fundamental no auxílio a executivos e especialistas na definição de necessidades quanto à focalização de questões estratégicas para as empresas (COLAUTO *et al.*, 2004). Segundo os autores:

Preliminarmente ao desenvolvimento da inteligência competitiva é importante ampliar sua resolução, abrangendo o entorno organizacional. Da mesma forma, deve-se incorporar outros aspectos referentes à vigilância estratégica, prospectiva tecnológica e monitoramento ambiental, como parte da gestão estratégica, para facilitar a compreensão da organização como parte de um contexto complexo. À medida que o escopo se amplia, em um período de médio prazo surge a inteligência competitiva (COLAUTO *et al.*, 2004, p. 125).

Para Cunha e Medeiros (2007, p. 374), “a teoria sobre inteligência competitiva (IC) encontra-se em estado muito incipiente e pouco se sabe sobre como a IC, na prática, é gerada nas organizações”.

Segundo Tarapanoff (2007), há duas transições anteriores para que as empresas e organizações atinjam o estágio de inteligência competitiva (IC): a inteligência econômica e a inteligência de negócios.

O aumento do fluxo e a velocidade com que as informações são geradas foram promovidos pelo avanço tecnológico e pela redução das fronteiras comerciais, causando,

consequentemente, vertiginosas mudanças no ambiente socioeconômico (RIBEIRO FILHO *et al.*, 2010).

Guedes e Cândido (2008, p. 160) caracterizam esse novo ambiente criado pelas citadas mudanças:

Nesse novo cenário empresarial, a informação passa a ser considerada como recurso estratégico para otimização das ações nas áreas funcionais e no processo de tomada de decisões, uma vez que as empresas estão envoltas em amplos e diversos tipos de informações, podendo agregar valor a partir do acesso, do tratamento, da utilização e da disseminação das mesmas. Neste sentido, o gerenciamento do conhecimento dentro da empresa será o mais importante patrimônio e a distribuição da informação interna precisará de um novo modelo de tecnologia de gestão e da informação. Dentre estas tecnologias, destacam-se a Inteligência Competitiva e a Gestão do Conhecimento, as quais permitem a uma organização encontrar os mecanismos mais adequados para o convívio com a informação.

Para Colauto *et al.* (2004), não só de aparatos tecnológicos a atualidade sobrevive, mas também de pessoas. A IC nada mais é que atividades desenvolvidas por pessoas com auxílio da tecnologia de informação. Dessa forma, é inadmissível existir viabilidade técnica sem adesão e comprometimento de pessoas para o desenvolvimento de sistemas de informação aplicados à inteligência competitiva.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo tem intuito de demonstrar o procedimento metodológico aplicado neste estudo e dissertação de mestrado.

A pesquisa pode ser considerada como descritiva e baseada em estudo de caso da indústria criativa de artesanato do município de Prados/MG.

A primeira fase buscou atender ao primeiro objetivo específico proposto na pesquisa, qual seja descrever a indústria criativa do município bem como suas características.

Para esta etapa contou-se com as entrevistas realizadas com alguns artesões indicados pela assessora da Secretaria de Cultura e Turismo da cidade de Prados, a Sra. Keila Maria Velho, e com entrevista realizada com o Pároco da cidade.

De acordo com a representante da secretaria, cinco artesãos foram contatados para participar de entrevista sem roteiro, cujo objetivo era que o artesão descrevesse sua trajetória e a economia regional, especificamente com foco na indústria criativa de artesanato em madeira.

De acordo com Roesch (2006), o foco de uma entrevista não estruturada consiste em compreender o significado que os envolvidos atribuem a determinado tema, sem anteriores pressupostos indicados na pesquisa ou entrevistador. Assim, entrevistado e entrevistador podem dialogar, conforme o contexto e as oportunidades, tendo sempre em vista o objetivo geral da entrevista (ROESCH, 2006; GODOI; MATTOS, 2006). Complementou-se esta fase com documentos sobre o artesanato e a história do município de Prados existentes em trabalhos anteriores.

As entrevistas foram transcritas, sendo empregados princípios da análise de conteúdo (BARDIN, 2004; VERGARA, 2005). Regras de base dessa técnica foram adotadas dentro de uma proposta de análise que atendia às necessidades da pesquisa: organizados os relatos, foram identificadas inicialmente passagens, em um processo de análise temática, desmembrando-se os temas em aspectos significativos.

A segunda fase da pesquisa contou com questionário estruturado, anteriormente validado (APÊNDICE) e utilizado em projeto de pesquisa, com apoio de agência de fomento, que foca as atividades em indústria criativa, onde se buscou compreender como os artesãos da região atuam quanto ao compartilhamento de informações e inteligência.

Foram entrevistados todos os artesãos indicados pela Secretaria de Cultura e Turismo da cidade de Prados. São ao todo 69 artesãos, que possuem atividade de confecção e venda de peças baseadas em artesanato em madeira. De todas as entrevistas realizadas, 67 questionários foram validados.

O estudo de caso proposto envolve a tradição artesanal de Prados que vem sendo passada de pai para filho há mais de trinta anos. Apesar da criatividade dos artesãos da atualidade, muitos ainda têm a preocupação de manter nas peças as características dos primeiros mestres. O artesanato de Prados é considerado um dos maiores geradores de emprego e renda do município, de inclusão social e possui reconhecimento internacional devido à qualidade e originalidade das suas obras (CARVALHO, 2009).

O questionário possui quatro blocos de questões, denominadas por Fases no instrumento de pesquisa, sendo: 1 – Caracterização do negócio; 2 – Macro e microambiente; 3 – Importância das dimensões do macro e microambiente; e 4 – Fontes relevantes de informações, ideias e sugestões.

Nesta segunda etapa da pesquisa, o tratamento dos dados teve dois momentos, o primeiro descritivo e o segundo, que envolveu análise fatorial exploratória com objetivo conhecer o perfil dos respondentes em relação à característica do negócio e à frequência nas escalas de respostas. Para a análise fatorial, realizou-se a verificação dos dados ausentes (*missings*), extremos (*outliers*) e buscou-se identificar a fidedignidade da escala por meio do Alpha de Cronbach, através do SPSS IBM Statistics versão 19. Para o tratamento dos *missings*, esta pesquisa substituiu a variável categórica ordinal com dados faltantes pela moda, considerando as outras variáveis (NUNES, 2007). Foi utilizado ainda o coeficiente Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), medida de adequacidade que indica o grau de explicação dos dados a partir dos fatores encontrados.



## **4 MUNICÍPIO DE PRADOS E A INDÚSTRIA CRIATIVA DO ARTESANATO**

### **4.1 A história de Prados e o desenvolvimento da economia criativa**

Frente à dificuldade de ganhar a vida explorando minas pobres de São Paulo (SP), os paulistas decidiram explorar, no século XVIII, aquelas conhecidas como opulentas, as minas de Minas Gerais. Não era novidade para os homens que integrariam as tropas desbravadoras que aquele poderia ser um trabalho tanto de sucesso como de fracasso. O primeiro contato com a mineração aurífera foi de grande valia para o aprendizado dos futuros bandeirantes paulistas. Há evidências de que os paulistas, denominados emboabas, foram encorajados pela notícia da existência de jazidas abundantes em sertões inóspitos e o estabelecimento da Casa de Fundição (VALE, 2004).

O caminho a ser desbravado pelos bandeirantes naturais de Taubaté (SP) nada mais era que o mesmo caminho da rota de Fernão Dias Paes, o Caçador de Esmeraldas. Além de todos os empecilhos apresentados pela natureza, havia um que oferecia perigo maior, a existência de uma tribo de índios denominada “Cataguá”, considerados os “senhores destas terras há séculos, ferozes e embrutecidos pela própria hostilidade do lugar” (VALE, 2004).

Quando chegaram à região do Rio das Mortes, próximo ao “Morro”, nome dado antes à Serra de São José, “descobriram que ali, também, havia reluzentes pepitas de ouro que se escondiam no meio dos cascalhos nas águas límpidas dos rios e córregos”. Como um rastro de pólvora, a notícia da existência abundante do mineral nobre chegou aos ouvidos dos paulistas da região de Taubaté, e logo aquela região recebia bandos destes (VALE, 2004).

Para chegarem a seu destino, os desbravadores atravessavam uma parte do Rio das Mortes, que mais tarde ficou conhecida como “Porto Real da Passagem”, localizada entre São João del-Rei e Santa Cruz de Minas. Bandos organizados em grupos foram dando origem aos arraiais “Velho de Santo Antônio” (Tiradentes), “Novo de Nossa Senhora do Pilar” (São João del-Rei), “Bichinho” (Vitoriano Veloso) e “Nossa Senhora da Conceição de Prados (Prados)” (VALE, 2004).

Considerado como degradante, o serviço braçal era única e exclusivamente reservado aos escravos naquela época. Esse era o motivo principal pelo qual os colonizadores traziam grande número de negros escravizados em suas bandeiras.

Fato interessante ocorreu quando a extração do ouro teve seu fluxo diminuído; Prados tornou-se rota de comerciantes, percorrida por tropeiros. Traziam no lombo de seus burros e mulas produtos de primeira necessidade através do “caminho velho” até Vila Rica. Seu trajeto se estendia até Tijuco, hoje conhecida como Diamantina, pois lá havia sido descoberta grande quantidade de pedras preciosas em seus sertões (VALE, 2004).

O costume adotado na época pelos portugueses era o de dar o nome do santo do dia aos lugares que iam descobrindo. O local que atraiu tantos homens ambiciosos para suas terras ganhou o nome de “Arraial de Nossa Senhora da Conceição de Prados”, que, segundo relatos, foi descoberto em 8 de dezembro de 1704, data dedicada pela Igreja Católica como a de Nossa Senhora Imaculada Conceição, que ainda hoje é a padroeira da cidade, possuindo uma linda e imponente Matriz em uma parte alta da cidade. Outra explicação para a história do nome de Prados é que ele seria originário do nome de dois de seus fundadores, Manuel e seu irmão Félix Mendes do Prado, que “fixaram-se nestas terras, entregues à atividade mineradora, revolvendo os cascalhos dos rios e córregos, rasgando as montanhas de alto a baixo, sempre à procura de ouro” (VALE, 2004).

Diferentemente dos bandeirantes, que abandonavam as cidades após verificarem que lá não havia o mineral nobre que buscavam, os irmãos Prado não deixaram a cidade que levava seu sobrenome. E, ainda, seus fundadores estão sepultados nelas, ao contrário do que ocorreu em outras cidades do “Ciclo do Ouro” (VALE, 2004).

Como rezava o costume, os “Prados levantaram uma humilde capelinha de sapé, como marco de sua descoberta, que, após derrubada, foi dando origem à nossa tão bela Matriz, cuja construção durou 50 anos” (VALE, 2004).

Em 1752, através de Carta-Régia, Prados se tornou distrito e teve fundada uma Paróquia (16/01/1752), cujo primeiro vigário foi o Padre Manoel Martins de Carvalho. Com a decadência da exploração do ouro, ainda assim o arraial conseguiu sobreviver. Os mineradores que ali ficaram não despenderam seu tempo somente com a atividade do

garimpo, também mantiveram seus escravos para o cultivo de lavouras e criação de gados. Em 15 de abril de 1890, por meio do Decreto-Lei Estadual nº 41, Prados se tornou município (VALE, 2004).

[...] o município foi instalado em 01/01/1981, com grande festividade. Ao seu 1º Presidente Intendente, Cel. José Manoel Montes, competia administrar o recém criado município, tendo as funções de Agente Chefe do Executivo, o que equivaleria, hoje, a de Prefeito Municipal. A sede do município recebeu, em 24/05/1892, por força da Lei Estadual nº23, “foros de cidade”. A Lei Estadual nº 11, de 13/11/1891, criou a Comarca, cuja instalação se deu em 26/03/1892, quando tomaram posse Dr. Francisco Assis Barcelos Correa e Dr. Manuel Vieira de Oliveira Andrade, respectivamente Juiz de Direito e Promotor Público. Atualmente, esta Comarca é de entrância inicial e é constituída de Prados e Dores de Campos. A sua área é de 261,410 km², com uma população de 7807 (censo 2004) (VALE, 2004).

Após o fim da busca desenfreada pelo ouro, a cidade teve sua economia local modificada para a produção de utensílios de montaria, como “cabeças de arreo”. Tendo em vista que na região havia muitos cavalos de tropas bandeirantes e, conseqüentemente, grande demanda por esses produtos, alguns artesãos locais viram a oportunidade do negócio e começaram a produzi-los, originando-se, assim, a tradição da prática do artesanato em Prados, base para outras vertentes das atividades artesanais que configuram, na atualidade, a economia criativa no município.

Nessa perspectiva, cabe destacar a síntese feita pelo padre Dirceu de Oliveira Medeiros, pároco da cidade de Prados, destacando a questão econômica da região, que é praticamente voltada para a exploração do turismo, sendo este fomentado pelas riquezas naturais, históricas e tradicionais existentes na região. O Pároco respaldou a relação entre o turismo e o artesanato, sendo este mercado impulsionado pelos turistas que visitam a região e acabam consumindo o artesanato local, movimentando, dessa forma, a economia local:

E isso faz a cidade uma cidade atrativa e aí então começa a fomentar o turismo. Começa a fomentar o artesanato, né? Porque as pessoas que visitam a cidade naturalmente que elas querem levar uma lembrança daquela cidade. Alguma coisa que seja característica, que seja típica daquela cidade, né? Eu estive agora esses dias em Israel, na Jordânia, na Itália e a gente percebe como isso é forte, né? A indústria do turismo é uma indústria forte que é capaz de levantar uma cidade. É claro que o fluxo de turistas aqui em Prados não é como Tiradentes nem de longe, né? Tiradentes acho que aqui na região é a cidade que têm maior fluxo de turismo, mais até que São João del-Rei. Mas enfim. Prados está na rota, né, e acaba se beneficiando também dessa, desse fluxo grande de turismo que é... Poderia ser maior, mas que... a região recebe. E começou aqui o artesanato em Prados é... Com essa experiência, né, do turista que vem conhecer a cidade, conhecer as igrejas, que vem conhecer as belezas naturais da cidade, que vem conhecer um pouco da história da cidade, levar consigo alguma coisa que possa lembrar a cidade, que seja típico da cidade. E aí a gente destaca o artesanato em madeira, né? Enquanto que aqui em Resende Costa é forte o artesanato em tear, né? Colchas, enfim tapetes aqui o que se

destaca é o artesanato em madeira sobretudo o artesanato de bichos, de animais, né? Não sei se vocês já tiveram lá no Caraça... (Padre Dirceu de Oliveira Medeiros)

## 4.2 Aspectos do artesanato de Prados

Um dos principais propulsores do artesanato local era o artesão “Zezinho” de Pádua Lisboa. Seu ofício era a criação artesanal de “cabeças de arreio”, e seu exemplo fez com que seu filho Hitamar de Pádua Lisboa deixasse o legado que Prados é hoje. Acompanhando de perto o trabalho de seu pai, Hitamar começou a entalhar imagens sacras em madeira (informação popular). Segundo Carvalho (2014), “[...] a peça mais tradicional trabalhada pelos artesãos pradenses é o Leão. Este artesanato evoluiu a partir da família Julião, que atualmente possui obras espalhadas pela Europa e outros continentes”.

O trabalho de Hitamar foi passado para toda uma geração da família Julião e até os dias atuais. Márcio Julião vem tentando resgatar a história da família, tendo disponibilizado fotos e uma entrevista contendo uma passagem relatada por Hitamar, encontrada na obra de Vale (2004):

Em Prados, quando passou a fase de opulência do “Ciclo do Ouro”, os seus habitantes passaram à fabricação de artefatos de couro (arreios e seus pertences, calçados e bolsas). A vida e o costume de seu povo transcorria em uma rotina simples. Não havia ricos nem pobres. Os pradenses começavam cedo o seu trabalho artesanal de fundo de quintal ou nas oficinas mais organizadas para trabalhar com o couro, além, naturalmente, de uma parte da população se dedicar a pequenas lavouras de sobrevivência. Não havia rádio nem tampouco televisão e enquanto as mulheres, à noite, faziam novenas, os homens improvisavam um bate-papo nas dezenas de botequins existentes. Altas horas da noite, de vez em quando, uma serenata fazia as janelas dos velhos sobradões coloniais se abrirem. Eram os amantes apaixonados demonstrando, em música e canto, o amor pelas suas namoradas.

Figura 3 – Hitamar de Pádua Lisboa



Fonte: Acervo da Família Julião.

Figura 4 – Esculturas inacabadas de Hitamar Julião



Fonte: Acervo da Família Julião.

A observação das atividades atuais em relação ao artesanato e sua inserção na economia local permite apreender essa perspectiva de uma tradição local, como se constata nos depoimentos dos entrevistados:

Meu pai começou a trabalhar em 1930. (E1)

Aqui o artesanato não tinha muita divulgação aqui na área não e eu já sabia que dava para eu fazer porque eu desde de criança brincava com artesanato então sabia que dava para fazer alguma coisa. (E2)

Foi, aquilo tudo ali é criação minha. Essa loja já vai fazer vinte e oito anos. (E3)

Certo. A história ela começou... Eu sou a quinta geração desta história toda ai né? E a história começou com a primeira geração que foi meu tataravô que chegou na cidade (...) ficou e começou trabalhar em fazenda e ai nos trabalhos de fazenda ele começou a produzir canga de boi, gamela, bateia que era coisa utilitária...pilão. Dai o filho dele que era Antônio... Esse continuou esse ofício de trabalhar com a cabeça de... ele entrou com a cabeça de arreio, trabalhava também com pilão, bateia, gamela e introduziu a cabeça de arreio que é a parte de sela que é usado para fazer os arreios né? Arreio e sela. (...) Todos escultores. E ai esse... desse lado saiu esses daí e foi aumentando os Julião, né? A turma do Julião. Alguns seguiram carreira e outros não. E ai ficou o Hitamar que era da quarta geração que começou a história toda. (E5)

O entrevistado 2 vem de uma família de sete irmãos, todos eles artesãos. Embora cada um possua seu próprio ateliê, nota-se que o artesanato é uma atividade passada de geração para geração. A economia do artesanato regional é familiar. A grande maioria dos entrevistados, tanto nas entrevistas gravadas quanto nas respostas aos questionários, disseram que possuem membros da família trabalhando junto a eles. Ao ser questionado sobre quem fazia parte de sua equipe de trabalho, ele respondeu:

Trabalha eu, meu filho trabalha também, tem um sobrinho da minha esposa que trabalha aqui. Dois sobrinhos dela, três sobrinhos dela que trabalha aqui, um afilhado. (E2)

A organização da produção é nucleada por famílias que seguem tradição e, ao mesmo tempo, atraem pessoas para o trabalho nos ateliês, bem como, identificados como artesãos e criando, por assim dizer, uma marca, carregam produtos de outros artesãos, evidenciando relações comerciais e trocas de informação sobre produtos e processos:

Já tive lá mais de sessenta funcionários. Agora, eu tinha um irmão que morreu há pouco tempo. Nós éramos sócios. Nós éramos seis irmãos. Agora só resta eu. Eu já estou velho né? E estou tocando só para não ficar parado à toa, né? Agora são meus dois netinhos mais dois, então somos cinco pessoas. (E1)

Nós éramos sete irmãos então a gente brincava entre nós mesmos. Nós morávamos em um lugar distante de vizinhos e a gente não estudou artes nem nada não. Não tivemos esta oportunidade não. Na minha família todos os sete trabalham. (E2)

Quando pego trabalhos da Globo tenho que contratar para me ajudar. Parte (dos contatados) fica com os caules, parte com o corte e eu e mais duas pessoas na montagem. (E3)

E ele casou... hoje ele tem duas filhas, uma que trabalha comigo e deixa as peças aqui na loja que é a D, tem a S. e J. [...] A R. é sobrinha. Ela é filha da S.. Que na verdade é confuso, porque é muita gente sabe? É uma coisa assim... Porque têm os ateliê... O ateliê meu, o do A., o da S., o do J. e do A. mas atrás disso daí tem muita gente que trabalha e que coloca nos ateliê. Somos ponto de referência. (E4)

A atividade artesanal envolve a busca de melhoria também quando se pensa em produtos e formas de trabalho, com inovação relativa à mudança de tipos de materiais empregados e tipos de instrumentos usados no trabalho. O trabalho artesanal é uma atividade artística, podendo ser inovado os materiais originais e também alguns usos de instrumentos para corte de madeira, por exemplo.

Mesma coisa. Nós conservamos o produto com o mesmo trabalho. Nós conservamos como era. Não mudou nada. (E1)

Não, eu alterei. Eu tive que alterar, porque eu não comprava eu não usava serra de beneficiar madeira, eu comprava a madeira já pronta. Aí eu fui tendo dificuldade com isso, porque eu não sei se é o acréscimo da mão de obra. A gente vem seguindo a mesma linha [...] O grande negócio é que a gente passa por dificuldades. Eu acho uma coisa bastante difícil em termos de madeira. Se não aparecer uma madeira aí...Pessoal modificar uma madeira para que ela possa sair rápido, você não consegue não. [...] Aí você abre bastante oportunidade, mas também você vai ganhar muito dinheiro, mas a dívida é muito mais maior. Então acaba sendo elas por elas. Se você levar controlado não precisa. O artesanato não precisa fazer grande escala, precisa ter qualidade. (E2)

Não, meu investimento é procurar novos papéis. A semana passada eu fui a Campinas fazer uma pesquisa de papel, passei por São Paulo e depois eu fui a Belo Horizonte só para ver papel. (E3)

Basicamente a mesma coisa. Não muda muito, porque nessa série de processo hoje com facilidade e tudo a industrialização aí você entra... ferramentas neste percurso da vida entrou muita ferramenta que evoluiu. A motosserra é uma que entrou, no início eu não usava a motosserra e hoje eu uso. Essa entrou e não vai sair mais, porque é uma das ferramentas principal pra mim, mas a lixadeira pra mim é terrível eu não gosto. Porque a motosserra é onde eu faço, depois vou te mostrar lá em cima...que é onde eu crio as peças com ela. Eu dou todo o movimento e todo o detalhe eu faço com a motosserra...a parte principal eu não posso errar e ela pra mim é o que eu acho uma caneta, eu vou detalhando com ela depois eu venho pra parte final com o formão. A lixadeira hoje é muito usada por gente que faz produções em série, só que a lixadeira parece que tira a alma do trabalho, porque ela não deixa você dar detalhe. O formão já é ao contrário. O que eu consigo fazer no formão... formão e motosserra pra mim são minhas duas ferramentas principais. Tanto é que um trabalho igual tá aquele leão lá, o leão não usei lixa nele, só usei formão e palha de aço, porque a lixa meio que tira...igual eu estava te falando tira a alma do trabalho porque ela tira todo o detalhe do formão. A palha de aço não tira, ela puxa o brilho, mas os detalhes do formão tá lá as marquinhos todas. Então eu acho assim que...eu tô usando das ...já tentei a lixadeira, mas foi horrível ela matou o meu trabalho. Então eu tirei... estou tirando a lixadeira fora. Têm cliente que ainda quer o acabamento de lixadeira, mas eu tô fazendo a última peça com acabamento de lixadeira, depois eu vou fazer minhas peças e colocar no ateliê, quem quiser comprar sem o acabamento de lixadeira compra, quem não quiser deixa aí, né? (E4)

Em relação ao mercado, verifica-se que a comercialização é feita pelo atendimento a clientes na própria oficina, como também por meio de circuitos comerciais especializados. Assim como a grande maioria dos artesãos locais, o entrevistado 2 é um artesão com *know-how* em uma peça em específico. Ele faz, sob encomenda, a escultura do Divino Espírito Santo, conhecido como “Esplendor”, e também imagens sacras. Quando visitado pelo pesquisador, estava com uma fabricação em série de Divinos, encomendados por uma loja no Santuário de Nossa Senhora Aparecida em Aparecida do Norte – SP. Ele é um dos poucos artesãos que faz produção em série, pois a grande maioria acredita que repetir suas peças faz com que elas percam sua identidade.

Aqui já tem lá pra 19 anos, mas o que mais... o carro chefe meu são os Divinos. E a gente pega encomenda de imagens. Trabalha imagens por encomenda, porque se fizer imagem para vender fica mais tempo sem vender. É e a gente também trabalha mais por encomenda. É um material mais fácil dos lojistas e turistas estarem levando. (E2)

Torna-se claro que a atividade artesanal, ao mesmo tempo que amplia a quantidade, abrindo-se novos mercados e ampliando a comercialização, também amplia o número de artesãos, limitando a qualidade em certos casos:

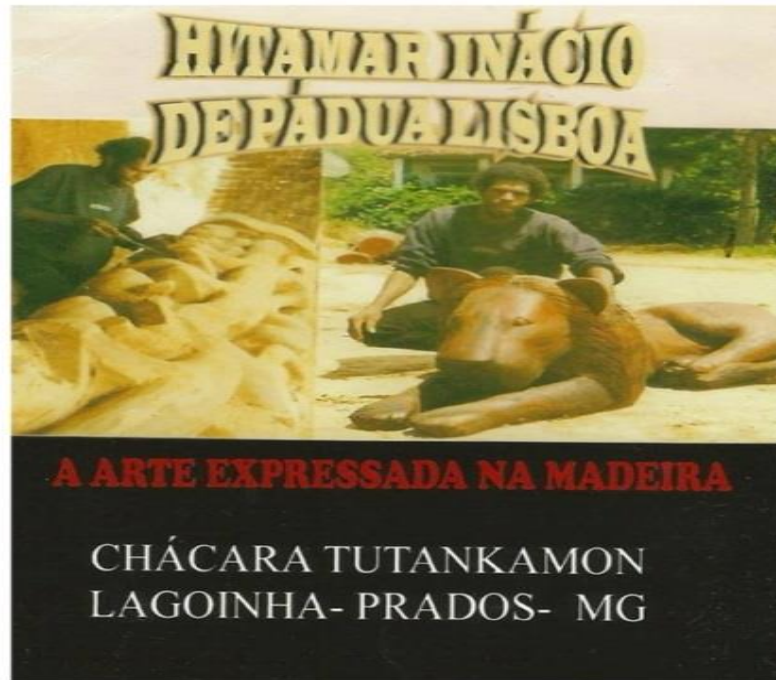
Há dez anos atrás você conseguia tirar vamos supor, tirar seu salário livre e ainda alguma coisa na mão. Hoje é um pouco mais difícil por causa da evolução do artesanato e pouca criatividade. As peças da gente ao invés do preço melhorar, você tem as vezes que até voltar a baixar para poder competir com aqueles outros fornecedores. (E2)

Este é um tema que é objeto de debates entre os próprios artesãos, havendo opiniões diversas sobre a denominada perda de identidade de um produto, tendo em conta sua origem, como reflete um artesão:

É o artesanato e assim, hoje eu não trabalho... Dinheiro eu preciso sabe? Preciso de dinheiro para sobreviver, porque senão você sem dinheiro não é nada. Mas eu o trabalho meu eu foco mais no gosto mesmo, porque eu gosto muito de escultura... Escultura pra mim é tudo sabe? Porque quando você coloca o dinheiro na frente de tudo, porque eu acho que o diferencial da família Julião é isso: ela não preocupa tanto com o financeiro, porque se a gente preocupar com o financeiro você começar a produzir em série igual leões. Tipo tem um leão que está ali que eu vou começar a produzir vou fazer dez leões, eu não gosto. Se você falar comigo quero que você pra mim dez leões aí eu detesto. Eu acho horrível, porque que nunca que vão ficar dez leões iguais, mas eu vou tentar fazer igual e vai ficar uma coisa sem alma. Vou fazer pelo o dinheiro e eu não gosto de trabalhar pelo dinheiro, eu gosto de trabalhar... Porque hoje eu trabalho com peça única.



Figura 5 – Folder de apresentação de Hitamar Julião



Fonte: Acervo da Família Julião.

Figura 6 – Reportagem sobre Prados – Minas Gerais

## PRADOS :OS ENCANTOS E SIMPATIA DE UMA CIDADE

**U**ma cidade pequena (são apenas 7.522 habitantes), tranqüila e bela, genuinamente mineira, com suas igrejas, festas e seu povo simples. Assim é Prados, há 186 quilômetros de Belo Horizonte. Localizada às margens do Rio das Mortes, a cidade teve origem a partir do povoado que surgiu em princípios do século XVIII (em 1.718 recebeu o título de vila) quando, na busca de ouro, se estabeleceram na região os irmãos Manoel e Félix Mendes do Prado. O título de cidade veio em 1.892, mas antes suas terras pertenceram a São João Del Rei e também a Tiradentes. Hoje a independente cidade apresenta muitos sobrados antigos, alguns com mais de 250 anos. As ruas são estreitas e tortuosas. Com o esgotamento do ouro, surge uma nova atividade econômica, a exploração industrial e artesanal do couro. A economia se apoia também na atividade agropecuária e na indústria de extração mineral.

A igreja mais antiga da cidade, Matriz de Nossa Senhora da Conceição, com fachada marcada pela mistura dos traços pesados da arquitetura portuguesa, para os traços mais livres do barroco mineiro, foi construída de 1.712 a 1770, durante o período "Barroco Mineiro". As imagens sacras, a maioria em madeira policromada, são originais, datada do século XVIII. Há também a Igreja de Nossa Senhora do Rosário, construída pela Irmandade do Rosário dos Pretos, a Igreja de Nossa Senhora do Livramento, Igreja de Nossa Senhora da Penha, inaugurada em 1771, no povoado de Vitoriano Veloso, conhecido como Bichinho, e Igreja de Santo Antônio de Pinheiro Chagas.

Prados é conhecida também pela famosa Serra de São José. Com altitude superior a 1.400 metros, é o lugar ideal para passeios turísticos, muito usada para a prática de alpinismo e oportuna para curtir as montanhas nos arredores da cidade. A mais tradicional festa em Prados é o Passeio à Serra São José, que acontece no segundo final de semana do mês de julho. A festa, é na verdade, um grande piquenique feito há 113 anos, por praticamente todos os moradores. Na noite de sábado há bailes nos clubes, e no domingo às 5 horas da manhã, a banda Lira Ceciliana, os toques de sinos e fogos de artifício orquestram um ritual de muito som e alegria, acordando toda

a cidade. Depois as pessoas rumam em direção a serra, onde almoçam.

Um povo apaixonado por cultura, fez da música o maior instrumento artístico da cidade. A mais famosa orquestra de Prados, a Lira Ceciliana, fundada já em 1.858, é uma mistura de sacro e profano, coral, banda e ainda escola de música. A cidade também se notabilizou pela preservação de suas festas tradicionais e pelo artesanato, marcado por monumentos religiosos urbanos e rurais, ricos em elementos arquitetônicos de felções barroco-rococó. A família Pádua, uma das mais famosas pela produção de peças entalhadas em madeira, faz bichos em formas perfeitas. Lá são famosas também as tecelagens que produzem tapetes em sisal e algodão.

O artesão Hitamar Inácio de Pádua Lisboa, quando tinha 14 anos, em uma romaria a Congonhas do Campo, se apaixonou pelas histórias, esculturas que compõem a cidade. "Fiquei olhando as esculturas e me interessei muito pela cultura antiga", conta. De lá para cá são 25 anos de belas obras entalhadas em madeira. "O primeiro trabalho que fiz foi um crucifixo. Depois passei a fazer peças do Aleijadinho de Congonhas do Campo", lembra Itamar. Hoje os trabalhos do artesão enfeitam salas em vários países, entre eles Alemanha e Canadá. Itamar já mostrou seu trabalho em exposições na Companhia Vale do Rio Doce, no Rio de Janeiro e pensa em reunir suas maiores obras para uma grande mostra.

ELIZABETH LIZ




HITAMAR - A ARTE EXPRESSADA NA MADEIRA



Fonte: Acervo da Família Julião.

## 5 O SETOR DE ARTESANATO DE PRADOS E OS FATORES RELACIONADOS AO COMPARTILHAMENTO DE INFORMAÇÕES E INTELIGÊNCIA

Neste capítulo são tratados os dados quantitativos da pesquisa, descritos em duas etapas: descritiva e análise fatorial.

### 5.1 Descrição dos resultados

#### 5.1.1 Caracterização dos artesãos envolvidos na pesquisa

As questões que caracterizam os respondentes da pesquisa realizada são apresentadas no Quadro 1.

Quadro 1 – Questões sobre características dos respondentes ou empresas

Empresa de portas fechadas ou abertas
Gênero do respondente
Idade do respondente
Grau de escolaridade do respondente
Número de pessoas que trabalham na empresa
Número de membros da família que trabalham na empresa
Tipos de parentes que trabalham na empresa (pai, mãe, filho, filha, genro, nora, outros)
Principal segmento da empresa (fabricação, fornecimento de matéria-prima, fabricação e varejo, outro)
Tempo de existência da empresa
Faixa de faturamento médio no mês
Cidade de origem do proprietário da empresa
Empresa filiada a entidade de classe
Se não filiada tem interesse em qual

Fonte: Dados da pesquisa.

Os resultados indicam que, dos respondentes que declararam ser da própria cidade de Prados, 94,9 % são representantes ou proprietários de empresas com portas abertas. O faturamento dessas empresas, bem como seu tempo de existência estão dispostos na Tabela 1.

Tabela 1 – Faturamento das empresas de portas abertas *versus* tempo de existência

Faturamento	Tempo de existência da empresa					
	Até 1 ano (12,8%)	De 1 a 2 anos (10,3%)	De 2 a 5 anos (10,3%)	De 5 a 7 anos (5,1%)	De 7 a 10 anos (7,7%)	Acima de 10 anos (53,8%)
Até R\$5.000,00 (79,5%)	13,8%	10,3%	13,8%	6,9%	6,9%	48,3%
De R\$5.000,01 a R\$10.000,00 (10,3%)	25,0%	0,0%	0,0%	0,0%	25,0%	50,0%

Faturamento	Tempo de existência da empresa					
	Até 1 ano (12,8%)	De 1 a 2 anos (10,3%)	De 2 a 5 anos (10,3%)	De 5 a 7 anos (5,1%)	De 7 a 10 anos (7,7%)	Acima de 10 anos (53,8%)
Acima de R\$10.000,01 (10,3%)	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se que, das empresas com portas abertas, a maioria (53,8 %) apresenta mais de 10 anos de existência, sendo esta categoria a única que tem faturamento acima de R\$10.000,00. Além disso, destaca-se a participação das empresas com até 1 ano de existência (12,8 %), sendo que 25 % da amostra estão concentrados na faixa de faturamento entre R\$5.000,01 e R\$10.000,00. Por outro lado, analisando somente o faturamento, percebe-se que 79,5 % das empresas indicaram estar na faixa até R\$5.000,00.

Em relação ao segmento das empresas, houve registro de três tipos: “fabricação e varejo”, “pintura e varejo” e “somente fabricação”. A maior concentração das empresas de portas abertas está em “fabricação e varejo” (89,2 %), enquanto que as de portas fechadas estão em “somente fabricação” (50 %) (Tabela 2).

Tabela 2 – Tipo de empresa *versus* principal segmento

Tipo de empresa	Segmentos		
	Fabricação e Varejo	Pintura e Varejo	Somente Fabricação
Empresa de portas abertas	89,2%	2,7%	8,1%
Empresa de portas fechadas	50,0%	0,0%	50,0%

Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto aos cargos dos respondentes (Tabela 3), observou-se que 82,1 % são proprietários e 15,4 % funcionários. O perfil dos proprietários indica que a maioria é composta de homens (82,1 %) e com faixa etária de 31 a 40 anos (40,6 %). Os funcionários, por outro lado, são mulheres (100,0%) e estão distribuídos nas faixas etárias até 20 anos (33,3 %), de 21 a 30 anos (33,3 %) e de 31 a 40 anos (33,3 %). Em relação ao grau de escolaridade, percebe-se, pela Tabela 3, que 63,3 % dos proprietários possuem até o 1º grau completo, enquanto que há funcionários (50 %) com até 2º grau completo.

Tabela 3 – Cargo *versus* grau de escolaridade das empresas de portas abertas

Cargo	Grau de escolaridade			
	Até 1º Grau completo	Até 2º Grau completo	3º Grau completo	MBA
Proprietário	63,3%	26,7%	6,7%	3,3%

Cargo	Grau de escolaridade			
	Até 1º Grau completo	Até 2º Grau completo	3º Grau completo	MBA
Funcionário	50,0%	50,0%	0,0%	0,0%
Ajudante	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%

Fonte: Dados da pesquisa.

Por fim, pode-se ainda verificar que as empresas possuem até 19 funcionários (97,4 %) e até 19 membros da família (82,1 %).

### 5.1.2 Descrição dos indicadores de macro e microambiente

A partir das repostas às questões do questionário descritas no Quadro 1, busca-se investigar se o respondente está interessado em trocar informações, ideias ou sugestões a respeito de clientes, fornecedores etc. (Quadro 2).

Quadro 2 – Fase 2: Questões sobre interesse em trocar informações, ideias ou sugestões sobre ...

1. Clientes (perfil, segmentação, utilização de produtos e serviços, razões por que são clientes, etc.)
2. Fornecedores
3. Decisões ligadas a entidades reguladoras (leis, normas)
4. Inovação (patentes, novos produtos, novos serviços/processos, novos materiais e novas tecnologias emergentes)
5. Financiamentos e novos recursos financeiros
6. Dados da economia (dólar, inflação, poder de compra)
7. Política (situação e tendências partidárias, nível de corrupção, prioridades governamentais e política econômica)
8. Indicadores sociais (poder aquisitivo, estilo de vida, classe social, escolaridade)
9. Novos concorrentes ou possíveis concorrentes
10. Concorrência dentro do seu mercado e região – dentro do APL (parcela do mercado, novos projetos, resultados financeiros, capacitação gerencial, etc.)
11. Concorrência do mercado fora do APL – fora da sua região (parcela do mercado, novos projetos, resultados financeiros, capacitação gerencial, etc.)
12. Meio ambiente (política energética e ecológica, legislação ambiental, tendências na regulamentação ambiental, etc.)
13. Legislação (legislação comercial, legislação trabalhista, taxas e impostos, etc.)
14. Produtos substitutos (outros produtos e/ou serviços que podem vir a desempenhar a mesma função que o produto e/ou serviço produzido/disponibilizado pela organização)

Fonte: Dados da pesquisa.

O objetivo é perceber como ocorre a troca de informações sobre o negócio e o mercado em que sua empresa está inserida. As questões foram avaliadas utilizando a escala de 1 (não tem interesse) a 5 (tem total interesse), como visto na Tabela 4.

Tabela 4 – Frequência das questões do macro e microambiente

Questões	Não tem interesse	Pouco Interesse	Interesse moderado	Grande interesse	Total interesse
1. Clientes	25,6%	---	10,3%	<b>33,3%</b>	30,8%
2. Fornecedores	20,5%	5,1%	15,4%	<b>35,9%</b>	23,1%
3. Decisões ligadas a entidades reguladoras	<b>41,0%</b>	---	10,3%	30,8%	17,9%
4. Inovação	25,6%	5,1%	12,8%	<b>33,3%</b>	23,1%
5. Financiamentos e novos recursos financeiros	<b>66,7%</b>	2,6%	7,7%	17,9%	5,1%
6. Dados da economia	<b>66,7%</b>	10,3%	---	15,4%	7,7%
7. Política	<b>64,1%</b>	---	10,3%	17,9%	7,7%
8. Indicadores sociais	<b>64,1%</b>	2,6%	15,4%	12,8%	5,1%
9. Novos concorrentes ou possíveis concorrentes	<b>51,3%</b>	7,7%	12,8%	23,1	5,1%
10. Concorrência dentro do seu mercado, do APL	30,8%	2,8%	15,4%	<b>43,6%</b>	7,7%
11. Concorrência do mercado fora do APL	<b>38,5%</b>	2,6%	7,7%	13,6%	7,7%
12. Meio ambiente	5,1%	2,6%	10,3%	38,5%	<b>43,6%</b>
13. Legislação	23,1%	5,1%	17,9%	<b>35,9%</b>	17,9%
14. Produtos substitutos	<b>46,2%</b>	---	20,5%	23,1%	10,3%

Fonte: Dados da pesquisa.

Na Tabela 4, percebe-se alta frequência na resposta “não tem interesse”. Nesse quesito, essas respostas podem significar também que não há disponibilidade da empresa em trocar informações, ideias ou sugestões estratégicas e inteligência sobre cada item com outras empresas do APL. Os resultados sugerem que o perfil dos respondentes é de proprietários do segmento de “fabricação e varejo”, que estão no mercado há mais de 10 anos. Além disso, são do gênero masculino e estão na faixa etária “de 31 a 40 anos”.

Já o perfil das respostas enquadradas em “grande interesse” e “total interesse” são, na média, de proprietários masculinos, com formação “até o 1º grau”, com idade na faixa de “31 a 40 anos” e estão no segmento de “fabricação e varejo”. Pode-se ainda perceber pelas respostas da Tabela 4 quais são do interesse ou não para troca de informações, ideias ou sugestões sobre o negócio e mercado que a empresa está inserida (marcadas em negrito).

### 5.1.3 Descrição da importância das informações

Esta fase (Fase 3) considera o mercado empresarial e tem como foco identificar a importância de informações quanto aos ambientes representados no Quadro 3. As questões foram avaliadas utilizando a escala de 1 (sem importância) a 5 (muito importante).

Quadro 3 – Fase 3: Questões sobre a importância de saber sobre...

1. Ambiente econômico (emprego, renda, dólar)
2. Ambiente legal, legislação ambiental (legislação trabalhista, tributos e impostos)
3. Ambiente político (tendências partidárias, prioridade governo)
4. Aspectos sociais, demográficos e culturais (população, idade, cultura da cidade, escolaridade, saúde...)
5. Clientes (perfil, segmentação, utilização de produtos e serviços, razões por que são clientes, etc.)
6. Concorrência a nível do APL (outras cidades produtoras de artesanato e produtos de decoração)
7. Concorrência ao nível da organização (novos comerciantes de portas abertas e viajantes)
8. Fornecedores
9. Linhas de financiamento e fomento (fontes de recursos financeiros e de governo)
10. Meio ambiente
11. Novos entrantes (empresas que podem fazer produtos que serão substitutos dos seus, empresas e comerciantes)
12. Órgãos de regulamentação (entidades de classe, governo e regras)
13. Produtos substitutos (novos produtos de artesanato que substituam os seus)
14. Tendências tecnológicas (novas tecnologias que podem ser usadas nos negócios tanto na fabricação quanto na gestão como Internet, sistemas de controle de produção e vendas)

Fonte: Dados da pesquisa.

Na Fase 3 – importância das dimensões do macro e microambiente – não houve predominância de frequência nas respostas de “muito importante”. Nesse caso, incorporaram-se a esse resultado as sinalizações registradas em “importante”. Observa-se, também, que, dentre as variáveis identificadas como “sem importância”, os itens “Ambiente político” e “Linhas de financiamento e fomento” foram destaque, com 61,5 % e 74,4 %, respectivamente, de acordo com a Tabela 5.

Tabela 5 – Frequência dos respondentes de Prados para a Fase 3

Questões	Sem importância	Pouco importante	Nem sem importante	Importante	Muito importante
1. Ambiente econômico	15,4%	5,1%	15,4%	<b>53,8%</b>	10,3%
2. Ambiente legal, legislação ambiental	12,8%	10,3%	17,9%	<b>43,6%</b>	15,4%
3. Ambiente político	<b>61,5%</b>	7,7%	5,1%	17,9%	7,7%
4. Aspectos sociais, demográficos e culturais	23,1%	5,1%	7,7%	<b>48,7%</b>	15,4%
5. Clientes	15,4%	5,1%	10,3%	17,9%	<b>51,3%</b>
6. Concorrência a nível do APL	<b>46,2%</b>	5,1%	10,3%	25,6%	12,8%
7. Concorrência ao nível da organização	<b>48,7%</b>	5,1%	12,8%	17,9%	15,4%
8. Fornecedores	7,7%	7,7%	15,4%	<b>53,8%</b>	15,4%
9. Linhas de financiamento e fomento	<b>74,4%</b>	2,6%	5,1%	12,8%	5,1%
10. Meio ambiente	5,1%	2,6%	10,3%	28,2%	<b>53,8%</b>
11. Novos entrantes	<b>35,9%</b>	2,6%	23,1%	17,9%	20,5%
12. Órgãos de regulamentação (entidades de classe, governo e regras)	30,8%	5,1%	10,3%	<b>46,2%</b>	7,7%
13. Produtos substitutos	<b>43,6%</b>	2,6%	17,9%	20,5%	15,4%
14. Tendências tecnológicas	17,9%	5,1%	7,7%	23,1%	<b>46,2%</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

O perfil dos respondentes que sinalizaram que a informação é “importante” e “muito importante” não se alterou em relação à fase anterior, ou seja: são proprietários, do gênero masculino, da faixa etária “de 31 a 40 anos”, do segmento de “fabricação e varejo” e são de empresas “acima de 10 anos” de existência. Já os respondentes que indicaram a resposta “sem importância” apresentaram o mesmo perfil já relatado.

#### 5.1.4 Descrição das fontes de informações e sugestões

Na Fase 4, consideram-se as fontes de informações e sugestões que os respondentes buscam a respeito do seu negócio, sendo o foco identificar a relevância das dimensões apresentadas no Quadro 4. As questões foram avaliadas utilizando a escala de 1 (sem importância) a 5 (muito importante).

Quadro 4 – Fase 4: Questões sobre relevância das informações, dicas e sugestões de...

1. Família
2. Vizinho
3. Clientes
4. Pessoas da mesma Igreja
5. Pessoas que conheci em cursos
6. Pessoas que conheci em feiras e eventos de venda (onde expos seus produtos para venda)
7. Pessoas que conheci em palestras e eventos técnicos (Feiras de máquinas e equipamentos produtivos, feiras de fornecedores)
8. Pessoas da Prefeitura (Funcionários ou representantes eleitos)
9. Pessoas de outros órgãos públicos de fora da cidade
10. Pessoas de associações da cidade (Associação Comercial, etc.)
11. Pessoas de associações ou entidades de classe de fora da cidade (SEBRAE, FIEMG, etc.)

Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto aos resultados da Fase 4 – fontes relevantes de informações, ideias e sugestões –, percebe-se, pela Tabela 6, as dimensões que os respondentes consideram relevantes como fonte de informações a respeito do seu negócio. Apenas no item “pessoas que conheci em cursos” não houve consenso sobre sua importância.

Tabela 6 – Fontes relevantes de informações

Questões	Sem importância	Pouco importante	Nem sem importante	Importante	Muito Importante
1. Família	12,8%	7,7%	10,3%	28,2%	<b>41,0%</b>
2. Vizinho	<b>38,5%</b>	15,4%	20,5%	23,1%	2,6%
3. Clientes	--	---	5,1%	30,8%	<b>64,1%</b>
4. Pessoas da mesma Igreja	<b>41,0%</b>	2,6%	15,4%	28,2%	12,3%
5. Pessoas que conheci em cursos	<b>48,7%</b>	2,6%	5,1%	23,1%	20,5%
6. Pessoas que conheci em feiras e eventos de venda	<b>51,3%</b>	---	5,1%	23,1%	20,5%



Questões	Sem importância	Pouco importante	Nem sem importante	Importante	Muito Importante
7. Pessoas que conheci em palestras e eventos técnicos	<b>48,7%</b>	5,1%	5,1%	20,5%	20,5%
8. Pessoas da Prefeitura	<b>59,0%</b>	2,6%	12,8%	7,9%	7,7%
9. Pessoas de outros órgãos públicos de fora da cidade	30,8%	7,7%	10,3%	<b>41,0%</b>	10,3%
10. Pessoas de associações da cidade	<b>69,2%</b>	2,6%	2,6%	23,1%	2,6%
11. Pessoas de associações ou entidades de classe de fora da cidade	12,8%	2,6%	7,7%	35,9%	<b>41,0%</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

O perfil para as escalas “muito importante”, “importante” e “sem importância” é o mesmo identificado nas fases anteriores, ou seja; proprietários, do gênero masculino, na faixa etária “de 31 a 40 anos”, do segmento de “fabricação e varejo”, de empresas “acima de 10 anos” de existência.

## 5.2 Análise fatorial exploratória e perfil dos artesãos

### 5.2.1 Perfil quanto à busca de informações dos macro e microambientes

A partir dos resultados da análise fatorial da Fase 2 da pesquisa, obteve-se um resultado do teste KMO de adequação da amostra de 0,669, sugerindo uma adequabilidade média de ajuste do modelo, para a realização de uma análise fatorial, conforme Tabela 7. O valor denominado Sig refere-se ao teste de significância e reforça a adequação da técnica com resultado inferior ao limite desejável de 0,05.

Tabela 7 – Teste KMO e Bartlett

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy	,669
Bartlett's Test of Sphericity	
Approx. Chi-Square	49,126
Df	21
Sig	,000

Fonte: Dados da pesquisa.

Inicialmente, o modelo fatorial gerou 5 fatores com grau de explicação de aproximadamente 49 %. Em busca de resultados melhores, analisou-se a matriz anti-imagem e a tabela de *communalities*. Diante dos requisitos de cada análise, foram retiradas as questões 1, 2, 4, 5, 7, 8 e 10. Após esse procedimento, houve uma melhoria na explicação para 66,9 %, mantendo-

se na classificação média. Por fim, o melhor resultado explica os 56,92 % da amostra com dois fatores. As questões envolvidas nos dois fatores estão descritas na Tabela 8.

Tabela 8 – *Rotated component matrix*

Questões	Fatores	
	1	2
9. Novos concorrentes ou possíveis concorrentes	,811	
11. Concorrência do mercado fora do APL	,738	
6. Dados da economia	,660	
13. Legislação	,677	
12. Meio Ambiente	,484	
14. Produtos Substitutos		,915
3. Decisões ligadas a entidades reguladoras		,598

Fonte: Dados do SPSS.

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization

a. Rotation converged in 5 iterations.

O Fator 1 concentra informações sobre ambiente externo, podendo ser chamado de visão de mercado, pois inclui informações de mercado e do ambiente econômico. O Fator 2 diz respeito aos produtos substitutos e possíveis causas relacionadas a normas que possam favorecer a entrada de outros produtos que sejam diferentes dos que eles produzem e um novo mercado competidor, podendo ser classificado como substituto.

Portanto, o Fator 1 está relacionado às premissas de Bendassoli *et al.* (2009) e Albuquerque (1998), que indicam que o ambiente externo contém fatores que influenciam o desenvolvimento das atividades no âmbito das empresas, bem como o desenvolvimento regional.

Prova disso são as possíveis constatações oriundas da análise realizada em relação aos dados da Tabela 8. É possível identificar um elevado grau de interesse dos entrevistados em trocar informações, ideias ou sugestões sobre diversos aspectos e áreas do conhecimento. Esses dados respaldam o interesse dos entrevistados quanto à busca por conhecimento, que vai desde a ameaça da entrada de novos concorrentes, legislação, economia, meio ambiente até a entrada de produtos substitutos.

Mesmo em se tratando de um arranjo produtivo local com foco em atividades artesanais, fundadas em valores culturais e enraizadas na cultura do município, é possível pressupor que o interesse e preocupação dos entrevistados vai muito além do âmbito regional. No que diz

respeito a questões relativas ao âmbito global, nota-se que os entrevistados se interessam por aumentar seus conhecimentos e sabem que essas questões podem, de alguma forma, impactar ou influenciar seus respectivos negócios.

Alguns dados da Tabela 8 podem evidenciar a busca dos entrevistados por conhecimentos amplos, mas, em geral, que tenham alguma relação com a atividade econômica que exercem. O alto grau de interesse nas questões como a de número 9 – Novos concorrentes ou possíveis concorrentes (0,811) – respaldam esse interesse em questões que podem influenciar diretamente o mercado em que estão inseridos e, conseqüentemente, o próprio negócio.

O interesse dos entrevistados apresenta grande relevância quanto às questões que permeiam as atividades das empresas e que, de alguma forma, influenciam o mercado ou o cenário econômico em que elas estão inseridas: questões 13 – Legislação (0,677) – e 6 – Dados da Economia (0,660) –, que revelam o interesse dos entrevistados quanto a informações de mercado e do ambiente econômico.

Na análise do Fator 1 sob a ótica das teorias de Albuquerque (1998), há evidências da necessidade dessa população local, que sobrevive das atividades artesanais, daquilo que pode vir a importar para eles em negociações estratégicas para o desenvolvimento local. Tais evidências estão relacionadas ao interesse quanto à entrada ou presença de novos concorrentes e aspectos de legislação, conforme detalhado por Albuquerque (1998) na Figura 1 (Fatores decisivos para o desenvolvimento econômico).

Outra importante evidência na análise do Fator 1 diz respeito ao interesse dos entrevistados em relação aos impactos da legislação ambiental sobre a atividade artesanal. Também se torna clara a preocupação deles com a tributação e impostos sobre a atividade econômica praticada na região. Nesse contexto, essa necessidade se enquadra em um dos fatores decisivos para o desenvolvimento econômico (conforme Figura 1), pois requer apoio político e administrativo dos gestores públicos locais.

Já o Fator 2 diz respeito à preocupação com a existência de produtos substitutos e decisões de entidades reguladoras de suas atividades. Nesse contexto, as teorias de Albuquerque (1998), ilustradas pela Figura 2 deste trabalho, destacam a transição de um modelo de

desenvolvimento concentrador para um modelo flexível, onde há avanço da descentralização e impulso de estratégias de desenvolvimento local.

Portanto, o impulso de estratégias de desenvolvimento local, segundo o modelo apresentado por Albuquerque (1998), apresenta forte relação com fatores extraeconômicos e territoriais, bem como com os ambientes inovadores, que são bem apropriados para o surgimento ou desenvolvimento de produtos substitutos.

### 5.2.2 Perfil e dimensões de macro e microambientes

Observa-se que, dos 14 itens da Fase 3, 13 se agruparam em 4 fatores, que explicam cerca de 68,03 % da amostra. A partir dos resultados da análise fatorial da Fase 3 da pesquisa, obteve-se um resultado do teste KMO de adequação da amostra de 0,558, sugerindo uma adequabilidade média de ajuste do modelo, para realização de uma análise fatorial, conforme a Tabela 9. O valor denominado Sig refere-se ao teste de significância e reforça a adequação da técnica com resultado inferior ao limite desejável de 0,05.

Tabela 9 – Teste KMO e Bartlett

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy	,558
Bartlett's Test of Sphericity	
Approx. Chi-Square	197,057
Df	78
Sig	,000

Fonte: Dados da pesquisa.

As questões envolvidas em quatro fatores foram descritas na Tabela 10.

Tabela 10 – *Rotated component matrix*

Questões	Fatores			
	1	2	3	4
Concorrência a nível do APL	,656			
Concorrência ao nível da organização	,595			
Novos entrantes	,809			
Produtos substitutos	,873			
Ambiente econômico		,678		
Aspectos sociais, demográficos e culturais		,755		
Meio ambiente		,712		
Órgãos de regulamentação (entidades de classe, governo e regras)		,822		
Clientes			,721	
Fornecedores			,766	
Linhas de financiamento e fomento				,706
Ambiente legal, legislação ambiental				,715

Questões	Fatores			
	1	2	3	4
Tendências tecnológicas				,620

Fonte: Dados do SPSS.

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization

a. Rotation converged in 7 iterations.

Quanto à análise dos fatores após redução, a respeito de dimensões do macro e microambientes, pode-se caracterizar os respondentes em quatro grupos: aqueles que focam exclusivamente o mercado (Fator 1), aqueles que focam exclusivamente aspectos relacionados a Governo e Regulação (Fator 2), aqueles que focam clientes e fornecedores e podem ser relacionados a Clientela (Fator 3), e o último grupo (Fator 4), aqueles que focam questões relacionadas a financiamentos, legislação e tendências tecnológicas e poderiam ser nomeados como Cenário.

O Fator 1 revela a visão do artesão sobre o mercado e o seu grau de consciência em relação a sua atividade ou negócio. Nota-se uma preocupação menor dos artesãos quanto à concorrência atual, visto que há um ambiente de cooperação no local, onde as empresas competem e também cooperam entre si. Entretanto é possível notar um grau de preocupação maior com novos concorrentes, que podem entrar no mercado, e com produtos substitutos.

Também é possível identificar uma grande preocupação quanto ao mercado em que essas empresas estão inseridas. A preocupação não é apenas com a concorrência no arranjo produtivo local, onde as empresas competem e cooperam, mas também com a concorrência do APL no mercado como um todo. Esta visão holística do APL demonstra a integração do arranjo, fundamental para o desenvolvimento de vantagem competitiva, conforme destacado por Jarillo (1988) e Britto (2000).

O Fator 2 evidencia a grande preocupação de determinado grupo de entrevistados quanto aos aspectos relacionados ao governo e regulação. Esta situação é típica de um arranjo produtivo local, pois indica que os artesãos conferem importância a conhecer questões e aspectos que vão além de sua atividade econômica específica. Uma questão relevante é o interesse em questões econômicas, justificadas pela influência da atividade turística, que impacta diretamente na demanda dos produtos ofertados pelos artesãos. Já os aspectos sociais e culturais podem auxiliar em muito os artesãos quanto às novas tendências sobre produtos.

O relevante interesse quanto à regulamentação (entidades de classe, governo e regras) demonstra necessidade de apoio nessa região. Esses indícios pressupõem que estas informações necessitam ser supridas pelos órgãos governamentais. Porter (1999) ressalta a importância do apoio dos órgãos governamentais aos arranjos produtivos locais, destacando a inclusão de empresas em setores a jusante, participação de órgãos governamentais e entidades associativas do setor privado (PORTER, 1999).

O Fator 3 demonstra o grupo que tem como foco clientes e fornecedores. Segundo Amato Neto (2009), estas empresas apresentam objetivos voltados para a sobrevivência no mercado em que atuam e são caracterizadas por estarem em um estágio embrionário, progredindo para o estágio emergente.

Dentre as principais características, destaca-se a proximidade de fornecedores de matéria-prima e insumos de produção, ou pela presença de matéria-prima abundante, desenvolvimento de mercado regional, com vistas a expandir sua capacidade de produção e seu alcance de vendas. Além disso, essas ações podem contribuir para assegurar a sustentabilidade e sobrevivência das empresas no mercado.

O Fator 4 é o último grupo e focaliza questões relacionadas a financiamentos, legislação e tendências tecnológicas. Este grupo também apresenta características semelhantes ao APL caracterizado por Amato Neto (2009) como em estágio embrionário. É possível notar o interesse do grupo em questões relacionadas a linhas de financiamento e fomento, demonstrando que a empresa possui uma estrutura produtiva ainda em formação e que busca consolidar-se no mercado.

Outra questão relevante em relação ao grupo que compõe o Fator 4 é a lacuna em relação a assuntos e tópicos sobre ambiente legal e legislação ambiental. O estágio embrionário, destacado por Amato Neto (2009), apresenta características conseqüentes à inexistência ou insuficiência quanto à presença de agentes de apoio e suporte ao aglomerado produtivo.

#### ***5.4.3 Perfil dos artesãos e fontes relevantes de informações***

Para a Fase 4 – fontes relevantes de informações, ideias e sugestões –, o resultado de 0,651 sugere uma adequabilidade média de ajuste do modelo, para a realização da análise fatorial,

conforme visualizado na Tabela 11. O Sig refere-se ao teste de significância e reforça a adequação da técnica com resultado inferior ao limite desejável de 0,05.

Tabela 11 – Teste KMO e Bartlett

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy	,721
Bartlett's Test of Sphericity	
Approx. Chi-Square	29,408
Df	15
Sig	,014

Fonte: Dados da pesquisa.

O modelo fatorial gerou, inicialmente, 5 fatores com grau de explicação em torno de 71,76 %, mas com KMO de 0,530, significando baixa adequação do tamanho da amostra. Em busca de melhores resultados, analisou-se a matriz anti-imagem e a tabela de *communalities*. Diante dos requisitos de cada análise, foram retiradas as questões 9, 2, 4, 7, 5 e 11. Após esse procedimento, houve uma melhoria no KMO, com 0,721, classificação média, com explicação de 55,59%. As questões envolvidas nos dois fatores foram descritas na Tabela 12.

Tabela 12 – *Rotated component matrix*

<i>Variables</i>	<i>Component</i>	
	<b>1</b>	<b>2</b>
Clientes		0,831
Pessoas da Prefeitura	,735	
Pessoas que conheci em feiras e eventos de venda	,768	
Família		,708
Pessoas que conheci em palestras e eventos técnicos	,680	
Pessoas de associações da cidade	,670	

Fonte: Dados do SPSS.

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization

a. Rotation converged in 5 iterations.

Com relação aos grupos referentes às fontes relevantes de informações, foram obtidos dois grupos de fatores. O Fator 1 relaciona as questões referentes a Contatos e o Fator 2 relaciona questões da Família e Clientes.

No Fator 1, há evidências de relações individuais e institucionais, especialmente as pessoais que foram conhecidas em feiras e eventos técnicos. Já as evidências das relações institucionais podem ser percebidas nas relações com pessoas da Prefeitura e de associações da cidade.

Essas relações sociais, que apresentam características individuais e institucionais, vão ao encontro das teorias de Granovetter (1985). Segundo o autor, o problema da imersão é constituído pelas relações sociais, que afetam as relações econômicas. Assim, tanto os comportamentos dos atores individuais, quanto os das instituições são afetados pelas relações sociais.

Segundo esta mesma linha de pesquisa, os estudos de Olson (2002) destacam o uso das relações sociais para o atingimento de determinados objetivos. Normalmente, as empresas participantes de uma rede utilizam as relações interorganizacionais para atingir objetivos estratégicos, que podem estar relacionados, por exemplo, ao acesso a determinado mercado (OLSON, 2002).

Ainda segundo o autor, determinados objetivos são atingidos através das relações interorganizacionais, ou seja, dificilmente uma empresa obteria êxito em seus objetivos mediante esforços individuais (OLSON, 2002). A possibilidade de se relacionar com instituições (Prefeitura e associações) pode ser um importante indício de que a população é impulsionada a desenvolver e participar das redes.

Já o Fator 2 está relacionado às questões da Família e Clientes, focalizando a importância destes no processo de formação das redes, visto que a atividade artesanal é caracterizada pela transmissão do ofício de geração para geração. É neste contexto que é criado e desenvolvido um ambiente propício ao aprendizado, em que os herdeiros aprendem a técnica do trabalho e, gradualmente, assumem a responsabilidade do negócio, integrando-se à rede.

Estudos de Porter (1998) destacam a importância das economias externas geograficamente específicas e aglomeradas, dotadas de habilidades e conhecimentos especializados. Neste contexto, as redes podem ser descritas como estruturas organizacionais onde há interação entre as empresas e com os atores locais.

A interação presente nas redes organizacionais, na qual se enquadra o grupo do Fator 2, possibilita o desenvolvimento de esforços conjuntos e a criação de um ambiente propício à cooperação, aprendizagem, capacitação e inovação (PORTER, 1998).



## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O tema central desta pesquisa foi inteligência competitiva em indústria criativa com foco no desenvolvimento regional. Buscou-se compreender o cenário das empresas de indústria criativa e identificar quais estratégias envolvem a busca por informações e inteligência.

A pesquisa realizada pertence a projeto de pesquisa maior, possui natureza descritiva e se baseia em estudo de caso da indústria criativa de artesanato no município de Prados, localizado no Campo das Vertentes, estado de Minas Gerais.

O problema da pesquisa foi: **De que forma os empresários da indústria criativa de artesanato percebem a prática de compartilhamento de informações estratégicas e de inteligência?**

O objetivo geral, portanto, foi identificar a percepção dos empresários da indústria criativa do artesanato do município de Prados (MG) quanto à prática de compartilhar informações estratégicas e de inteligência.

Para atender a esse objetivo, foram realizadas duas etapas na pesquisa, a primeira qualitativa baseada em entrevistas e a outra quantitativa baseada em questionário estruturado.

A partir da pesquisa pode-se verificar que a atividade artesanal atual faz parte de uma tradição local. A organização da produção é nucleada por famílias, que seguem a tradição e ao mesmo tempo atraem pessoas para trabalho nos ateliês, bem como, identificados como artesãos e criando, por assim dizer, uma marca, carregam produtos de outros artesãos, evidenciando relações comerciais e trocas de informação sobre produtos e processos.

A atividade artesanal envolve a busca de melhoria também quando se pensa em produtos e formas de trabalho. Pode-se dizer que há inovação em termos de materiais ou de instrumentos. O trabalho artesanal é uma atividade artística, podendo ser inovados os materiais originais e também alguns usos de instrumentos para corte de madeira.

Em relação ao mercado, verifica-se que a comercialização é feita tanto na própria oficina, quanto por meio de circuitos comerciais especializados. Este movimento demonstra a

ampliação do mercado regional e, conseqüentemente, a atração de mais artesãos e novos empresários para a região. Os entrevistados ressaltaram diante deste cenário favorável a preocupação com a qualidade das peças.

Quando o foco foi descrever os mecanismos de troca e compartilhamento de informações, verificou-se que os respondentes que afirmaram ter “grande interesse” e “total interesse” são, na média, proprietários masculinos, com formação “até o 1º Grau”, com idade na faixa de “31 a 40 anos” e estão no segmento de “fabricação e varejo”. Tais respondentes consideraram relevantes aquelas informações relativas ao negócio em si e ao mercado em que estão inseridas suas empresas.

Os dados apontaram também a importância das informações, sendo, nesse caso, as consideradas mais importantes: ambiente legal, ambiente econômico, clientes, meio ambiente e tendências tecnológicas.

Quando se analisa onde os empresários mais buscam informações, revela-se que foram mencionadas como principais a família, clientes e pessoas que participam de entidades de classe. Este indicador resalta a importância da cultura e história da região frente à indústria criativa do artesanato local.

A partir dos resultados da análise fatorial, em relação aos quais se buscou apontar de forma reduzida os principais fatores que representam os artesãos de indústria criativa do Município de Prados, pode-se ressaltar: em primeiro lugar, o interesse em obter informações, cujo foco era sobre como o artesão pensava a realidade (fase 2); em segundo lugar, o valor que conferia às informações em geral (fase 3); em terceiro lugar, quais fontes de informação empregava (fase 4).

No que diz respeito à importância conferida a certos tipos de informações (fase 2), resultaram dois fatores: o primeiro, denominado informações sobre ambiente externo, podendo ser chamado de visão de mercado, pois inclui informações de mercado e do ambiente econômico. O segundo fator, denominado substituto, enfatiza os produtos substitutos e possíveis causas relacionadas a normas que possam favorecer a entrada de outros produtos que sejam diferentes dos que eles produzem e um novo mercado competidor.

A partir da análise fatorial realizada, a respeito de dimensões do macro e microambientes, foram identificados quatro grupos de respondentes ou perfis de artesãos: Fator 1, aqueles que focam exclusivamente o mercado, revelando o grau de consciência dos artesãos em relação à sua atividade; Fator 2, aqueles que focam exclusivamente aspectos relacionados a governo e regulação; Fator 3, aqueles que focam clientes e fornecedores, podendo ser relacionados a Clientela; e o último grupo, Fator 4, que foca questões relacionadas a financiamentos, legislação e tendências tecnológicas e poderiam ser nomeados como Cenário.

Evidencia-se, assim, que a indústria criativa do Município de Prados encontra-se em um estágio que pode ser considerado inicial, em que se nota preocupação não somente com a concorrência no seu âmbito, mas também em relação à concorrência das empresas no mercado como um todo.

Isso é consistente com aquilo que os artesãos valorizam como informação, não se resumindo, no caso, a aspectos apenas vinculados às suas atividades. Cabe situar a relação da demanda dos produtos ofertados pelos artesãos com a atividade turística; o mesmo se verifica na percepção deles em relação aos aspectos culturais e sociais. Esta é uma situação típica de um arranjo produtivo local, pois indica que os artesãos conferem importância a conhecer questões e aspectos que vão além de sua atividade econômica específica.

Uma questão relevante é o interesse em aspectos econômicos, que pode ser justificado pela influência da atividade turística, que impacta diretamente a demanda dos produtos ofertados pelos artesãos. Já os aspectos sociais e culturais podem auxiliar em muito os artesãos quanto às novas tendências sobre produtos.

Entende-se que a pesquisa realizada não teve intuito de generalizar seus achados mas, sim, aproximar os estudos sobre inteligência competitiva e indústria criativa.

Como proposta de novos estudos, dentro do mesmo tema de pesquisa, sugere-se comparar os achados em diversas regiões do estado de Minas Gerais e a partir daí gerar novo instrumento de pesquisa, com inclusão de fatores relacionados a diferentes segmentos, que poderia ser aplicado a outros locais e, até mesmo, a outros países que possuem foco no desenvolvimento econômico baseado na indústria criativa.

## REFERÊNCIAS

- AGÊNCIAMINAS. Notícias. Economia/Desenvolvimento. **Seminários debatem políticas para fortalecer os Arranjos Produtivos Locais**. 23 nov. 2010. Disponível em: <<http://www.agenciaminas.mg.gov.br/noticias/seminarios-debatem-politicas-para-fortalecer-os-arranjos-produtivos-locais/>>. Acesso em: 16 mar. 2011.
- ALBAGLI, Sarita; MACIEL, Maria Lucia. Informação e conhecimento na inovação e no desenvolvimento local. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 3, p. 9-16, set./dez. 2004.
- ALBUQUERQUE, Francisco. **Desenvolvimento econômico local e distribuição do progresso técnico**: uma resposta às exigências do ajuste estrutural. Tradução de Antônio Rubens Pompeu Braga. Fortaleza: BNB, 1998.
- AMATO NETO, J. **Gestão de sistemas locais de produção e inovação (clusters/APLs)**: um modelo de referência, conceitos, princípios e aplicações, sistema de indicadores e benchmarkings, análises e discussões de casos. São Paulo: Atlas, 2009.
- BARBOSA, Ricardo Rodrigues. Uso de fontes de informação para a inteligência competitiva: um estudo da influência do porte das empresas sobre o comportamento informacional. **R. Eletr. Bibliotecon. Ci. Inf.**, Florianópolis, n. esp., p. 91-102, 1º sem. 2006.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. 3. ed. Lisboa: Edições 70, 2004.
- BATISTA, Paulo César de Souza; PAIVA, Thiago Alves; RAMOS, Roberto Rodrigues; ALMEIDA, Priscila Correa da Hora; OLIVIERA, Leonel Góis Lima. As relações contratuais das indústrias criativas: o caso dos quadrinhos no Ceará. **CADERNOS EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 9, artigo 8, p. 377-393, jun. 2011. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cadernosebape/article/viewFile/5209/3943>>. Acesso em: 20 maio 2014.
- BECATTINI, Giacomo. The Industrial District as a Creative Milieu. In: BENKO, Georges; DUNFORD, Mick. (Eds.). **Industrial change and regional development**: the transformation of new industrial spaces. London: Belhaven Press, 1991.
- BENDASSOLLI, Pedro F.; WOOD JR., Thomaz; KIRSCHBAUM, Charles; CUNHA, Miguel Pina e. Indústrias criativas: definições, limites e possibilidades. **RAE**, São Paulo, v. 9, n. 1, p. 10-18, jan./mar. 2009. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v49n1/v49n1a03.pdf>> Acesso em: 20 maio 2014.
- BESSA, Jorge. **A inteligência competitiva**. As técnicas dos grandes serviços de inteligência à disposição de sua empresa. Brasília: Projecto Editorial, 2002.
- BRITTO, Jorge. **Características estruturais dos clusters industriais na economia brasileira**. Projeto de Pesquisa Arranjos e Sistemas Produtivos Locais e as Novas Políticas de Desenvolvimento Industrial e Tecnológico. Nota Técnica nº 29/00. Rio de Janeiro: IE/UFRJ, jun. 2000.
- BUHLER, R. N.; SCHREIBER, Dusan. Análise compreensiva de benefícios proporcionados para as empresas de pequeno porte através de redes de cooperação. In: ENCONTRO DE

ESTUDOS EM EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 8., 2014, Goiânia. **Anais...** Goiânia: EGEPE, 2014.

CAIDEN, Gerald; CARAVANTES, Geraldo. Reconsideração do Conceito de Desenvolvimento. **R.A.P.**, Rio de Janeiro, p. 4-16, jan./mar. 1982.

CARVALHO, Léo. **Cultura pradense**. Disponível em: <<http://www.pradosmg.com.br/cultura.html>>. Acesso em: 4 dez. 2014.

CARVALHO, Léo. **Prados Artesanato**. Disponível em: <<http://www.pradosmg.com.br/artesanatos.html>>. Acesso em: 4 fev. 2015.

CARVALHO, M. M. **Inovação: estratégias e comunidades de conhecimento**. São Paulo: Atlas, 2009.

CASTRO, Marcos de; BULGACOV, Sergio; HOFFMANN, Valmir Emil. Relacionamentos interorganizacionais e resultados: estudo em uma rede de cooperação horizontal da região central do Paraná. **RAC**, Curitiba, v. 15, n. 1, p. 25-46, jan./fev. 2011.

COLAUTO, Romualdo Douglas *et al.* Os fatores críticos de sucesso como suporte ao sistema de inteligência competitiva: o caso de uma empresa brasileira. **Revista de Administração Mackenzie**, n. 2, p. 119-146, 2004.

COSTA, Isabel de Sá Affonso da; BORGES, Pedro Xavier; FREITAS, Jorge Augusto de Sá Brito e. Relações de produção em indústrias criativas: trabalho, consumo cultural e sustentação identitária em editores infantojuvenis. **CADERNOS EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 9, artigo 2, p. 360-376, jun. 2011. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1679-39512011000200008&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-39512011000200008&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 20 maio 2014.

CUNHA, J. C.; MEDEIROS, J. M. Redes sociais no desenvolvimento de inteligência competitiva. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 5, n. 3, p. 373-395, set./dez. 2007.

DECON. A cadeia da indústria criativa no Brasil. **Estudos para o desenvolvimento do Estado do Rio de Janeiro**, n. 2, maio 2008.

DE MUÿLDER, Cristiana Fernandes. **Projeto de pesquisa Inteligência Competitiva e Cooperação entre Arranjos Produtivos Locais de Minas Gerais**. Belo Horizonte: Fapemig, 2011.

FERNANDES, A. C. S.; ANTUNES, M. T.; BRANDÃO, J. M.; RAMOS, R. R. C. O Monstro de Prados e Simão Pires Sardinha: considerações sobre o primeiro relatório de registro de um fóssil brasileiro. **Revista Filosofia e História da Biologia**, v. 7, n. 1, p. 1-22, 2012.

FERREIRA, Augusta Mendes. **Inteligência competitiva e cooperação em arranjo produtivo local de software da RMBH**. 2012. 31 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Sistemas de Informação e Gestão do Conhecimento) – Faculdade de Ciências Empresariais, Universidade FUMEC, Belo Horizonte, 2012.

FISHER, Tânia. A gestão do desenvolvimento social: agenda em aberto e propostas de qualificação. In: Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, 7., p. 8-11, 2002, Lisboa. **Anais...** Lisboa: CLAD, out. 2002.

GASPAR, Marcos Antônio; DONAIRE, Denis; SILVA, Maria Conceição Melo; MAIA, Carolina de Fátima Marques; VILAS BOAS, Eduardo Pinto. Gestão da criação de conhecimento na indústria criativa de software. **Revista de Negócios**, Blumenau, v. 8. n. 4, p. 28-42, out./dez. 2009. Disponível em: <<http://proxy.furb.br/ojs/index.php/rn/article/view/1155/1187>>. Acesso em: 1º jun. 2014.

GODOI, C. K.; MATTOS, P. L. C. L. de. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. da (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 303-323.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, maio/jun. 1995.

GRANOVETTER, Mark. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. **American Journal of Sociology**, v. 91, n. 3, p. 481-510, Nov. 1985.

GUEDES, Isabela Assis; CÂNDIDO, Gesinaldo Ataíde. Modernização Administrativa no Setor Público: Utilização de Tecnologias de Gestão e de Informação para o Gerenciamento do Conhecimento. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 6, n. 2, p. 158-173, jan. 2008.

HANSON, Dennis; GOMES, Maria Helena Teixeira da Silva. Indústrias criativas e sua relação com a propriedade intelectual. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA - SEGET. 4., 2007, Resende/RJ. **Anais...** Resende/RJ, 2007. Disponível em: <[http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos07/11\\_Inds%20criat%20e%20pro%20inte.pdf](http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos07/11_Inds%20criat%20e%20pro%20inte.pdf)>. Acesso em: 14 nov. 2014.

JARILLO, C. On strategic networks. **Strategic Management Journal**, v. 9, p. 31-41, 1988.

LOPES, B.; DE MUÏLDER, C. F.; JUDICE, V. M. M. Inteligência competitiva e o caso de um arranjo produtivo local de eletrônica brasileiro. **Gestão & Planejamento**, Salvador, v. 12, p. 1-19, 2011.

MARCHI, Jamur Johnas; CASSANEGO JUNIOR, Paulo; WITTMANN, Milton Luiz. Troca e criação de valor: possibilidades competitivas advindas da estratégia de redes. **R.Adm.**, São Paulo, v. 47, n. 2, p. 180-196, abr./maio/jun. 2012.

MARTINELLI, D. P.; JOYAL, André. Desenvolvimento local e o papel das pequenas e médias empresas: experiências brasileiras e canadenses. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL DE DESENVOLVIMENTO LOCAL, 2., Campo Grande, 2003. **Anais...** Campo Grande, 2003.

MASCÊNE, Durcelice Cândida; TEDESCHI, Mauricio. **Termo de referência: atuação do Sistema SEBRAE no artesanato**. Brasília: SEBRAE, 2010.

MICHEL, M. H. **Metodologia e pesquisa científica em Ciências Sociais**. São Paulo: Atlas, 2005.

NEGRÃO, Maryângela Drumond de Abre; TOALDO, Ana Maria Machado. Processo de implementação de estratégia de marketing na Indústria Criativa de jogos eletrônicos. **Revista Ibero Americana de Estratégia**, v. 12, n. 2, p. 105-137, abr./jun. 2013. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=331228859004>>. Acesso em: 20 maio 2014.

NUNES, Paulo. Conceito de vantagem competitiva. **Knoow.net**, São Paulo, out. 2007. Disponível em: <<http://www.knoow.net/cienceconempr/gestao/vantagemcompetitiva.htm>>. Acesso em: 10 out. 2012.

OLSON, Mancur. **The logic of collective action: public goods and the theory of groups**. 20. ed. Cambridge (MASS): Harvard University Press, 2002. (Harvard Economic Studies; v. CXXIV).

PEREIRA, B. A. D. Identificação dos fatores determinantes do desempenho das empresas inseridas em redes horizontais. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD, 29. Brasília, DF. **Anais...** Brasília, set. 2005.

PORTER, Michael. **Competição = On competition: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PORTER, Michael. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

PRADOS-MG. **Homepage**. Disponível em: <[www.pradosmg.com.br](http://www.pradosmg.com.br)>. Acesso em: 3 jul. 2014.

RAMOS, Flávio; VARGAS, Alessandro Hansen. Empresariado, representação de valores e interesses: análise de um segmento dos empresários de Jaraguá do Sul (SC). In: WORKSHOP EMPRESA, EMPRESÁRIOS E SOCIEDADE - O mundo empresarial e a questão social, 5., Porto Alegre. **Anais...** Porto Alegre: PUCRS, 2 a 5 de maio de 2006.

RIBEIRO FILHO, J. F. *et al.* Recomendações em auditoria operacional: uma prospecção de fragilidades, com base na inteligência competitiva. **Rev. Adm. UFSM**, Santa Maria, v. 3, n. 2, p. 191-204, maio/ago. 2010.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em Administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

SANTANA, J. R.; DACORSO, A. L. R.; ARAUJO, G. F.; PINTO FILHO, J. Caracterização de um Arranjo Produtivo Local: o caso das fábricas de carrocerias de madeira da Cidade de Itabaiana-SE. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 8., 2014, Goiânia. **Anais...** Goiânia: EGEPE, 2014.

SANTOS, S. C.; ALMEIDA, F. C. Os diferentes conceitos, interpretações e aplicações de inteligência competitiva. **Revista Científica FAIS**, [S. l.], v. 9, p. 46-58, 2009. Disponível em:

<[http://www.ead.fea.usp.br/semead/12semead/resultado/an\\_resumo.asp?cod\\_trabalho=750](http://www.ead.fea.usp.br/semead/12semead/resultado/an_resumo.asp?cod_trabalho=750)>. Acesso em: 13 nov. 2012.

SCHMITZ, H. Global Competition and local cooperation: success and failure in Sinos Valley, Brazil, **World Development**, v. 27, n. 9, p. 1627-1650, 1999.

SIEDENBERG, D. R. Desenvolvimento: ambiguidades de um conceito difuso. **Desenvolvimento em Questão**, Unijuí, n. 3, p. 9-26, jan./jun. 2004.

SILVA, R. S.; GASPAR, M. A.; FARINA, M. C.; SIQUEIRA, J. P. L. Relacionamentos interorganizacionais em rede de cooperação: um estudo dos fatores que influenciam a manutenção de uma rede de pequenas farmácias. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 8., 2014, Goiânia. **Anais...** Goiânia: EGEPE, 2014.

SILVA, Gustavo Melo; NEVES, Jorge Alexandre Barbosa. Divisão do trabalho social e Arranjos Produtivos Locais: reflexos econômicos de efeitos morais de redes interorganizacionais. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 14, n. 1, p. 202-228, set. 2012.

SILVA, Gustavo Melo; NEVES, Jorge Alexandre Barbosa. Estruturação organizacional e realidade socioeconômica: o caso da indústria criativa mineiro-artesanal em três municípios de Minas Gerais. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 13, n. 11, p. 53-62, 2011. Disponível em: <<http://revista.dae.ufla.br/index.php/ora/article/view/305>>. Acesso em: 20 maio 2014.

TAPIA, J. R. B. Desenvolvimento local, concertação social e governança: a experiência dos pactos territoriais na Itália. **São Paulo em Perspectiva**, v. 19, n. 1, p. 132-139, jan./mar. 2005.

TARAPANOFF, Kira. Inteligência social e inteligência competitiva. **Organizações em contexto**, v. 3, n. 5, p. 207-222, jun. 2007.

TEIXEIRA, F. L. C. Políticas públicas para o desenvolvimento regional e local: o que podemos aprender com os arranjos produtivos locais (APLs)? **Organizações & Sociedade**, v. 15, n. 46, p. 57-75, jul./set. 2008. Disponível em: <<http://www.portalseer.ufba.br/index.php/revistaoes/article/viewArticle/10967>>. Acesso em: 26 ago. 2014.

VALENTIM, M. L. P. *et al.* O processo de inteligência competitiva em organizações. **DataGramZero**, Rio de Janeiro, v. 4, n. 3, p. 1-23, jun. 2003. Disponível em: <[http://www.dgz.org.br/jun03/Art\\_03.htm](http://www.dgz.org.br/jun03/Art_03.htm)>. Acesso em: 3 jun. 2013.

VALE, Paulo de Carvalho. **Prados – 300 anos 1704-2004**. Prados: [s.n.], 2004.

VARELA, Silvia R. Arroyo. **Inteligencia competitiva: una herramienta clave en la estrategia empresarial**. Madrid: Ediciones Pirámide, 2005.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em Administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2005.



VIDIGAL, F. **Inteligência competitiva**: mapeamento de metodologias e uso estratégico da informação em organizações brasileiras. 2011. 315 f. Tese (doutorado em Ciência da Informação) – Escola de Ciência da Informação da Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2011.

## APÊNDICE – INSTRUMENTO DE PESQUISA

### INTELIGÊNCIA COMPETITIVA EM ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS

A busca por informações e ideias para apoiar o processo decisório das empresas com foco na manutenção do diferencial de competitividade e antecipar as mudanças necessárias, pode ser denominado como processo de Inteligência Competitiva (IC).

Um grupo de empresas que atuam no mesmo ramo ou atividade que pertencem a uma região específica e tem integração pode ser denominado Arranjo Produtivo Local (APL).

Dentro de um APL pode-se verificar que ações conjuntas na busca de informações são fundamentais. Neste sentido esta pesquisa já realizada em outros APLs Mineiros como o de Santa Rita do Sapucaí visa conhecer a forma como as ideias e sugestões são formadas e compartilhadas no grupo de empresas pertencentes ao APL.

Todas as informações serão trabalhadas e o resultado da pesquisa poderá ser exposto para a comunidade envolvida e ações poderão ser sugeridas no intuito de avançar estrategicamente os negócios da região pesquisada.

**RESSALTAMOS QUE TODOS OS DADOS SERÃO MANTIDOS EM SIGILO DE ACORDO COM NORMAS INTERNACIONAIS DE ÉTICA EM PESQUISA DE MERCADO.**

FASE 1 – Característica do negócio

Número do questionário (controle)

Nome da empresa  
(opcional): \_\_\_\_\_

Empresa de portas Fechadas ou Abertas ( )  
Cargo ou função do respondente: \_\_\_\_\_

Gênero do respondente: F ( ) M ( )

Idade do respondente:

1	Até 20 anos	
2	De 21 a 30 anos	
3	De 31 a 40 anos	
4	De 41 a 50 anos	
5	De 51 a 60 anos	
6	Acima de 60 anos	

Grau de escolaridade do respondente (resposta única)

1	Até o 1º Grau completo	
2	Até o 2º Grau completo	
3	3º Grau incompleto	
4	3º Grau completo	
5	MBA – Especialização	
6	Mestrado	
7	Doutorado	

Número de pessoas que trabalham (resposta única)

1	Até 20	
2	Mais de 20 até 100	
3	Mais de 100 até 500	
4	Mais de 500	

Membros da família que trabalham (resposta única)

1	Até 19	
2	Mais de 20 até 99	
3	Mais de 100 até 500	
4	Mais de 500	

Quais os tipos de parentes que trabalham e número de pessoas: N°

1	Pai	
2	Mãe	
3	Filho	
4	Filha	
5	Genro	
6	Nora	
7	Outros	

Principal segmento da empresa

1	Somente fabricação	
2	Somente fornecimento de matéria-prima	
3	Fabricação e varejo	
4	Outro, qual?	

Tempo de existência da empresa:

1	Até 1 ano	
2	De 1 a 2 anos	
3	De 2 a 5 anos	
4	De 5 a 7 anos	
5	De 7 a 10 anos	
6	Acima de 10 anos	

Faixa de faturamento médio no mês:

1	Abaixo de R\$ 5.000,00 por mês	
2	De R\$ 5.001 a R\$ 10.000,00 por mês	
3	Acima de R\$ 10.000,00 por mês	

Origem do proprietário da empresa:

1	Prados	
2	São João Del Rei	
3	Resende Costa	
4	Coronel Xavier Chaves	
5	Bichinhos	
6	Vila Caraça	
7	Outra, qual?	

A empresa é filiada a órgão de classe (associação, sindicato, etc.)

1	SIM	
2	NÃO	

Se é filiada, a qual(is) instituição(ões)?

Se não é filiada, tem interesse em se filiar? A qual?

---



---

## FASE 2 – MACRO e MICRO Ambiente

Nesta fase busca-se saber se você está interessado em trocar informações, ideias ou sugestões a respeito de clientes, fornecedores, etc. O foco é conhecer como troca informações sobre o negócio e mercado que sua empresa está inserida.

Compõe-se de 14 perguntas com escala de 1 a 5.

A **resposta 1** significa dizer que **NÃO TEM INTERESSE** ou não há disponibilidade da empresa **em trocar informações, ideias ou sugestões** estratégicas e inteligência com outras empresas do Arranjo Produtivo Local.

A **resposta 5** significa dizer que **TEM TOTAL INTERESSE** ou não há disponibilidade da empresa **em trocar informações, ideias ou sugestões** estratégicas e inteligência com outras empresas do Arranjo Produtivo Local.

<i>NÃO TEM INTERESSE ALGUM EM TROCAR INFORMAÇÕES, IDEIAS ou SUGESTÕES</i>	1	2	3	4	5	<i>TEM TOTAL INTERESSE EM TROCAR INFORMAÇÕES, IDEIAS ou SUGESTÕES</i>
---	---	---	---	---	---	---

TEM INTERESSE EM TROCAR INFORMAÇÕES, IDEIAS OU SUGESTÕES SOBRE?	1	2	3	4	5
15. Clientes (perfil, segmentação, utilização de produtos e serviços, razões por que são clientes, etc.)					
16. Fornecedores					
17. Decisões ligadas a entidades reguladores (leis, normas)					
18. Inovação (Patentes, novos produtos, novos serviços/processos, novos materiais e novas tecnologias emergentes)					
19. Financiamentos e novos recursos financeiros					
20. Dados da economia (dólar, inflação, poder de compra)					
21. Política (situação e tendências partidárias, nível de corrupção, prioridades governamentais e política econômica)					
22. Indicadores sociais (poder aquisitivo, estilo de vida, classe social, escolaridade)					
23. Novos concorrentes ou possíveis concorrentes					
24. Concorrência dentro do seu mercado e região – DENTRO do APL (parcela do mercado, novos projetos, resultados financeiros, capacitação gerencial, etc)					
25. Concorrência do mercado FORA do APL – fora da sua região (parcela do mercado, novos projetos, resultados financeiros, capacitação gerencial, etc.)					
26. Meio ambiente (política energética e ecológica, legislação ambiental, tendências na regulamentação ambiental, etc.)					
27. Legislação (legislação comercial, legislação trabalhista, taxas e impostos, etc.)					
28. Produtos substitutos (outros produtos e/ou serviços que podem vir a desempenhar a mesma função que o produto e/ou serviço produzido/disponibilizado pela organização)					

FASE 3 – Importância das dimensões do Macro e Micro Ambiente

Considerando o mercado empresarial, qual a importância que dá em saber informações sobre as dimensões abaixo?

Assinale o grau de importância, na escala de 1 a 5, para cada item abaixo:

<b>Importância de saber sobre:</b>	<b>1 Sem Importância</b>	<b>2 Pouco Importante</b>	<b>3 – Nem sem importância / Nem importante</b>	<b>4 - Importante</b>	<b>5 – Muito importante</b>
15. Ambiente econômico (emprego, renda, dólar)					
16. Ambiente legal, legislação ambiental (legislação trabalhista, tributos e impostos)					
17. Ambiente político (tendências partidárias, prioridade governo)					
18. Aspectos sociais, demográficos e culturais (população, idade, cultura da cidade, escolaridade, saúde...)					
19. Clientes (perfil, segmentação, utilização de produtos e serviços, razões por que são clientes, etc)					
20. Concorrência a nível do APL (outras cidades produtoras de artesanato e produtos de decoração)					
21. Concorrência ao nível da organização (novos comerciantes de portas abertas e viajantes)					
22. Fornecedores					
23. Linhas de financiamento e fomento (fontes de recursos financeiros e de governo)					
24. Meio ambiente					
25. Novos entrantes (empresas que podem fazer produtos que serão substitutos dos seus, empresas e comerciantes)					
26. Órgãos de regulamentação (entidades de classe, governo e regras)					
27. Produtos substitutos (novos produtos de artesanato que substituam os seus)					
28. Tendências tecnológicas (novas tecnologias que podem ser usadas nos negócios tanto na fabricação quanto na gestão como Internet, sistemas de controle de produção e vendas)					

Qual destas é a dimensão de maior importância para você? \_\_\_\_\_

Qual destas dimensões tem menor importância para você? \_\_\_\_\_

FASE 4 – Fontes relevantes de informações, ideias e sugestões.

Considerando a fonte de informações e sugestões que busca a respeito do seu negócio, qual a relevância das dimensões abaixo?

Assinale o grau de importância, na escala de 1 a 5, para cada item abaixo:

<b>Relevância das informações, dicas e sugestões de:</b>	<b>1 Sem importância</b>	<b>2 Pouco importante</b>	<b>3 – Nem sem importância / Nem importante</b>	<b>4 - Importante</b>	<b>5 – Muito importante</b>
1. Família					
2. Vizinho					
3. Clientes					
4. Pessoas da mesma Igreja					
5. Pessoas que conheci em cursos					
6. Pessoas que conheci em feiras e eventos de venda (onde expos seus produtos para venda)					
7. Pessoas que conheci em palestras e eventos técnicos (Feiras de máquinas e equipamentos produtivos, feiras de fornecedores)					
8. Pessoas da Prefeitura (Funcionários ou representantes eleitos)					
9. Pessoas de outros órgãos públicos de fora da cidade					
10. Pessoas de associações da cidade (Associação Comercial, etc.)					
11. Pessoas de associações ou entidades de classe de fora da cidade (SEBRAE, FIEMG, etc.)					

Você deseja receber os resultados desta pesquisa? Se sim informe como deseja receber.

\_\_\_ Por correio: \_\_\_\_\_

\_\_\_ Por e-mail: \_\_\_\_\_