

# Reflexões e análises dos modelos de negócio colaborativo do artesanato do município de Petrolina (PE) pelo viés do empreendedorismo

## *Reflections and analyses of the collaborative business models of handicraft in the municipality of Petrolina (PE) from the perspective of entrepreneurship*

Deranor Gomes de Oliveira<sup>1</sup> 

### RESUMO

Este artigo procura preencher a lacuna na literatura sobre empreendedorismo no artesanato em relação às configurações de modelos de negócio. Seu objetivo é analisar os modelos de negócio colaborativo do artesanato, formalizados em associações de artesãos existentes no município de Petrolina, Pernambuco, Brasil, considerando a gestão desses empreendimentos. Trata-se de um estudo de casos múltiplos com três unidades de análise. A metodologia engloba pesquisas de campo, exploratória e bibliográfica. A metodologia engloba pesquisas de campo, exploratória e bibliográfica. Foram entrevistados gestores e membros de associações de artesãos no período de dezembro de 2022 a janeiro de 2023. Os dados foram analisados à luz da ferramenta Canvas, que pode ser usada para analisar modelos de negócio existentes ou novos. A relevância deste trabalho deve-se às contribuições teóricas que buscam aportar para o campo, ao ampliar os conhecimentos dos estudos e das práticas sobre os modelos de negócio do setor de artesanato, bem como às contribuições de caráter social, focadas no desenvolvimento do empreendedorismo cultural como canal gerador de fontes básicas de renda.

**Palavras-chave:** Artesanato. Empreendedorismo. Economia criativa.

### ABSTRACT

*This article seeks to fill the gap in the literature on craft entrepreneurship regarding business model configurations. Its objective is to analyze collaborative craft business models, formalized in artisan associations that are present in Petrolina, municipality of Pernambuco, a Brazilian Northeast state, considering the management of these enterprises. The methodology adopted is a triple case study that carries out field, exploratory and bibliographical research. Managers and members of artisan associations were interviewed from December 2022 to January 2023. The data was analyzed using the Canvas tool, which can be used to analyze existing or new business models. The relevance of this work is justified by the theoretical contribution it seeks to bring to the area, by expanding knowledge of studies and practices on artisanal business models, as well as by its social contributions, by focusing on the development of cultural entrepreneurship as a channel that generates basic sources of income. The analyzed business models have similarities in several aspects, such as distribution channels, value propositions, operating costs and diversified revenue sources, and have just small differences in the relationships and customer segments. However, the research highlighted differences in the infrastructures of these associations.*

**Keywords:** Craft. Entrepreneurship. Creative economy

---

<sup>1</sup>Universidade Federal do Vale do São Francisco – Petrolina (PE), Brasil. E-mail: [deranor.oliveira@univasf.edu.br](mailto:deranor.oliveira@univasf.edu.br)  
Recebido em: 05/09/2023. Aceito em: 29/01/2024.

## INTRODUÇÃO

A economia criativa foi definida por Oliveira, Araújo e Silva (2013) como o conjunto de atividades econômicas que dependem do conteúdo simbólico, que se baseiam em recursos criativos potencialmente geradores de crescimento e desenvolvimento econômico e que são capazes de promover a geração de renda e de empregos e a exportação. São atividades promovedoras da inclusão social, da diversidade cultural e do desenvolvimento humano.

Esse conjunto de atividades econômicas citadas pelos autores no âmbito da economia criativa foi classificado pela Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro (Firjan, 2022) em quatro dimensões criativas: consumo, cultura, mídias e tecnologias. Cada uma dessas dimensões representa um conjunto de atividades, que vão desde o *marketing*, passando pelos *designs* arquitetônicos, pela produção, distribuição e publicação de mídias, artes cênicas, biotecnologias chegando até a dimensão cultural, que traz no seu arcabouço, entre outras atividades, a produção artesanal, objeto de estudo deste trabalho.

No Brasil, a pandemia afetou a indústria criativa, e esse impacto pode, agora, ser visualizado na nova edição do *Mapeamento da Indústria Criativa no Brasil*, elaborado pela Firjan (2022). O estudo analisou o setor entre 2017 e 2020 e mostra que o número de profissionais criativos, apesar da crise, cresceu 11,7% em relação a 2017. O país conta com 935 mil profissionais criativos formalmente empregados, o que equivale a 70% de toda a mão de obra que atua na indústria metalmecânica brasileira.

Segundo Costa e Souza-Santos (2011), os desafios do desenvolvimento das atividades criativas pairam sobre a carência de estudos e dados aprofundados a respeito do setor e de formação de mão de obra capacitada, e, entre outros, é necessário melhorar a fluidez da produção, distribuição e consumo dos bens e serviços criativos. Por sua vez, a produção acadêmica tem negligenciado os aspectos relacionados à sustentabilidade e à eficiência dos modelos de negócio da produção artesanal.

Foi nesse universo sensível e repleto de desafios que o grupo de trabalho formado por pesquisadores e estudantes de graduação e pós-graduação da Universidade Federal do Vale do São Francisco (Univasf) atuou para apoiar os artesãos na busca de sanar a ausência de informações e dados da produção artesanal colaborativa.

A demanda foi discutida em sala de aula no núcleo temático Dinâmicas de Desenvolvimento do Semiárido, do curso de Administração da Univasf em 2022. Essa reflexão baseou-se no estudo de caso de grupos de produção artesanal no estado de Pernambuco, abordando as especificidades dos modelos de negócio enquanto produtores de cultura e de mercadoria, em uma modalidade de economia, que pode ser caracterizada como cultural, criativa e popular, conforme definição de Oliveira, Araújo e Silva (2013).

As preocupações acadêmicas e práticas no contexto das atividades artesanais levaram à seguinte questão norteadora deste estudo: como se configuram os modelos de negócio do artesanato na economia e na sociedade atual? Com base nesse marco norteador, foi definido como objetivo deste estudo analisar os modelos de negócio colaborativo do artesanato, formalizados em associações de artesãos existentes no município de Petrolina, Pernambuco, considerando a gestão desses empreendimentos.

Este estudo utilizou diferentes perspectivas teóricas e uma metodologia baseada na análise de modelos de negócio ancorada no Canvas, que é uma ferramenta visual que pode ser usada para analisar modelos de negócio existentes ou novos. O Canvas ajuda a entender como uma empresa cria, entrega e captura valor (Osterwalder; Pigneur, 2010) e é dividido em nove blocos, cada um representando um aspecto importante do modelo de negócio. Foi realizado um trabalho de campo para entrevistar os membros das associações e outros atores, assim como uma pesquisa dos documentos fornecidos pelas associações e a observação direta.

## REVISÃO DE LITERATURA

O aprofundamento dos conceitos de economia criativa, artesanato, empreendedorismo e modelos de negócio é uma etapa essencial para uma revisão de literatura sobre modelos de negócio colaborativo no artesanato. Esse aprofundamento permite aos pesquisadores e usuários desenvolver uma visão abrangente, contribuindo para o conhecimento do fenômeno dos modelos de negócio colaborativo no artesanato. Além disso, ele também possibilita o pesquisador a identificar lacunas na literatura e propor novas pesquisas sobre o tema, por exemplo, o pesquisador pode verificar que há poucos estudos sobre o impacto dos modelos de negócio colaborativo no desenvolvimento econômico e social das comunidades artesanais.

As referências utilizadas para a fundamentação teórica deste trabalho foram selecionadas pelas plataformas do Google Acadêmico e do Periódicos Capes mediante os termos de busca *economia criativa*, *artesanato* e *modelo de negócios*, refinados por artigos revisados por pares e idioma português. As partes principais da estrutura dos artigos, como as palavras-chave, os objetivos, a metodologia empregada, a fundamentação teórica, os resultados e as considerações finais, foram sistematizadas no Workbook, o que permitiu, por meio de uma análise objetiva, estruturar a revisão de literatura em três temáticas: economia criativa, artesanato e modelos de negócio.

### Economia criativa

A definição de economia criativa, cunhada de início pelo pesquisador John Howkins (2007), de forma ampla, englobando os setores de indústrias culturais e criativas, com base na capacidade intelectual para geração de um produto ou serviço, encontra ressonância no *Mapeamento da Indústria Criativa no Brasil*, realizado pela Firjan em 2022. Da mesma forma, encontra respaldo nos trabalhos científicos, como, por exemplo, em Gondim (2015), que denominou economia criativa de economia do intangível, ou economia dos bens simbólicos. Para o autor, a economia criativa alimenta-se do talento e da criatividade do ser humano para produzir produtos de alto valor agregado. Dessa maneira, utiliza recursos criativos para gerar desenvolvimento socioeconômico, como renda, inclusão social, fortalecimento cultural e desenvolvimento humano.

Britto (2016) estende a compreensão da economia criativa a processos colaborativos entre criatividade, tecnologia e negócios, que emergem do núcleo de criação das pessoas como expressões estéticas do trabalho.

Dito de outra forma, a expressão cultural local, seja para a elaboração de um aplicativo, seja para a idealização e confecção de produtos do vestuário local, é um setor que atua no contexto da economia criativa, que transforma uma ideia em materialidade de produto e (ou) serviço baseado na inventividade das pessoas.

Na economia criativa, os bens e serviços são oriundos de atividades culturais e valorizados por razões culturais e sociais que podem complementar e transcender uma avaliação puramente econômica. As organizações que atuam na economia criativa, segundo Tabosa, Fernandes e Paiva Jr. (2010), buscam vantagens competitivas, desenvolvendo produtos, serviços, processos e negócios, novos ou modificados, com base nas dimensões social, ambiental e econômica.

Conforme dados da Firjan (2022), a economia criativa pode ser segmentada em quatro dimensões criativas: consumo, cultura, mídias e tecnologias. O Quadro 1 sintetiza a segmentação adotada pela Firjan.

Quadro 1. Segmentação das atividades econômicas da economia criativa.

Consumo	Cultura	Mídias	Tecnologias
<b>Publicidade e marketing:</b> Pesquisa de mercado, organização de eventos etc.	<b>Expressões culturais:</b> Artesanato, folclore e gastronomia.	<b>Editorial:</b> Edição de livros, jornais e conteúdo digital.	<b>Pesquisa e desenvolvimento:</b> Desenvolvimento experimental e pesquisa geral (exceto biologia).
<b>Arquitetura:</b> <i>Design</i> e projeto de edificações, paisagens e ambientes, planejamento e conservação.	<b>Patrimônio e artes:</b> Serviços culturais, museologia, patrimônio histórico.	<b>Audiovisual:</b> Desenvolvimento de conteúdo, distribuição, programação.	<b>Biotecnologia:</b> Bioengenharia, pesquisa em biologia, atividades laboratoriais.
<b>Design:</b> Gráfico, multimídia e de móveis.	<b>Música:</b> Gravação, edição, criação e interpretação.		<b>Tecnologias da informação e comunicação:</b> Desenvolvimento de <i>softwares</i> , sistemas, consultoria em tecnologias da informação e robótica.
<b>Moda:</b> Desenho de roupas, acessórios e calçados, além de modelistas.	<b>Artes cênicas:</b> Atuação, produção de teatro e dança.		

Fonte: adaptado de Firjan (2022).

Entre as várias atividades econômicas categorizadas pela Firjan (2022) no âmbito da economia criativa, o artesanato brasileiro encontra-se na dimensão cultural e movimenta em torno de R\$ 100 bilhões por ano — 3% do produto interno bruto do Brasil gerado pelos cerca de 8,5 milhões de artesãos espalhados por todos os estados. Keller (2014) já apontava para uma reflexão sobre a produção de artesanato cultural e de tradição e o enraizamento das ações econômicas na sociedade como um princípio básico da sociologia econômica contemporânea.

O estudo de Santos-Duisenberg (2008) traz evidências do papel do artesanato como um dos fatores que fazem da economia criativa uma promotora de desenvolvimento local com a criação de emprego e renda. A atividade, quando praticada de forma colaborativa, tem a capacidade de mitigar a pobreza. Para o autor, tem

poder para unir minorias, levando à produção do artesanato as mulheres que trabalham nas áreas voltadas à atividade cultural, compactuando para o equilíbrio de gênero, a inclusão social e a resistência feminina.

## **Artesanato e o empreendedorismo**

Atualmente, o mercado, impulsionado pelos consumidores, exige empresas inovadoras. Os novos tipos de negócio e as diferentes formas de comercializar bens e serviços procuram produzir com alto valor agregado. O artesanato, classificado como um dos segmentos da economia criativa, utiliza a criatividade para promover desenvolvimento socioeconômico (Pratt; Hutton, 2013).

Segundo a Portaria nº 1.007-SE, de 11 de junho de 2018, que institui o Programa do Artesanato Brasileiro e dispõe sobre a base conceitual do artesanato brasileiro, o “artesanato é toda produção resultante da transformação de matéria-prima em estado natural ou manufaturada, através do emprego de técnicas de produção artesanal, que expresse criatividade, identidade cultural, habilidade e qualidade” (Brasil, 2018).

Dessa maneira, compreender novas nuances dos modelos de negócio colaborativo da produção artesanal poderá revelar as potencialidades possíveis na produção, comercialização, gestão e inovação desses tipos de empreendimento.

A questão central deste artigo trata das formas de enraizamento do trabalho artesanal na sociedade contemporânea, particularmente o trabalho na cadeia de valor do artesanato, que é concebida como uma rede linear de atividades de trabalho e de produção que liga desde as atividades de projeto do produto, passando pela sua manufatura ou confecção, pela comercialização e pelo *marketing* até o seu consumo final (Keller, 2014).

Sobre a perspectiva do trabalho artesanal na sociedade contemporânea com foco na natureza precária, nas condições sociais e nas formas de organização do trabalho, Tabosa, Fernandes e Paiva Jr. (2010) trazem a análise do trabalho artesanal com foco na natureza, nas condições sociais e nas modalidades de organização do trabalho na economia do artesanato, que é frequentemente utilizada como fonte de ocupação e renda, tendo em vista as suas inusitadas oportunidades de incluir, em termos sociais, as mulheres, os idosos e as pessoas com necessidades especiais que podem, eventualmente, trabalhar em suas próprias casas.

O trabalho de Brito *et al.* (2015) sobre as mudanças promovidas e sugeridas pelos atores sociais e a percepção dos artesãos com relação à sua atividade, com foco de análise no comportamento empreendedor, observou que as mudanças proporcionadas pela intervenção desses atores conduziram para a consolidação do arranjo produtivo local, que permitiu criar os alicerces para que os artesãos pudessem dar continuidade às atividades produtivas ao aprender a distribuir tarefas, controlar as receitas coletivamente, compartilhar práticas de gestão e outros conhecimentos responsáveis por manter coesos os valores e as crenças da comunidade.

Assim como qualquer outra atividade econômica, no artesanato, especificamente para os fins deste estudo, os modelos de negócio colaborativo existem e operam com propostas de valor, segmentação de clientes, modelos de monetização, com todos os elementos e fatores que compõem os modelos de negócio.

## Modelos de negócio

Sobre modelos de negócio e por causa da crescente complexidade envolvendo as mais diversas variáveis ambientais, econômicas, sociais e políticas, Osterwalder e Pigneur (2010) dizem que a análise constante do modelo de negócio ajuda a compreender o posicionamento de uma organização para que esta possa conceber modelos mais sólidos e competitivos. Para os autores, a análise detalhada e estruturada dos componentes dos modelos de negócio é crucial e pode revelar interessantes caminhos para a inovação e renovação, ao mesmo tempo que fornece um retrato de onde sua organização está agora e sugere algumas trajetórias futuras em termos de oportunidades e ameaças.

Osterwalder e Pigneur (2010) definiram modelo de negócio como a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização. Sendo assim, um modelo de negócio é uma importante atividade de gestão que permite que uma organização avalie a saúde de sua posição no mercado e a adapte de acordo com esta.

Autores como Petrini, Scherer e Back (2015) desenvolveram a junção de alternativas de desenvolvimento sustentável com impacto social com os modelos de negócio desenvolvidos para a geração de resultados rentáveis. Para as autoras, um negócio social busca fundir a criação de valor social com a criação de valor econômico em uma mesma estrutura organizacional. Nesse sentido, a geração de valor social se estende não somente ao consumidor final, mas também a todas as partes interessadas — clientes, colaboradores, fornecedores, investidores e sociedade.

As associações de artesãos, como modelos de negócio colaborativo, vêm sendo um modelo de negócio eficiente nessa perspectiva, sendo uma válvula de escape vantajosa para os empresários de pequenos negócios, incluindo os artesãos (Silva *et al.*, 2023), que muitas vezes não têm visibilidade ou condição de manter um local próprio e investir nele, tendo assim a possibilidade de expor e comercializar seus produtos e serviços em um espaço físico, permitindo o compartilhamento e troca de serviços e objetos entre a empresa e os microempreendedores individuais.

De acordo com Pirotti, Bitencourt e Wegner (2017), empreendimentos colaborativos são aqueles que são construídos e mantidos por uma comunidade de pessoas que têm um objetivo comum. Eles são caracterizados pela colaboração, partilha de recursos e tomada de decisão compartilhada. As associações de artesãos seguem esses mesmos princípios. Elas são formadas por artesãos que se unem para promover o seu trabalho, trocar conhecimentos e experiências e melhorar as suas condições de trabalho.

O estudo de Melo (2015) ressalta que, apesar de a preocupação com o simbólico se fazer presente nos trabalhos analisados, a abordagem econômica tem sido privilegiada, especialmente quando o objetivo é gerar renda para comunidades em situação de vulnerabilidade social. A crescente valorização dos bens artesanais na sociedade contemporânea permite inferir que no futuro os artesãos terão maior autonomia perante o mercado.

A configuração dos modelos de negócio colaborativo do artesanato não foge a essa lógica. Esses modelos, criados inicialmente sob a lógica da criação do valor social, precisam incorporar, até mesmo por questão de sobrevivência organizacional, a sustentabilidade econômica e ambiental, questões hoje imprescindíveis para qualquer tipo de negócio.

## MÉTODO

Trata-se de uma pesquisa descritiva, de abordagem qualitativa, por meio de um estudo multicaso. A unidade de análise foi o modelo de negócio, e as unidades de observação foram três empreendimentos colaborativos que atendiam às definições de economia criativa de Oliveira, Araújo e Silva (2013) e do artesanato de Pratt e Hutton (2013), de Keller (2014) e da Portaria nº 1.007-SE, de 11 de junho de 2018. Inicialmente, foram modelados seis empreendimentos colaborativos, no entanto apenas três se enquadraram nas definições de economia criativa e artesanato.

A principal interlocução deu-se com os representantes de artesãos e com os próprios artesãos, o que permitiu que a coleta de dados fosse realizada por meio de entrevistas semiestruturadas com o intuito de preencher o quadro do modelo de negócio desenvolvido por Osterwalder e Pigneur (2010) e considerada adequada para qualificar e classificar os diversos modelos de negócio existentes no âmbito da economia.

Os procedimentos metodológicos contemplaram os seguintes passos:

- Pesquisa de campo: entrevista semiestruturada com os gestores dos empreendimentos colaborativos do município;
- Validação dos dados levantados com os atores envolvidos na gestão dos empreendimentos colaborativos;
- Tratamento e análise dos dados: analisar a consistência sistêmica dos componentes do modelo de negócio.

Para melhor compreensão, o espaço *design*, modelado no quadro Canvas, foi analisado conforme quatro dimensões principais:

- Interface com os clientes: envolvendo os blocos Segmentos de cliente, Canais de distribuição e Relacionamentos com os clientes;
- Proposta de valor;
- Infraestrutura: envolvendo os blocos Atividades-chave, Recursos-chave e Parcerias-chave;
- Custos e receitas.

Como suporte para as análises do quadro Canvas, foi utilizada a ferramenta analítica desenvolvida por Kim e Mauborgne (2005) denominada de modelo das quatro ações (Quadro 2). A ideia central da ferramenta é analisar as curvas do custo e de valor, utilizando quatro perguntas-chave, que questionam a lógica estratégica e o modelo de negócio do setor.

Quadro 2. Modelo das quatro ações.

Custo	Valor
<b>Eliminar</b>	<b>Elevar</b>
Fatores que sejam motivo de concorrência	Fatores bem acima dos padrões
<b>Reduzir</b>	<b>Criar</b>
Fatores bem abaixo dos padrões	Fatores que a indústria nunca tenha oferecido

Fonte: adaptado de Kim e Mauborgne (2005).

Quando se trata de modelagem de negócios, temos de capturar mais valor do que custo para entregar esse valor. Um modelo de negócio só vai ser sustentável se essa equação for verdadeira.

## RESULTADOS

Considerando que a análise de qualquer modelo de negócio está intrinsecamente vinculada ao entendimento do seu ambiente e de seus aspectos sociais, culturais, econômicos e políticos envolvidos, cabe, antes de apresentar os referidos modelos de negócio que atenderam aos critérios de inclusão para os fins deste estudo, fazer a contextualização da localidade.

Petrolina é uma cidade brasileira localizada no extremo sudoeste do estado de Pernambuco, às margens do Rio São Francisco, na divisa com o estado da Bahia. A cidade tem população de aproximadamente 387 mil habitantes (IBGE, 2022). A economia baseia-se na agricultura, no turismo e na indústria. A cidade é um importante centro de produção de frutas tropicais, como manga, banana e mamão e também um destino turístico popular, por causa das suas belas paisagens naturais, como o Rio São Francisco. A cidade é conhecida por sua música, gastronomia e artesanato.

O Portal do Artesanato de Pernambuco, que é um *site* oficial do Governo do Estado de Pernambuco, fornece informações sobre o artesanato pernambucano. O portal destaca as matérias-primas e tipologias expoentes da região, entre elas o couro, a madeira, a argila e as fibras naturais. As principais tipologias expoentes do território de Petrolina para evidenciar o artesanato local são: as bolsas de couro; e os vasos e as carrancas produzidos com argila da região.

O artesanato de Petrolina é uma importante fonte de renda para a comunidade local. Além disso, é uma forma de preservar a cultura e a tradição da região. Segundo Silva (2020), torna-se relevante analisar o comportamento da associação e dos órgãos públicos envolvidos, entre ações de compartilhamento, as quais se encontram em estado de crescimento. Essas ações impulsionam a economia de maneira alternativa e alteram as relações de consumo entre as pessoas e o acesso a bens e serviços.

## **Design do modelo de negócio da Associação Sertão das Artes**

### *Histórico*

Ainda durante a pandemia, no dia 22 de outubro de 2021, nasceu a Associação Sertão das Artes, fundada por Vanessa Duarte, filha de artesão e costureira. A arte está em sua essência, mas foi sua visão de empreendedora e administradora que deu forma ao projeto. Ao participar de grupos de artesanato, ela e um grupo de artesãs enxergaram a necessidade de ensinar aos artistas que suas obras têm valor e que eles precisam de visão administrativa e econômica. Com base nisso, desenvolveram o primeiro curso sobre gestão financeira e precificação do negócio artesanal.

Por meio dos seus projetos, a Associação Sertão das Artes busca acolher e dar suporte ao artesão, tendo como principal objetivo o resgate da arte e do artista. A casa é o centro de distribuição e de acolhimento, onde ocorrem as capacitações

e as vendas das artes, além de eventos, como feiras, bazares. Também há a participação em eventos de terceiros. Atualmente, são 20 artistas associados, e todos contribuem mensalmente para os gastos fixos, além de ser feito o rateio do aluguel do prédio onde atualmente é a sede da associação.

O modelo de negócio da associação pode ser visualizado na Figura 1.

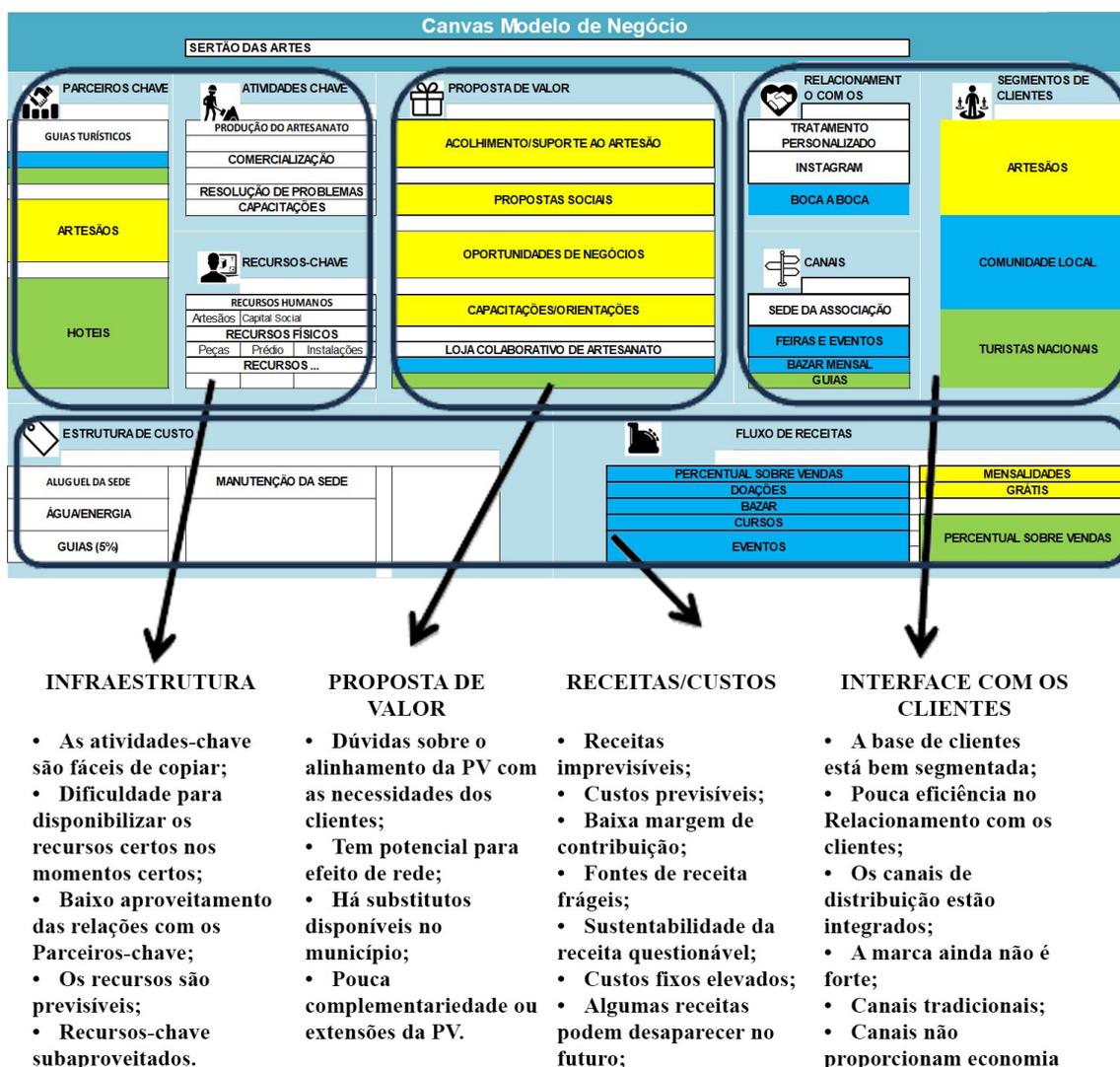


Figura 1. Modelo de negócio — Canvas — da Associação Sertão das Artes.

A Associação Sertão das Artes caracteriza-se proeminentemente como um modelo de negócio com foco na produção e comercialização artesanal e na valorização da arte e do artista. O modelo das quatro ações aliado ao quadro Canvas do modelo de negócio mostra como a Associação Sertão das Artes atua com os elementos tradicionais da proposta de valor do negócio da cultura artesanal.

Iniciando-se a análise pelo lado da curva de valor do modelo das quatro ações, observa-se que as fontes de receita não são atrativas, de forma que podem obter maiores margens e indicar, ao mesmo tempo, sustentabilidade financeira do negócio, ou até mesmo gerar vendas recorrentes. É de se acreditar que algumas dessas receitas possam desaparecer no futuro, sendo prudente começar a planejar a adição

de outras fontes de receita. O mecanismo de precificação depende da característica do produto e da subjetividade do artista.

A base de clientes está bem segmentada, no entanto os canais de distribuição são tradicionais e utilizados na sua maioria também por seus concorrentes, o que não traz nenhuma novidade ao modelo de monetização.

Os canais de distribuição, embora integrados, são pobres e de pouca eficiência. São tipos que não proporcionam a distribuição quando se pensa numa perspectiva de economia de escala.

O relacionamento com os clientes não está estabelecido de forma sistemática, nem usa estratégias e ferramentas eficientes para ampliar as vendas com a conquista de novos clientes sem abrir mão dos atuais. A marca, ainda jovem, tem pouca visibilidade e não é consolidada como uma referência no mercado.

Pela curva de custo, as atividades-chave do modelo de negócio não trazem nenhuma novidade ou diferenciação, podendo ser facilmente copiadas, não na peça em si, mas no conjunto de artes produzidas e ofertadas por outros artesãos. Os recursos-chave, principalmente o capital humano, embora sejam a essência competitiva do negócio, apresentam-se com motivações empreendedoras e associativistas pouco desenvolvidas. As artesãs parecem não ter compreendido a trajetória empreendedora. Para essa categoria de profissionais, não é nada fácil aliar o ato criativo com as exigências do empreendedorismo.

Quanto às relações estabelecidas com parceiros-chave, estas parecem frágeis e pouco eficientes. Ao contrário do que alguns pensam, as parcerias podem ajudar a reduzir os riscos quando as organizações operam em ambientes competitivos (Osterwalder; Pigneur, 2010). Não parece salutar uma empresa possuir todos os recursos e executar todas as atividades. No entanto, na associação, a estratégia de parcerias, no sentido de aumentar as vendas e potencializar as atividades e recursos, não é uma meta privilegiada pela gestão.

Para ganhar dinheiro, a Sertão das Artes mantém seus custos operacionais, quando possível, abaixo das receitas, incluindo as mensalidades. É um modelo de negócio direcionado pelo custo, embora pudesse ser direcionado pelo valor, uma vez que atua com produtos personalizados. Esse modelo visa manter a estrutura de custo o menor possível, porém os custos fixos, representados sobretudo pelo aluguel do imóvel, permanecem elevados independentemente das vendas.

No Quadro 3, de forma resumida, estão os ativos, lado direito, que precisam ser elevados acima dos padrões da concorrência e os que precisam ser criados de forma surpreendente na indústria. No lado esquerdo, estão os passivos, que precisam ser eliminados ou reduzidos.

## **O design do modelo de negócio da Oficina do Artesão Mestre Quincas**

### *Histórico*

A Oficina do Artesão Mestre Quincas é um dos centros culturais mais conhecidos da região. O nome é em homenagem a Joaquim Correia Lima, apelidado de

Quadro 3. Modelo das quatro ações da Associação Sertão das Artes.

<b>Custo</b>	<b>Valor</b>
<b>Eliminar</b> Fatores que sejam motivo de concorrência	<b>Elevar</b> Fatores bem acima dos padrões
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A visibilidade da marca;</li> <li>• A margem de contribuição;</li> <li>• A autoestima dos artesãos;</li> <li>• A carteira de clientes.</li> </ul>
<b>Reduzir</b> Fatores bem abaixo dos padrões	<b>Criar</b> Fatores que a indústria nunca tenha oferecido
O número de visitas sem vendas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Novos canais de relacionamento com os clientes;</li> <li>• Novas redes de relacionamento;</li> <li>• Canais de distribuição complementares;</li> <li>• Profundo conhecimento sobre seus clientes;</li> <li>• Programa de capacitação permanente dos artesãos.</li> </ul>

Mestre Quincas, considerado o primeiro artesão de Petrolina. A associação surgiu da necessidade de um local próprio que pudesse expor a produção artesanal em um único espaço. Assim, ocorreu a união de um grupo de artesãos em busca da valorização da cultura regional, como as carrancas e o artesanato. Nesse grupo, temos nomes como Ana das Carrancas, Rock Santeiro, Mestre Bil dos Anjos, Zé Brochado, Bitinho e Zé Alves, que se manifestaram em busca de melhorias e de espaço para que suas obras fossem expostas e seus trabalhos reconhecidos.

A criação e manutenção da Oficina do Artesão Mestre Quincas têm contribuído com vários projetos de acesso à cultura e com o planejamento dos eventos de interesse dos artesãos em curto e médio prazos. A oficina adota um modelo de negócio dependente de parceiro-chave e caracteriza-se como um modelo com foco na produção e comercialização artesanal, no apoio e na valorização da arte e do artista.

A Oficina do Artesão Mestre Quincas busca o reconhecimento da cultura local por intermédio da sua arte, tendo como principal objetivo a centralização do turismo.

Na curva de valor do modelo das quatro ações, observada na Figura 2, as fontes de receita não são atrativas para obterem maiores margens, salvo exceções, quando a oficina é convidada para eventos externos. A sustentabilidade da receita é questionável, uma vez que depende, majoritariamente, de contratos e convênios com a prefeitura de Petrolina, que assume as despesas operacionais da oficina do artesão. Por outro lado, esta não consegue obter receitas recorrentes, que são aquelas que você consegue por meio de clientes fiéis e regulares, que compram de sua empresa de novo, sem que você precise investir nenhum capital a mais, ou seja, aquele cliente que volta até você para novas aquisições e com periodicidade (Osterwalder; Pigneur, 2010).

A base de clientes está segmentada em três principais pilares:

- os próprios artesãos;
- as comunidades local e regional;
- os turistas nacionais e, esporadicamente, os internacionais.

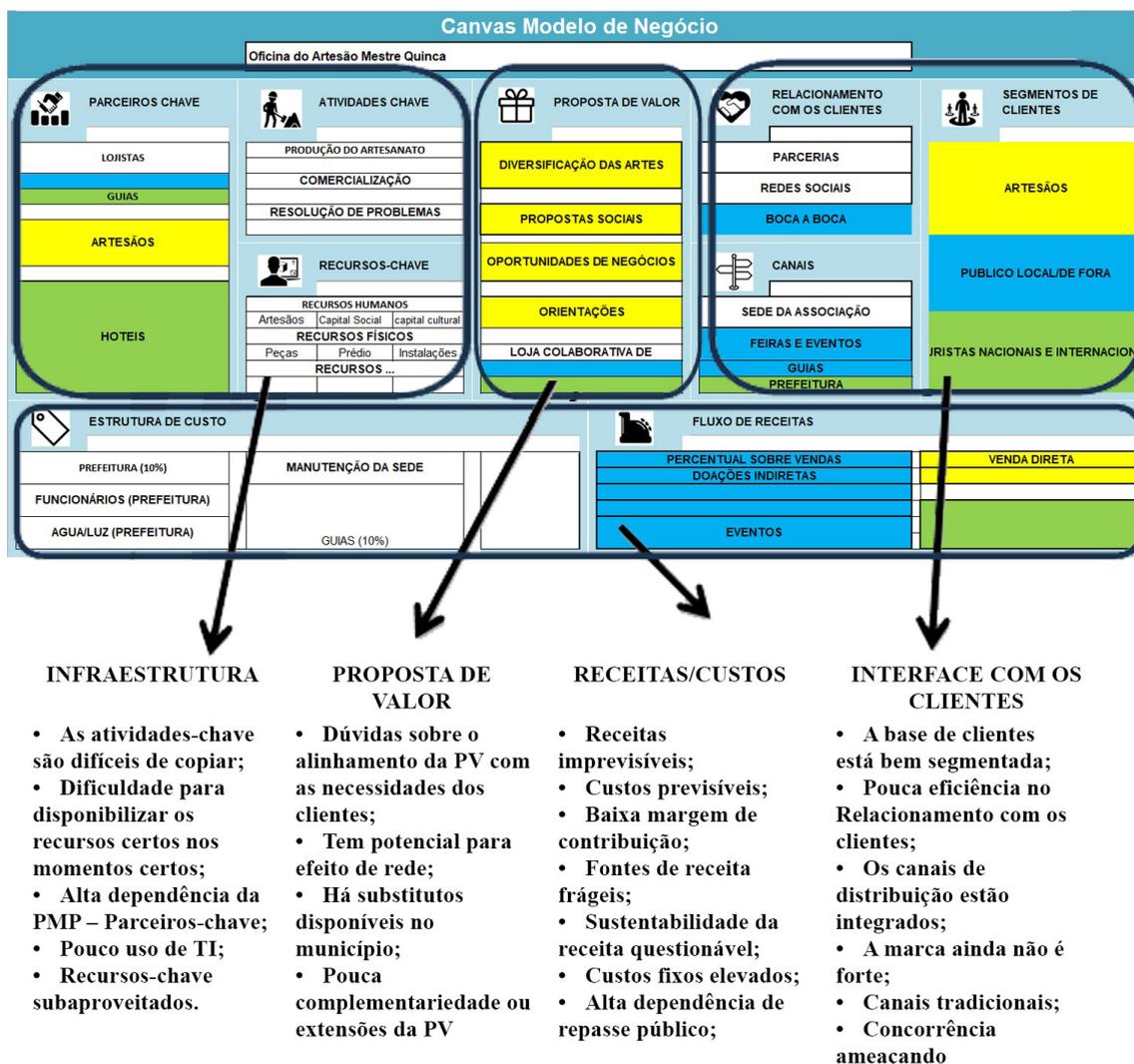


Figura 2. Modelo de negócio da Oficina do Artesão Mestre Quincas.

Todavia, os canais de distribuição utilizados são tradicionais e não fazem distinção no modelo de distribuição entre os segmentos de clientes. Não que os canais não estejam adequados, mas são, possivelmente, subaproveitados.

Os relacionamentos com os clientes e, ao mesmo tempo, as ferramentas de apoio, tais como as mídias sociais, não acontecem de forma consciente, programática e intencional. Ao mesmo tempo, não são suficientes para, de maneira eficiente, ampliar as vendas com a conquista de novos clientes sem abrir mão dos atuais. Tradicionalmente, é um empreendimento conhecido na região, talvez o mais antigo. O boca a boca ainda parece ser a estratégia mais eficiente no processo de comunicação.

O prédio é o centro de distribuição, onde ocorrem a fabricação e exposição de algumas obras, além de expor esculturas de artesãos de outras regiões. É um polo artístico muito diversificado.

Parte das peças ofertadas não é única nem exclusiva, com traços peculiares, podendo ser facilmente copiada e substituída. Outra parte da produção, particularmente as artes produzidas com madeiras encontradas exclusivamente no bioma

caatinga, não é facilmente copiada nem de fácil substituição. Trata-se de peças únicas com traços artísticos singulares e expressivo reconhecimento regional.

Na curva de custo, encontramos todos os principais custos que têm peso no financeiro e são derivados da operacionalização do negócio. Criar uma proposta de valor, definir fontes de receita, estabelecer parcerias, criar relacionamentos com clientes e operacionalizar o modelo exigem uma estrutura de custos bem delineada. No caso da oficina do artesão, temos um modelo de negócio direcionado pelo valor com pouca preocupação com as despesas operacionais, uma vez que estas são assumidas por parcerias. Os artesãos preocupam-se menos com os custos operacionais e concentram-se na criação de propostas de valor, o que representa uma vantagem competitiva, cujos custos são aqueles relacionados ao tempo, à criatividade, às habilidades do artesão. A entrega da produção artesanal costuma ter alto nível de personalização, muitas vezes desenvolvida de acordo com as preferências dos clientes.

Ainda, na curva de custos, encontramos pouca utilização de tecnologias da informação nas relações comerciais. Entre os ativos intangíveis mais relevantes para esse tipo de atividade, está o capital humano. Ao que parece, esses recursos poderiam ser mais bem aproveitados em termos de cooperação nas atividades laborais. Problemas de relacionamentos mal resolvidos no início das atividades acabam gerando pouca cooperação no ambiente de trabalho. Implica dizer que os recursos-chave são subaproveitados e, ainda, precisam caminhar na direção da formação de capital social.

O Quadro 4, de forma resumida, apresenta as curvas de valor e de custo.

Quadro 4. Modelo das quatro ações da Oficina do Artesão Mestre Quincas.

Custos	Valor
<b>Eliminar</b> Fatores que sejam motivo de concorrência	<b>Elevar</b> Fatores bem acima dos padrões
<ul style="list-style-type: none"><li>O número de visitas sem vendas.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>A marca: monetizando-a via múltiplos formatos e plataformas;</li><li>A autoestima dos artesãos;</li><li>Vendas.</li></ul>
<b>Reduzir</b> Fatores bem abaixo dos padrões	<b>Criar</b> Fatores que a indústria nunca tenha oferecido
<ul style="list-style-type: none"><li>A dependência financeira das parcerias-chave.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Canais de relacionamento com os clientes;</li><li>Canais complementares de distribuição;</li><li>Um modelo de receita sustentável;</li><li>Estratégias de ganhos de receita futuros;</li><li>Laços colaborativos e empreendedores.</li></ul>

## O design do modelo de negócio da Trapiá Artesanato

### Histórico

A Trapiá Artesanato foi inaugurada em 2011. Trata-se de uma ação que abrange os artesãos. Na sua abertura, possuía apenas quatro sócios; atualmente, é composta de 12. O objetivo, segundo os seus sócios, é fortalecer o comércio de artesanato e a cultura regional, por meio de um espaço colaborativo em que os seus sócios

preparam as peças em casa e as levam para a venda no espaço. O negócio foca no artesanato nordestino.

A Associação Trapiá ganha dinheiro entregando por meio do artesanato a cultura nordestina com peças únicas.

A análise da curva de valor do modelo das quatro ações (Figura 3) permite destacar que as fontes de receita não são atrativas, predominando a venda direta no balcão — *selfservice*. Os associados contribuem, mensalmente, com uma taxa para as despesas fixas. O modelo de receita adotado produz baixa margem de contribuição.

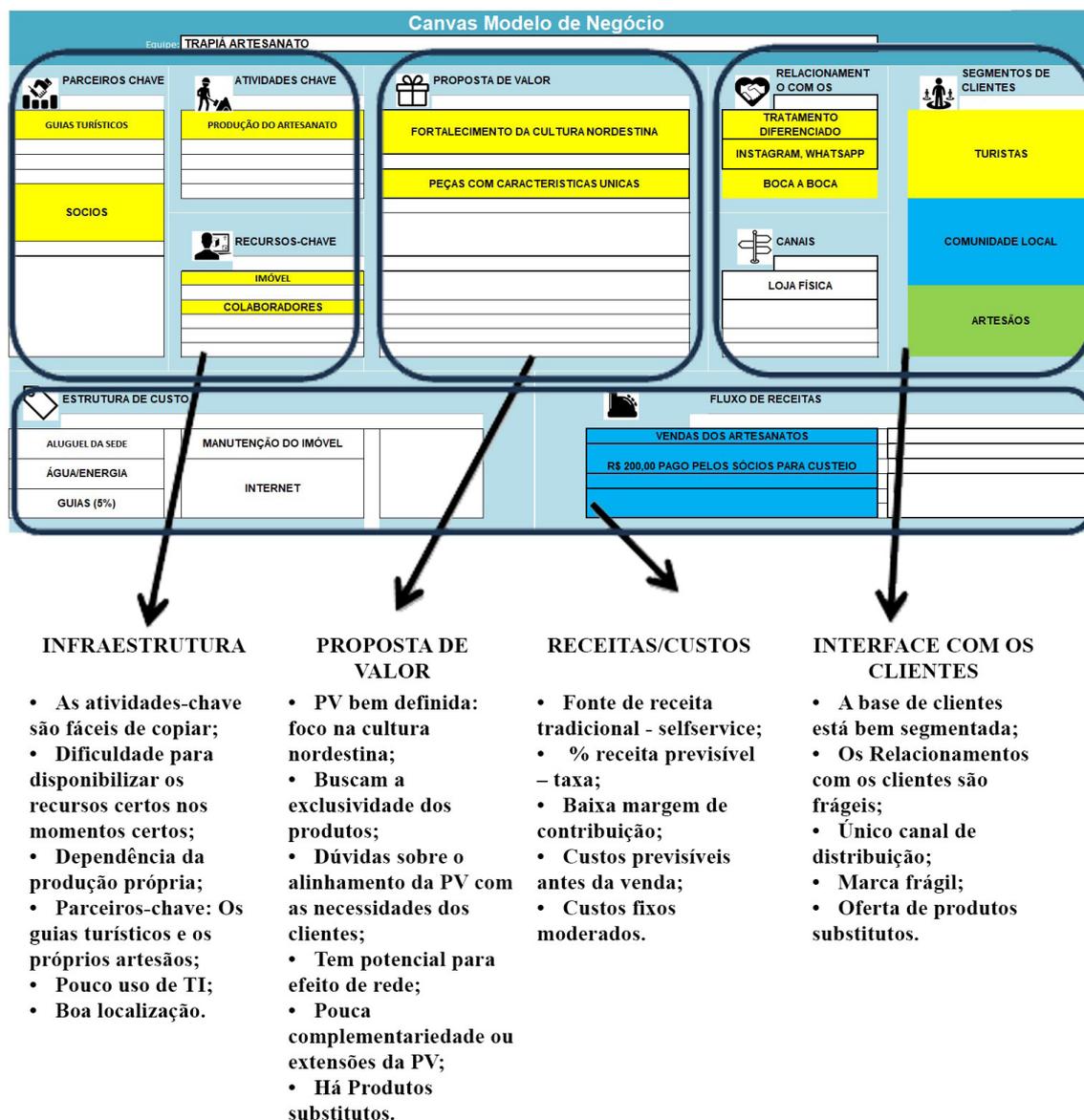


Figura 3. Modelo de negócio da Associação Trapiá.

A localização geográfica, um ponto turístico da culinária nordestina, por si só já é uma vantagem competitiva, por causa do fluxo de turistas no espaço, o que remete para a sustentabilidade financeira do negócio. No entanto, considerando a fonte de receita, ainda tradicional, com pouca complementariedade ou extensões da proposta de valor, poderá não ser sustentável, à medida que os artesãos não

possam ser substituídos num processo cultural contínuo. Aquelas receitas por meio de clientes fiéis não são recorrentes.

Quanto ao relacionamento com os clientes, as ferramentas digitais WhatsApp e Instagram, embora sejam adequadas, são subutilizadas. Portanto, não produzem eficiência em termos de aumento de vendas ou de conquista de novos consumidores. O desenvolvimento de habilidades e competências ditas digitais parece, cada vez mais, estratégico na gestão dos modelos de negócio, mesmo quando a criatividade é a essência do negócio.

Na curva de custos, encontramos os custos mais importantes envolvidos em toda a complexidade do negócio. Os custos fixos como aluguel, água e luz são os mais impactantes. Os custos com os salários de funcionários e encargos trabalhistas não existem. As atividades-chave são executadas pelos próprios artesãos em sistema de rodízio, funcionando 12 horas por dia.

A Associação Trapiá depende da sua capacidade produtiva em função da sua especificidade de produção própria mediante o seu próprio associado, o que poderá ser uma restrição para atender a um aumento de demanda.

O Quadro 5, de forma resumida, apresenta as curvas de valor e de custos.

Quadro 5. Modelo das quatro ações da Associação Trapiá.

Custos	Valor
<b>Eliminar</b> Fatores que sejam motivo de concorrência	<b>Elevar</b> Fatores bem acima dos padrões
	<ul style="list-style-type: none"><li>• A margem de contribuição;</li><li>• O valor simbólico da produção artesanal.</li></ul>
<b>Reduzir</b> Fatores bem abaixo dos padrões	<b>Criar</b> Fatores que a indústria nunca tenha oferecido
<ul style="list-style-type: none"><li>• O número de visitas sem vendas.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Relacionamento forte por meio das mídias digitais;</li><li>• Canais complementares de distribuição;</li><li>• Marca forte.</li></ul>

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na economia criativa os bens e serviços são oriundos de atividades culturais e valorizados por razões sociais, podendo complementar e transcender uma avaliação puramente econômica. Os empreendimentos colaborativos analisados foram imprescindíveis para aqueles artesãos e artesãs que se encontravam com problemas sociais. Passaram a ser uma oportunidade para participação no mercado com sua capacidade criativa para adquirir renda. Nesse sentido, os grupos revelaram bom nível de conhecimento e entendimento sobre o negócio, cujo principal desafio é a dificuldade de gerar modelos atrativos de receitas com capacidade de aumento da margem de contribuição.

Por meio dos empreendimentos colaborativos, muitos artesãos passaram a usufruir essa atividade pela necessidade de executar um trabalho autônomo e colocar sua criação no mercado, obter matéria-prima, difundir o artesanato e capacitar-se. Os empreendimentos de artesãos configuram-se como um espaço em que vários artesãos e artesãs podem trabalhar juntos, compartilhar recursos e colaborar em projetos sociais.

A configuração atual dos modelos de negócio colaborativo do artesanato do município não apresenta vantagens competitivas sustentáveis entre si. Tais modelos trabalham em um ambiente dinâmico e cheio de opções de produtos e serviços da cultura regional. Os três têm propostas de valor semelhantes, ofertando seus produtos e serviços ao mesmo público, produzindo e comercializando com infraestrutura muito próxima e adotando praticamente o mesmo modelo de monetização.

Quanto à interface com os clientes, os modelos mantêm uma tradicional relação cliente-vendedor, concorrendo com os mesmos segmentos de cliente: turistas nacionais e internacionais, a comunidade local e os próprios artesãos e artesãs, oferecendo todas as condições para que eles se sirvam — *selfservice*. Os modelos vendem mais de um produto e segmentam seus clientes, fator natural da atividade, visto que, mesmo que o mercado vacile, os artesãos terão mais opções enquanto reajustam sua estratégia.

No que tange à proposta de valor, os modelos foram criados, inicialmente, sob a lógica da criação do valor social, propondo condições para que os artesãos elevem a autoestima, promovam a cultura nordestina e desenvolvam competências ditas do comportamento empreendedor.

Sobre a oferta das peças artesanais, pode-se considerar que são oferecidos produtos semelhantes, que podem ser facilmente substituídos. A proposta de valor dos modelos, inconscientemente, tem ligação direta com a razão, quando a experiência do artesanato com o emocional é uma estratégia muito mais poderosa. A experiência diz respeito à gente, e a peça artesanal refere-se à coisa. Portanto, a experiência com gente deve ser prioritária. Um negócio social busca fundir a criação de valor social com a criação de valor econômico em uma mesma estrutura organizacional (Petrini; Scherer; Back, 2015). Nesse sentido, a geração de valor social se estende não somente ao consumidor final, mas também aos *stakeholders* — clientes, colaboradores, fornecedores, parceiros e sociedade.

Acerca da infraestrutura, a capacidade criativa dos artesãos como um ativo de natureza intangível é o que pode garantir a diferenciação dos modelos analisados. O capital humano é o recurso mais primoroso do processo; por isso, os modelos de forma coerente se esforçam no sentido do bem-estar do artesão sempre em primeira ordem. As atividades-chave e os processos-chave não diferem muito entre si. Os artesãos produzem e comercializam suas artes, praticamente com as mesmas condições e com pouca capacidade de definir, com apuro, seus principais recursos e atividades. As parcerias-chave não estão bem estabelecidas, como um fator de agregação para as curvas de valor e de custo, com exceção da Oficina do Artesão Mestre Quincas, que mantém uma parceria com a prefeitura local desonerando os artesãos dos custos operacionais. Por outro lado, essa parceria compromete a sustentabilidade financeira do negócio, além de criar uma relação de dependência, e pode encerrar-se a qualquer momento.

No âmbito de receitas e custos, a precificação ainda é feita de forma subjetiva e diferente de outras atividades. Os artesãos lidam com os custos antes de ter qualquer fonte de receita, com algumas exceções — quando recebem antecipadamente parte do valor da encomenda. Para garantir a sustentabilidade dos empreendimentos a longo prazo, os gestores devem ter em mente que sua estrutura de custos

precisa ser reavaliada de tempos em tempos. A peculiaridade da atividade quanto à lucratividade aliada ao comportamento empreendedor dos artistas favorece as baixas margens de comercialização, o que impacta diretamente na lucratividade.

As recomendações seguem em várias direções. Primeiramente, deve haver um esforço de cooperação entre os empreendimentos colaborativos, as universidades, a iniciativa privada e os órgãos governamentais, formando um ecossistema do artesanato para a concretização da atividade artesanal. Em segundo lugar, independentemente da dinâmica de desenvolvimento, a conjuntura tecnológica em constante transformação e a tendência de digitalização, cada vez mais abrangente, direcionam para a emergência de adotar tecnologias para ampliar as possibilidades de produção e comercialização de produtos. Terceiro, muito mais do que vender peças artesanais, os empreendimentos devem vender uma experiência única, aliando os elementos culturais e emocionais. As marcas, o conhecimento cultural, a rede de relacionamentos, o capital humano são todos ativos de natureza intangível, que garantem diferenciação e geração de resultados rentáveis. Por último, mas não menos importante, a diferenciação em relação aos concorrentes e o entendimento do comportamento do consumidor têm de ser o encaixe estratégico para a consolidação das marcas.

Esses modelos, criados inicialmente conforme a lógica da criação do valor social, precisam incorporar, até mesmo por questão de sobrevivência organizacional, a sustentabilidade econômica e ambiental, ponto hoje imprescindível para qualquer tipo de negócio.

## REFERÊNCIAS

ARTESANATO DE PERNAMBUCO. **Portal**. Disponível em <https://www.artesanatodepernambuco.pe.gov.br/pt-BR/artesanato-de-pernambuco>. Acesso em: 5 maio 2023.

BRASIL. Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços. Secretaria Especial da Micro e Pequena Empresa. **Portaria nº 1.007-SEI, de 11 de junho de 2018**. Brasil, 2018.

BRITO, Maria Alice Leite de; SOUSA JUNIOR, Afonso Ferreira de; SANTO, Belchior Rodrigues dos; LOBATO, Pallomma Pouso. Análise de um arranjo produtivo local e suas contribuições para o desenvolvimento social e econômico local em uma comunidade de artesãos. **Anais dos Encontros Nacionais de Engenharia e Desenvolvimento Social**, v. 12, n. 1, p. 1-18, 2015.

BRITTO, Jorge Nogueira de Paiva. A regional perspective of the creative economy in Brazil. **Revista de Economia Contemporânea**, v. 20, n. 3, p. 458-491, 2016. <https://doi.org/10.1590/198055272034>

COSTA, Armando Dalla; SOUZA-SANTOS, Elson Rodrigo de. Economia criativa no Brasil: quadro atual, desafios e perspectivas. **Economia & Tecnologia**, v. 27, p. 151-159, 2011.

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO (FIRJAN). Sistema Firjan Senai. **Mapeamento da indústria criativa no Brasil**. Rio de Janeiro: Firjan, 2022. Disponível em: <https://firjan.com.br/economicriativa/downloads/MapeamentoIndustriaCriativa2022.pdf>. Acesso em: 6 mar. 2023.

GONDIM, Raquel Viana. **Plano de desenvolvimento econômico e social: Fortaleza 2040**. Fortaleza, 2015. v. 1.

HOWKINS, John. **The creative economy: how people make money from ideas**. Londres: Penguin Books, 2007.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Censo Demográfico**. Rio de Janeiro: IBGE, 2022. Disponível em <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/pe/petrolina/panorama>. Acesso em: 30 jul. 2023.

- KELLER, Paulo Fernando. O artesão e a economia do artesanato na sociedade contemporânea. *Revista de Ciências Sociais*, n. 41, p. 323-347, 2014.
- KIM, Chan W.; MAUBORGNE, Renée. **A estratégia do oceano azul: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante**. Rio de Janeiro: Campus-Elsevier, 2005.
- OLIVEIRA, João Maria; ARAÚJO, Bruno Cesar de; SILVA, Leandro Valério. **Panorama da economia criativa no Brasil**. Ipea, 2013. Disponível em: <https://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/2026>. Acesso em: 6 mar. 2023.
- OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. **Business model generation: inovação em modelos de negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2010.
- PETRINI, Maira; SCHERER, Patrícia; BACK, Léa. Modelo de negócios com impacto social. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 56, n. 2, p. 209-225, 2016. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020160207>
- PIROTTI, Tatiane Martins Cruz; BITENCOURT, Cláudia Cristina; WEGNER, Douglas. “Sozinhos não vamos vencer”: práticas colaborativas e ganhos coletivos em uma rede de empreendimentos da economia solidária. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, v. 11, n. 3, p. 37-55, 2017. <https://doi.org/10.24857/rgsa.v11i3.1375>
- PRATT, Andy C.; HUTTON, Thomas. A. Reconceptualising the relationship between the creative economy and the city: learning from the financial crisis. *Cities*, v. 33, p. 86-95, 2013. <https://doi.org/10.1016/j.cities.2012.05.008>
- SANTOS-DUISENBERG, Edna dos. A economia criativa: uma opção de desenvolvimento viável? In: REIS, Ana Carla Fonseca (org.). **Economia criativa como estratégia de desenvolvimento: uma visão dos países em desenvolvimento**. São Paulo: Itaú Cultural, 2008. p. 50-73.
- SILVA, Ana Luiza Winther da; OLIVEIRA, Ana Paula de; CAMPOS, Emanuella de Ramalho; PEREIRA, Márcia Aparecida Ribeiro; SAMPAIO, Maria Clara de Freitas; SILVA, Elton Orris Marinho da. **Desenvolvimento de um modelo de negócio: Loja Colaborativa**. 24f. Trabalho de Conclusão de Curso (Técnico em Administração) – Etec Professor Alfredo de Barros Santos, Guaratinguetá, 2023.
- SILVA, Edja Santana da. **Análise da percepção do modelo de economia colaborativa na Feira do Artesanato de Caruaru-PE**. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Pernambuco, Caruaru, 2020.
- TABOSA, Tibério César Macêdo; FERNANDES, Nelson da Cruz Monteiro; PAIVA JR., Fernando Gomes. O fenômeno empreendedor coletivo e humanizado do artesanato de bonecas solidárias de Gravatá/PE no mercado doméstico. *Revista de Negócios*, v. 15, n. 3, p. 11-28, 2010. <https://doi.org/10.7867/1980-4431.2010v15n3p11-28>

## Sobre o autor

**Deranor Gomes de Oliveira:** doutor em Gestão pela Universidade de Évora, Portugal.

**Conflito de interesses:** nada a declarar – **Fonte de financiamento:** nenhuma.

