



A Inovação no Processo Produtivo do Artesanato Local: o caso da cidade brasileira de Feliz Deserto

Durval Lucas Júnior, Neila Conceição Viana da Cunha, Lindemberg Medeiros de Araujo

A Inovação no Processo Produtivo do Artesanato Local: o caso da cidade brasileira de Feliz Deserto

Durval Lucas Júnior
UFSCar – *Campus* Sorocaba

Neila Conceição Viana da Cunha
UFSCar – *Campus* Sorocaba

Lindemberg Medeiros de Araujo
UFAL

Resumo

Em Alagoas, estado do Nordeste do Brasil, a produção artesanal está entre as alternativas buscadas para dinamizar a economia local e vem sendo explorada como mecanismo de inclusão social. O artigo tem como objetivo analisar, sob a óptica da inovação, o processo de produção artesanal na comunidade de Feliz Deserto. Foram definidos como objetivos específicos: mapear o processo produtivo do artesanato desta comunidade; identificar as etapas do processo produtivo onde ocorre inovação, bem como os tipos de inovação observados; analisar as práticas inovadoras já adotadas, identificando os ganhos até então obtidos. A questão de pesquisa proposta foi: *a inovação pode contribuir para o desenvolvimento do artesanato como atividade econômica, sem que haja descaracterização de sua essência?* A pesquisa foi exploratória e de caráter qualitativo. O método utilizado foi o estudo de caso. Os instrumentos de coleta de dados utilizados foram a entrevista não estruturada e a observação. A unidade de análise foi a associação de artesãs da comunidade de Feliz Deserto. Os resultados mostram que as inovações encontradas contribuem para o desenvolvimento do artesanato como atividade econômica sem que o mesmo perca sua essência no que tange à criatividade e originalidade.

Palavras chaves: gestão do artesanato; processos inovativos; comunidades tradicionais

Abstract

In Alagoas, a Northeastern Brazilian state, the artisanal production is becoming an alternative to give dynamism to the local economy and has been used as strategy for social inclusion. The aim of this paper is to analyse, through innovation lenses, the process of artisanal production in the village of Feliz Deserto. The goals are the following: map the handicrafts productive process made in this community; identify the paces of the process which occur innovation and the types of innovation observed; analyse the innovation practices then adopted, identifying gains obtained. The proposed research question was *Can the innovation contributes to the development of handicraft as economic activity without risks of mischaracterisation of its essence?* The research is typified like qualitative and exploratory. The method used was the case study. The data collection instruments were non-structured interview and observation. The unit of analysis was the association of female artisans of the village of Feliz Deserto. The findings appointed that innovation found in this case contributes to the development of handicraft as economic activity without risk of losses of its creativity and authenticity.

Keywords: handicrafts management; innovation process; traditional communities.

A Inovação no Processo Produtivo do Artesanato Local: o caso da cidade brasileira de Feliz Deserto

1. Introdução

O estado de Alagoas vem, ao longo da última década, desenvolvendo esforços no sentido de reverter os baixos índices sociais que o colocam entre os menos desenvolvidos do Brasil. Dados do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) indicam que o estado ocupava, em 2005, a última posição entre os estados brasileiros no Índice de Desenvolvimento Humano (IDH), apresentando índice 0,677, considerado médio baixo. Comparando aos demais estados brasileiros, observa-se o tamanho da diferença, já que o Distrito Federal, primeiro colocado do país, possui índice de 0,874, enquanto Bahia e Sergipe dividem a primeira colocação na região Nordeste, apresentando o IDH de 0,742 (CEPAL; PNUD; OIT, 2008).

De fato, entre as características marcantes da região Nordeste do Brasil estão tanto os baixos níveis de desenvolvimento social como as disparidades existentes entre os estados que a compõem. Enquanto o crescimento econômico expressivo marca o cenário de alguns estados, outros ainda mantêm níveis de desigualdade incompatíveis até com os níveis de crescimento que o país como um todo vem atravessando. Analisando apenas os dados do IBGE (2006) relativos ao crescimento do PIB *per capita* dos estados nordestinos, entre os anos de 1995 e 2005, pode-se comprovar a dimensão destas disparidades: enquanto Sergipe deixou a modesta 5ª colocação para assumir a liderança do *ranking*, Alagoas perdeu a 6ª colocação para a Paraíba, ficando à frente apenas dos estados do Maranhão e do Piauí, respectivamente.

Entre as alternativas buscadas para dinamizar a economia local, está a produção artesanal, não só por ligar-se diretamente ao Turismo, mas também por já se constituir numa atividade econômica própria a diversas comunidades (umas em maior, outras em menor grau). Por conta disso, vem sendo bastante explorada como mecanismo de inclusão social, tanto em Alagoas como na região Nordeste como um todo. Merece destaque também o fato de que a atividade contempla, por excelência, o uso e manejo dos recursos naturais existentes na região, o que fortalece a variável ambiental. De qualquer forma, faz-se necessário que a atividade seja considerada sob as perspectivas produtiva e mercadológica – transcendente à produção específica do artesanato e

inerente a todos os produtos e serviços –, a fim de que não seja encarada como mais uma solução de origem exógena que não trouxe os resultados esperados.

Feliz Deserto pode ser considerado um exemplo até então bem-sucedido de busca de uma última alternativa econômica em um contexto marcado pelos problemas socioeconômicos peculiares a Alagoas, especialmente em seu litoral sul. Mulheres, que antes viviam do corte da cana-de-açúcar, da cultura do coco e da maricultura, fazem do artesanato não só mais um instrumento de geração de emprego e renda, mas uma forma cada vez mais sólida de promover a emancipação social de uma importante parcela da comunidade.

No contexto das micro e pequenas empresas, nos diversos setores da economia, é a capacidade de inovação que tem se apresentado como o diferencial entre quem contribui mais para o desenvolvimento ou não. Assim, surge a seguinte indagação: *A inovação pode contribuir para o desenvolvimento do artesanato como atividade econômica, sem que haja descaracterização de sua essência?*

O artigo tem como objetivo analisar, sob a óptica da inovação, o processo de produção artesanal em Feliz Deserto – AL. Para responder ao objetivo geral deste artigo, foram definidos como objetivos específicos: mapear o processo produtivo do artesanato desta comunidade; identificar as etapas do processo produtivo onde ocorre inovação, bem como os tipos de inovação observados; analisar as práticas inovadoras já adotadas, identificando os ganhos até então obtidos. O artigo está dividido em cinco seções, quais sejam: inovação e artesanato; metodologia; a inovação e sua aplicação no artesanato de Feliz Deserto – AL; considerações finais; e referências.

2. Artesanato e Inovação

Esta seção trata de fundamentar os conceitos de artesanato e inovação, tentando uma aproximação entre os conceitos para a posterior análise dos dados e execução dos objetivos deste artigo.

2.1 O Conceito de Artesanato

Não é nova a discussão sobre o conceito de artesanato. Pannunzio apresenta uma definição de artesanato focada nas características do processo produtivo ao qual o artesanato está vinculado. Em sua concepção, artesanato é a

[...] atividade de produção de um bem, com finalidades comerciais, que requer habilidade e destreza pessoal, podendo ser realizada com o uso de ferramentas e máquinas simples, mas que tem como característica fundamental a predominância do trabalho manual e a conservação em cada peça de traços individuais [...] (PANNUNZIO, 1982, p.14).

Vives, por sua vez, realça o foco criador do artesão, o elemento cultural a ele vinculado e o caráter único do produto por ele desenvolvido:

Qualquer que seja sua origem, raça ou nacionalidade, os artesãos têm um dom em comum: trabalham manualmente. E criam. Empregam como utensílios as mãos, instrumento incomparável, que máquina alguma jamais poderá igualar, e dão forma a ideias e a expectativas que, mesmo coletivas, recebem sua marca pessoal, como é o caso dos artesãos tradicionais. Os objetivos [objetos] que produzem, seja qual for o subsistema a que pertençam, não são únicos, como as obras de arte, mas jamais são idênticos a outros criados com a mesma finalidade, e até pelo mesmo autor. São objetos soberbos, singulares, cuja dupla valência traduz a tradição e seu intérprete. O homem e a cultura, expressos na grande liberdade do fazer manual (VIVES, 1983 p.137).

Como se pode observar, em cada uma dessas acepções, o foco é concentrado em uma característica principal. Enquanto Vives concentra-se no elemento artístico-cultural, Pannunzio já aborda a proposta de um elemento que, apesar de comercial, possui qualidades diferentes das apresentadas pelos produtos industriais.

Para efeitos deste artigo, e considerando as diversas contribuições no tocante à conceituação de artesanato, pode-se definir o conceito de Pannunzio (1982) como o mais central, devido ao foco nas relações comerciais, seguido de Vives (1983), que acrescenta o elemento cultural e do PAB/MDIC (2010), que consideram uma perspectiva mais ampla, focada na união das duas abordagens. O modelo conceitual de artesanato pode ser visualizado na figura 1.

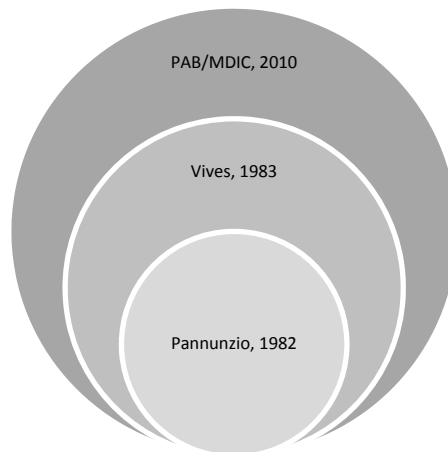


Figura 1: Modelo Estrutural do Conceito de Artesanato utilizado neste artigo

Fonte: elaborada pelos autores

2.2 O conceito de Inovação

De acordo com o Manual de Oslo, entende-se por inovação a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, um processo, um novo método de marketing ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas da empresa (OCDE, 2005). Ainda conforme o Manual Oslo a inovação é um processo contínuo e, por isso, difícil de ser mensurado.

Prosseguindo no ponto de vista etimológico, outro conceito que está presente no contexto da inovação, ainda que sob uma perspectiva antitética, é o de vocação. O termo vem sendo bastante utilizado nos projetos de desenvolvimento econômico propostos pela Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE) e pela Comissão Econômica para a América Latina e Caribe (CEPAL), sempre associado ao conceito de capital social, e caracterizando o conjunto de competências de determinada comunidade e das características econômicas da localidade onde está situada (STADUTO *et. al.*, 2006). Desta forma, pode-se conceber a vocação como algo similar à tradição definida por Bastos Filho, no que se refere à perpetuação de práticas, neste caso, socioeconômicas. A inovação, por sua vez, vem justamente se contrapor às vocações locais, quando propõe a ruptura total ou parcial do *status quo*, e a busca por novas oportunidades de negócios.

Quando se estuda inovação, uma característica que merece destaque é a sua relação estreita com a invenção. Para Betz (1987) invenção é uma idéia nova, a criação de algo que antes não existia. Já a inovação pode ser considerada a invenção que obteve sucesso

mercadológico (BETZ, 1987; KRUGLIANSKAS, 1996). Sucesso este que não advém necessariamente dos objetivos originais da invenção.

Alguns autores relacionam a invenção como uma das primeiras fases do processo inovativo. Edwards e Gordon, por sua vez, ao apresentarem sua definição de inovação, também contemplam a invenção como uma de suas etapas:

[Trata-se de] um processo que começa com uma ideia, continua com o desenvolvimento de uma invenção e resulta na introdução de um novo produto, processo ou serviço ao mercado [tradução nossa]. (EDWARDS e GORDON, 1984, p.1).

Outros autores, por sua vez, não consideram que a invenção seja uma parte propriamente dita do processo de inovação. Isso pode ser comprovado quando uma empresa, ou mesmo um país, adota uma tecnologia importada ao seu processo produtivo e dissemina-a no seu contexto organizacional. Nestes casos, apesar de a inovação ser simplesmente transferida, espera-se que as interações com o ambiente local venham a originar novas inovações, estas de caráter secundário (ALMEIDA, 1986).

Analisando ambos os modelos, e independente das considerações sobre a presença ou não da invenção, fica evidenciado que o processo inovativo é caracterizado por etapas essencialmente relacionadas à criação do produto em si, ao seu desenvolvimento mercadológico, e à sua difusão no mercado. A partir destas premissas básicas, quaisquer modelos podem ser adotados, ou mesmo criados, sem que haja equívocos de ordem epistemológica.

Ressalte-se, porém, que mesmo o modelo de Kruglianskas, mais complexo do ponto de vista das etapas do processo de inovação tecnológica, não contempla todos os elementos necessários ao desenvolvimento da inovação no ambiente de negócios. Dentre os elementos que podem ser citados, está o financiamento à atividade inovadora. Na visão de Salerno e Kubota,

os três principais fatores apontados [...] como obstáculos à inovação – riscos econômicos excessivos, elevados custos e escassez de fontes apropriadas de financiamento – têm a ver com custos e riscos; mas há vários instrumentos de política para auxiliar na redução de custos e de riscos, [dentre os quais] linhas especiais de financiamento, que reconheçam as necessidades especiais da atividade inovadora, podem ser criadas – ou aperfeiçoadas – para estimular as empresas: uma prática muito difundida nas economias mais desenvolvidas. (SALERNO e KUBOTA, 2008, p.28)

Neste sentido, é importante considerar que, independente do grau de importância destes elementos considerado pelos autores na construção de seus modelos, o processo de inovação tecnológica deve ser considerado de maneira sistêmica, sempre em consonância com a estrutura social que dá suporte ao processo de inovação em si, e que será discutida em seções posteriores deste artigo.

2.3 Conceitos Diversos, Bases Semelhantes

Numa primeira análise, pode-se duvidar que os conceitos de inovação e artesanato possam estar relacionados. Porém, a partir da própria análise do referencial teórico apresentado, alguns pontos podem ser destacados:

- a) A relação com o meio: a essência da produção artesanal é o relacionamento com o meio socioambiental onde está inserido, seja por todo o trabalho cultural desenvolvido por determinada comunidade, seja pela dinâmica do uso dos recursos naturais, técnicas e tecnologias; por outro lado, a inovação nada mais é do que o reflexo destas mesmas condicionantes, redirecionadas a partir de outro paradigma;
- b) A importância do capital social: todo o resultado da produção artesanal e dos processos inovativos são consequências da consolidação de um capital social. A diferença está no tipo de conhecimento sistematizado, e na orientação que é dada para o uso deste conhecimento;
- c) O papel do ciclo de vida do produto: uma das características mais fortes do produto artesanato é ser concebido em sua totalidade pelo artesão que, na maioria dos casos, concebe, elabora e comercializa o produto. Ciclo este que é elaborado sem grandes competências técnicas, mas baseando-se na experiência de mercado deste produtor. Os processos inovativos, por sua vez, também contemplam o ciclo de vida do produto, já que o principal objetivo deste processo é o sucesso mercadológico.

3. Método

Levando-se em consideração as características contextuais do objeto deste estudo, concluiu-se que a pesquisa mais adequada aos objetivos já definidos e apresentados é a de caráter qualitativo, que Malhotra (2001, p.155) defende como sendo aquela que “proporciona melhor visão e compreensão do contexto do problema”.

Aprofundando ainda mais na classificação da pesquisa, esta pode ser definida como exploratória e descritiva. Particularmente no que diz respeito à pesquisa exploratória, Malhotra (2001) afirma que

[...] o objetivo da pesquisa exploratória é explorar um problema ou uma situação para prover critérios e compreensão. [...] é caracterizada por flexibilidade e versatilidade com respeito aos métodos, porque não são empregados protocolos e procedimentos formais de pesquisa. Ela raramente envolve questionários estruturados, grandes amostras e planos de amostragem por probabilidade. Em vez disso, os pesquisadores estão sempre alerta para novas idéias e dados (MALHOTRA, 2001, p.106),

o que, por sua vez, também vai em consonância com a proposta desta pesquisa. Além disso, é de fundamental importância a descrição de elementos como as etapas do processo produtivo, as variáveis de inovação que serão observadas e a comunidade objeto deste estudo, o que ratifica a pesquisa como de caráter descritivo.

No que diz respeito ao método, foi utilizado o estudo de caso, definido por Eisenhardt como

uma estratégia de pesquisa que foca na compreensão da dinâmica presente em um determinado contexto. [...] combina métodos de coleta de dados como arquivos, entrevistas, questionários e observações. A evidência pode ser qualitativa (p.ex. palavras), quantitativa (p.ex. números) ou ambas. [...] pode ser usada para prover descrição, testes de teoria ou geração de teoria [tradução nossa] (EISENHARDT, 1989, p.534-535).

Como unidade de análise está a comunidade pertencente à *Associação das Artesãs de Feliz Deserto*, criada na década de 1990, e composta por mulheres da localidade, antigas trabalhadoras rurais e donas-de-casa, que hoje vivem da confecção de artigos com a palha da Taboa (*Typha domingensis*). Trata-se da comunidade artesã mais bem estruturada do município (no tocante à capacitação técnica e de mercado), e uma das mais bem estruturadas da região do litoral sul de Alagoas. Sendo assim, podem se caracterizar como sujeitos da pesquisa as artesãs integrantes desta Associação.

Os instrumentos de coleta de dados utilizados foram a entrevista e a observação. A entrevista foi do tipo não-estruturada, pois, de acordo com Marconi e Lakatos.

[...] o entrevistador tem liberdade para desenvolver cada situação em qualquer direção que considere adequada. É uma forma de poder explorar mais amplamente uma questão. Em geral, as perguntas são abertas e podem ser respondidas dentro de uma conversação informal (MARCONI; LAKATOS, 2010, p. 82).

De forma complementar ao emprego de entrevistas não-estruturadas, utilizou-se também da estratégia de observação não-participante. Segundo Marconi e Lakatos,

A observação é uma técnica de coleta de dados para conseguir informações e utiliza os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade. [...] A observação ajuda o pesquisador a identificar e a obter as provas a respeito de objetivos nos quais os indivíduos não têm consciência, mas que orientam seu comportamento (MARCONI; LAKATOS, 2010, p. 76).

As entrevistas ora realizadas foram transcritas e as observações registradas em fichas e relatórios. Assim, foi feita uma análise crítica dos processos descritos, bem como a interpretação das informações disponibilizadas pelas entrevistas, à luz da abordagem teórica desenvolvida para o estudo. Para melhor tratamento dos dados coletados, foram utilizados quadros e gráficos. Ressalta-se que o estudo tem caráter qualitativo e não se destinou a qualquer tipo de generalização para outras comunidades artesãs.

4. Inovação e sua aplicação no artesanato: o caso de Feliz Deserto

Antes de se iniciar a discussão acerca do processo produtivo em si, é importante observar como se dá a organização da produção dentro da comunidade, pois esta influencia diretamente naquele. São pontos como a entrada de novas associadas e a participação de terceiros em etapas do processo produtivo, que fazem a diferença quando se compara com os processos convencionais de produção artesanal.

No que tange ao número de associadas, um dos problemas vivenciados é o alto nível de rotatividade. E, neste caso, as razões são de ordem cultural: a ligação da Associação com a Prefeitura e a Usina Coruripe leva as potenciais candidatas a equivocadamente concluírem que a Associação faz parte de um projeto social, ou que se trata de um empreendimento público, onde serão funcionárias do município. A partir do momento em que descobrem que não há garantia de salário fixo, e que a remuneração depende diretamente dos níveis de produtividade, ocorrem as desistências e as evasões.

Mesmo considerando que existe um conhecimento prévio da atividade produtiva por parte das moradoras da região, é fato que nem todas possuem as mesmas habilidades que as participantes habituais, nem desenvolvem os mesmos produtos que são comercializados na Associação. Por conta disso, e para garantir os níveis de qualidade dos produtos desenvolvidos, são realizados cursos periódicos de capacitação para as

postulantes a associadas, além de um processo de treinamento que pode ser considerado sofisticado, quando se considera o perfil da entidade. Lucas Júnior *et. al.* explicam como funciona este processo:

A entrada de novos membros é acompanhada por todas as associadas, num processo semelhante ao de um *trainee*: as artesãs aprendem todos os passos necessários para a criação dos produtos, de forma a estarem capacitadas a colaborar quando do surgimento de grandes pedidos. Dependendo da quantidade solicitada pelo cliente, o sistema automaticamente altera a forma de divisão do trabalho. Para pequenas quantidades, usam-se grupos especialistas; para quantidades maiores, linhas de produção (LUCAS JÚNIOR *et. al.*, 2005, p.7).

Essa preparação para grandes pedidos, com a divisão do trabalho em grupos especialistas ou linhas de produção, é outro ponto que merece destaque. No senso comum, quando se pensa em produção artesanal, leva-se em consideração não só o domínio de todas as etapas do processo produtivo, mas também a realização de todas estas etapas por uma mesma pessoa. Essa capacidade de mudança, com fins de adaptação às oscilações de demanda, não só gera consequências na capacidade produtiva, como também na qualidade do produto. É o que Melo e Milito comentam no trecho a seguir:

Com o intuito de aprimorar a produção para responder à crescente demanda, as artesãs se organizaram em células de trabalho autônomas que assumem a responsabilidade pela confecção de um volume de peças previamente estabelecido. E, dentro da lógica das equipes multifuncionais, tão valorizada na literatura gerencial, elas próprias monitoram umas às outras para garantir a qualidade do trabalho em seus mínimos detalhes. Cabe até mesmo, quando necessário, certa especialização (MELO e MILITO, 2004, p.11).

Especialização que, num nível mais sofisticado, vem assumindo a forma de terceirização de mão de obra. Neste caso, são várias as maneiras de o fenômeno ocorrer:

- a) Partes do processo produtivo mais demandantes de esforço físico e, conseqüentemente, menos rentáveis economicamente (como a coleta de matéria-prima nas regiões alagadas), estão sendo repassadas a homens que, em geral, tratam-se dos maridos das associadas. Desta forma, porém, o aumento nos níveis de produtividade não significa distribuição de renda;
- b) Quando o volume de pedidos é maior do que a capacidade de produção da Associação, ex-associadas são convidadas a participar do processo, ficando

responsáveis por encomendas de produtos os quais sejam capazes de fazer e entregar com o padrão de qualidade exigido pela Associação;

- c) Quando há a necessidade de algum produto que complemente os desenvolvidos pela Associação, e que constam do portfólio ou de encomenda customizada de clientes.

No que diz respeito ao processo produtivo em si, foram encontradas seis etapas básicas em operação, a saber:

Corte: Trata-se da coleta da fibra, ainda verde, nas várzeas da região. A retirada da fibra deve ser feita diretamente na base da planta, a fim de garantir a qualidade da palha (fibra depois de seca). Trata-se da etapa inicial do processo, mas que causava diversos problemas de produtividade para as artesãs: para a retirada das fibras, utilizam-se instrumentos cortantes como facões e foices, com os quais a maioria das artesãs não possuía habilidades de manejo; a presença de animais peçonhentos nas proximidades das plantas, por sua vez, causava grandes constrangimentos às associadas, além do risco de acidentes; devido ao alto desprendimento de tempo para sua realização, as artesãs não tinham tempo disponível para as demais etapas, ou acabavam por ficar sem matéria-prima. A fim de solucionar estes problemas, a Associação decidiu terceirizar a tarefa, que passou a ser realizada por homens, em sua maioria, ligados às associadas;

Separação: Depois de cortadas, as fibras são separadas por tamanho e integridade, sendo aproveitadas para o processo produtivo ou simplesmente descartadas;

Secagem: As fibras, devidamente separadas, são colocadas à luz solar, para que sequem (tornando-se a palha propriamente dita) e possam ser trabalhadas pelas artesãs. O processo de secagem demora entre 7 e 10 dias, dependendo das condições pluviométricas e de insolação às quais estejam sujeitas em determinada época do ano;

Ripagem: Nesta etapa, a palha (fibra processada na etapa de secagem) é amaciada e tratada, de forma que possa ser trabalhada nas etapas seguintes. Para isso, as artesãs utilizam pequenas facas, fazendo raspagens na palha, e retirando pontas e bordas. Como se trata de uma etapa que exige habilidades específicas de corte e manejo, algumas artesãs são naturalmente destacadas para a função. A partir daí, são três os destinos possíveis: a) a elaboração dos diversos tipos de tranças utilizadas no processo produtivo; b) a utilização em “recheios” de produtos mais espessos, como pufes; ou c) o descarte;

Trançado: De acordo com o tamanho e a espessura da palha, e também com as peças que se pretende produzir, a palha é transformada manualmente em tranças, que são enroladas e armazenadas. Prática comum das artesãs é realizar o trançado em pé, com uma das pontas amarrada em uma pilastra, e andando em sentido contrário. Várias delas reclamaram dos transtornos ergonômicos que esta etapa causa. Assim, observou-se que o uso de um instrumento (ainda que rudimentar) que enrolasse as tranças na medida em que elas fossem feitas, facilitaria o trabalho das artesãs, tanto em termos econômicos quanto ergonômicos;

Costura: Trata-se da etapa onde o produto é efetivamente construído. Com o uso de agulhas rudimentares (ou de costura) e linhas de palha (ou sisal), os produtos são montados de acordo com seu projeto e tamanho originais.

Todas as etapas que compõem este fluxo são bastante simples, exigindo, em sua maioria, diferentes graus de habilidades manuais, e fazendo uso, quando é o caso, de insumos muito simples, facilmente encontrados na região e mesmo na natureza (como a luz solar no processo de secagem). Não existem etapas independentes, pois o resultado de cada uma delas é insumo para a etapa seguinte. Porém, considerando a sofisticação da organização produtiva, bem como o volume de pedidos que as artesãs recebem, todas estas etapas são desenvolvidas simultaneamente, seja pelos grupos especialistas, seja com o uso de mão de obra terceirizada. O objetivo, neste caso, é garantir o mínimo de insumos necessários para a execução das atividades, e o atendimento dos pedidos.

Todas estas etapas estão organizadas em um fluxo produtivo, o qual é graficamente representado pela Figura 2.



Verde: Inovação presente

Vermelho: Inovação inexistente, ou inviável economicamente

Figura 2: Etapas do Processo Produtivo da Comunidade Artesã de Feliz Deserto (Presença de Inovação)

Fonte: elaborada pelos autores.

Do ponto de vista da presença (ou possibilidade) de inovação, visualizados graficamente na Figura 1, constatou-se que as etapas dois e três não possuem inovação no caso empírico sob estudo, ou que a implantação de uma inovação é inviável

economicamente. Todas as demais possuem algum tipo de inovação já implementada, ou sua implementação não representaria grandes custos econômicos.

No que diz respeito aos tipos de inovação presentes no processo produtivo como um todo, verificou-se a forte presença de inovações não-tecnológicas de caráter organizacional nas etapas um e quatro. Nestas etapas, as mudanças no funcionamento da estrutura organizacional envolvida na produção geraram aumento de produtividade e melhoria na qualidade dos produtos.

O nível de abrangência das inovações aqui apresentadas também é classificado como organizacional, já que algumas das práticas aqui apresentadas como inovadoras não são propriamente novidades no cenário organizacional, por já serem utilizadas em outros segmentos produtivos, bem como amplamente divulgadas na literatura da área de administração de empresas.

Porém, no contexto apresentado, tais mudanças significam a adoção deliberada de um conjunto de práticas que levam a comunidade a responder às demandas do mercado de maneira mais rápida e eficaz. Isso porque

O resultado da inovação depende de estruturas diferenciadas para atender diferentes mercados e da habilidade para **conectar grupos de especialistas que respondam rapidamente aos sinais do mercado**. [...] As estruturas estão se tornando mais híbridas. A criatividade e flexibilidade são estimuladas. A adoção de produção enxuta por algumas empresas enfatiza o trabalho em grupo, a participação dos colaboradores nas soluções de problemas, **a utilização de células de produção flexíveis e a quebra de hierarquias**. O desafio de gerenciar a inovação é encontrar a estrutura apropriada para circunstâncias específicas [grifo nosso] (TIDD; BESSANT; PAVITT *apud* CUNHA, 2005, p.41).

Em outra vertente, apesar do surgimento de novos produtos ser resultado do trabalho, essencialmente de *design* e de análise de tendências, desenvolvido pela comunidade e seus parceiros, influenciando diretamente na realização da etapa seis, não são verificadas mudanças significativas nas características destes novos produtos. Porém, é o processo inovador em sua flexibilidade e criatividade que permite que tais produtos sejam desenvolvidos. Desta forma, pode-se afirmar que, a partir da análise da etapa seis, foram encontrados indícios típicos de inovação de processo, como a flexibilidade produtiva que permite, com os mesmos insumos, elaborar produtos completamente diferentes.

No tocante aos padrões tecnológicos existentes, não foram encontradas mudanças significativas na produção desenvolvida pela comunidade. Assim, ficam as inovações aqui encontradas classificadas como de caráter incremental.

Neste contexto, respondendo a questão de pesquisa proposta para este artigo, as inovações presentes no artesanato da comunidade artesã de Feliz Deserto são do tipo incremental e organizacional. Tais inovações não afetam as características do artesanato produzido, mas aprimoram, agilizam e flexibilizam o processo de desenvolvimento dos produtos, reduzindo custos e tempo de produção. Desta forma, as inovações encontradas contribuem para o desenvolvimento do artesanato como atividade econômica sem que o mesmo perca sua essência no que tange à criatividade e originalidade.

5. Considerações Finais

Em Feliz Deserto, observa-se a organização das artesãs no desenvolvimento de seus produtos artesanais que tem se mostrado um importante instrumento para o crescimento econômico da região. No contexto das micro e pequenas empresas, nos diversos setores da economia, é a capacidade de inovação que tem se apresentado como o diferencial entre quem contribui mais para o desenvolvimento ou não. Neste contexto, o artigo teve por objetivo analisar, sob a óptica da inovação, o processo de produção artesanal em Feliz Deserto/AL. Para nortear a condução da pesquisa, buscou-se responder se a inovação poderia contribuir para o desenvolvimento do artesanato como atividade econômica, sem que houvesse a descaracterização de sua essência.

A análise do processo de confecção das peças de artesanato mostrou que existem inovações no processo produtivo e que as mesmas são do tipo incremental e organizacional. A inserção de melhorias na confecção das peças trouxe agilidade ao processo e flexibilidade na organização das artesãs, reduzindo tempo e custos de produção. Apesar disso, a essência do artesanato produzido e suas características regionais não foram alteradas. Neste contexto, é possível afirmar que a inovação presente no processo produtivo do artesanato de Feliz Deserto contribui para seu desenvolvimento enquanto atividade econômica sem descaracterizar sua essência.

Pode-se considerar como a principal limitação para a realização desta pesquisa a falta de estatísticas econômicas estruturadas sobre o artesanato no estado de Alagoas, assim como de estudos qualitativos sobre a organização e funcionamento das associações

voltadas para o artesanato, o que inviabiliza análises mais profundas sobre o desenvolvimento da atividade e sua participação no conjunto da economia alagoana.

Para pesquisas futuras, recomenda-se o estudo de outras comunidades artesãs, comparando o estágio de desenvolvimento das inovações em diferentes comunidades e seu impacto na caracterização do artesanato.

6. Referências

ALMEIDA, H. S. Um estudo do vínculo tecnológico entre pesquisa e desenvolvimento, fabricação e consumo. In.: MARCOVITCH, J. *et. al.* **Política e gestão em ciência e tecnologia: estudos multidisciplinares.** NPGCT/USP. São Paulo: Pioneira, 1986.

BETZ, Frederic. **Managing technology: competing through new ventures, innovation, and corporate research.** New Jersey: Prentice-Hall, 1987.

COMISSÃO ECONÔMICA PARA A AMÉRICA LATINA E CARIBE; PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO; ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. **Emprego, desenvolvimento humano e trabalho decente: a experiência brasileira recente.** Brasília: CEPAL / PNUD / OIT, 2008.

CUNHA, N. C. V. **As práticas gerenciais e suas contribuições para a capacidade de inovação em empresas inovadoras.** Tese de Doutorado. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. USP: São Paulo, 2005.

EDWARDS, K. L.; GORDON, T. J. **Characterization of innovations introduced on the U. S. market in 1982.** Prepared for the U. S. Small Business Administration under Contract SBA-6050-OA-82. Glastonbury: The Futures Group, 1984.

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **The Academy of Management Review.** v. 14, n. 4, Out 1989. Academy of Management. Biarcliff Manor, 1989.

FELIZ DESERTO, Prefeitura Municipal de. Rico artesanato de Feliz Deserto encerra Artnor com sucesso. **Portal da Prefeitura Municipal de Feliz Deserto/AL.** Seção Notícias, 27 jan 2010. Edição eletrônica disponível em <<http://www.felizdeserto.al.gov.br/portal1/municipio/noticia.asp?iIdMun=100127030&iIdNoticia=153347>> Último acesso em 12 de fevereiro de 2011.

IBGE. **Síntese de indicadores sociais.** Brasília: IBGE, 2006. Disponível em <[ftp://ftp.ibge.gov.br/Indicadores_Sociais/Sintese_de_Indicadores_Sociais_2006/Tabela s/](ftp://ftp.ibge.gov.br/Indicadores_Sociais/Sintese_de_Indicadores_Sociais_2006/Tabela_s/)>. Último acesso em 26 de junho de 2008.

KRUGLIANSKAS, I. **Tornando a pequena e média empresa competitiva.** São Paulo: IEGE, 1996.

LUCAS JÚNIOR, D.; DANTAS, A. B. e MILITO, C. M. Dos núcleos empreendedores artesanais de Alagoas para a União Européia: exportar é possível? **XVI ENANGRAD.**

Anais.. Encontro Anual da Associação Nacional dos Cursos de Graduação em Administração. Belo Horizonte, 2005

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 3ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 7ª edição, 3ª reimpressão. São Paulo: Atlas, 2010.

MELO, N.; MILITO, C. M. Comércio solidário: vendendo arte, conceito e emoção. In.: DUARTE, R. B. A. (Org.). **Histórias de sucesso**: experiências empreendedoras. (Vol. 2 – Casos de Sucesso). Brasília: SEBRAE, 2004. Edição eletrônica disponível em <http://www.casosdesucesso.sebrae.com.br/casosuccesso/casosuccesso_item.aspx?Codigo=156#> Último acesso em 05 de fevereiro de 2011.

OCDE - Organização para Cooperação Econômica e Desenvolvimento. **Manual de Oslo**: proposta de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica. Rio de Janeiro: FINEP. 2005. Disponível em http://www.finep.gov.br/imprensa/sala_imprensa/manual_de_oslo.pdf, acessado em 06/07/2010.

PANNUNZIO, P. M. **Aspectos do comportamento do consumidor de artesanato brasileiro – um estudo comparativo entre dois mercados**. Dissertação de Mestrado. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. USP: São Paulo, 1982.

PROGRAMA DO ARTESANATO BRASILEIRO. In.: SEDEC. **Portal da Secretaria de Estado do Desenvolvimento Econômico, Energia e Logística**. Seção Artesanato. Disponível em <<http://www.desenvolvimentoeconomico.al.gov.br/artesanato/programa-do-artesanato-brasileiro-em-alagoas/>> Último acesso em 19 de janeiro de 2011.

SALERNO, M. S.; KUBOTA, L. C. Estado e inovação. In.: DE NEGRIS, J. A.; KUBOTA, L. C. (Org.) **Políticas de incentivo à inovação tecnológica no Brasil**. Brasília: IPEA, 2008. Edição eletrônica disponível em <http://www.ipea.gov.br/082/08201004.jsp?ttCD_CHAVE=2943> Último acesso em 15 de agosto de 2011

STADUTO, J. A. R.; WILLERS, E.; AZEVEDO, P. R. Arranjo produtivo local de Terra Roxa: a anti-vocação? **Revista de Desenvolvimento Econômico**. Ano VIII, n. 13, jan 2006. Universidade de Salvador – UNIFACS. Salvador, 2006. Edição eletrônica disponível em <<http://www.revistas.unifacs.br/index.php/rde/article/view/81/85>> Último acesso em 15 de agosto de 2011.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Managing Innovation**: integrating technological, market and organizational change. London: John Wiley & Sons Ltd. 1997.