

# **Cadeia de suprimentos da marca social Teçume: mapeamento e análise para promoção do empreendedorismo social em uma comunidade tradicional amazônica.**

*Felipe Camara de Alvarenga (felipe.camara@aluno.ufabc.edu.br)*  
*Centro de Engenharia, Modelagem e Ciências Sociais Aplicadas - CECS*  
*Universidade Federal do ABC - UFABC*

*Michelle Sato Frigo (michelle.sato@ufabc.edu.br)*  
*Centro de Engenharia, Modelagem e Ciências Sociais Aplicadas - CECS*  
*Universidade Federal do ABC - UFABC*

## **Resumo**

A marca social Teçume é uma iniciativa da ONG Casa do Rio que visa gerar renda e emancipar as mulheres do município de Careiro Castanho, na Amazônia, a partir do artesanato. No intuito de prover uma visão holística do processo para identificação de possíveis melhorias, objetivou-se o mapeamento e análise da cadeia de suprimentos deste empreendimento social. Para tal, utilizou-se como metodologia a análise de *filière*, estruturadas com etapas de análise prévias à construção da cadeia. Contando com dados secundários e primários, desenhou-se a cadeia, explicitando as relações entre os agentes e os processos-chave do sistema. Pontos de melhoria foram indicados para que a marca continue promovendo empreendedorismo e inovação social, baseados em economia criativa, melhorando a qualidade de vida da população principalmente no tocante às questões de empoderamento feminino e valorização da cultura regional de uma comunidade tradicional amazônica, que sofre com a falta de investimento do poder público.

**Palavras-chave:** análise de *filière*, economia criativa, gestão agroindustrial, empoderamento feminino.

## **1. Introdução**

Causa-se uma estranheza óbvia quando se afirma que uma população que vive em um local extremamente rico em recursos naturais é a mesma população que amarga com a extrema pobreza material e com o total esquecimento de sua cultura e seus valores. Esse é o caso da Amazônia, detentora de riquezas e belezas tão grandes quanto o descaso que sofre com sua exclusão da lista de prioridades nacionais.

Essa discrepância tão visível motivou Thiago Cavalli Azambuja a criar a associação Casa do Rio em 2009. Depois de passar férias na região amazônica e se hospedar em um hotel às margens do rio Tupana, o fundador do projeto começou a manter forte contato com a comunidade ribeirinha de Santa Izabel, no município de Careiro Castanho, a 102 quilômetros de Manaus e com cerca de 40 mil habitantes. Pouco tempo depois, se instalou definitivamente na região, em uma casa abandonada - batizada de Casa do Rio - e passou a receber artistas de todas as partes do globo que quisessem vivenciar a Amazônia *in loco* e experimentar seus encantos.

Em uma tentativa de manter e valorizar a cultura local, Thiago passou a trabalhar cada vez mais em conjunto com os moradores, entendendo suas necessidades e como poderia prover ferramentas para a comunidade se desenvolver, sem esquecer do respeito pela maneira de viver dos nativos da região. Então, com o passar do tempo e o maior envolvimento na comunidade, a ideia acabou se desenvolvendo e transformou-se em um projeto guarda-chuva que engloba empreendedorismo social, educação de jovens e adultos e empoderamento comunitário. Nascia

assim a associação Casa do Rio, definida pelo fundador como um projeto de interação sociocultural entre artistas, arte-educadores, educadores e pessoas interessadas, com impacto direto em aproximadamente 300 famílias amazônicas.

Entre as iniciativas da associação está a criação e desenvolvimento da marca Teçume; nela, artesãs de diversas comunidades produzem e comercializam acessórios com materiais da região, retirados da floresta de forma controlada e tratada por elas mesmas. O intento primário da ação é prover bases sólidas para que o artesanato seja um processo saudável e construtivo, capaz de expandir os horizontes das comunidades e mostrar ao mundo uma forma de arte tão representativa para as mulheres ribeirinhas. Para elas, o artesanato já representa a principal fonte de renda e, para além, representa a emancipação feminina frente à sociedade.

A adoção de uma nova maneira de pensar um negócio que envolve economia criativa e inovação social em uma comunidade ribeirinha, que não tenha em seu foco central o acúmulo de capital, é um grande desafio, bem como ensinar empreendedorismo e a arte da gestão para uma comunidade isolada física e socialmente. Entretanto, é uma questão que envolve a vida de inúmeras pessoas, de gerações que viveram até então esquecidas, coadjuvantes de sua própria história. A importância do trabalho da Casa do Rio com a marca Teçume é de trazer o protagonismo a essa população e de não deixar uma cultura tão rica morrer no esquecimento.

O futuro de um empreendimento de moda no contexto contemporâneo, entretanto, só consegue ser definido quando o gestor tem uma visão ampla e real da atual condição e organização do sistema - sendo necessário, primeiramente, planejar o trabalho e entender os atores dos processos, bem como os subprocessos que os compõem. Assim, este trabalho objetivou mapear e analisar a cadeia de suprimentos da marca social Teçume, apresentando os resultados finalizados em um modelo visual simplificado e conciso para que todos da comunidade pudessem usufruir do conhecimento trazido com a planificação da cadeia. Entende-se que a comunicação visual seja mais palatável e explicita um maior grau de expressividade simbólica (OBREGON *et al.*, 2015).

Para a completude dos objetivos expostos, foi necessário conhecer as etapas produtivas e todos os elementos da cadeia de maneira detalhada para, então, associá-los a elementos da análise de *filière*. Logo, essa pesquisa teve a natureza de uma pesquisa aplicada (GIL, 2002). No decorrer do processo foi mandatório a familiarização do tópico em questão e a busca por novas percepções, abordando novas ideias. Assim, esse estudo também teve caráter exploratório (CERVO e BERVIAN, 2002).

Desse modo, a identificação da cadeia partiu do produto final e traçou todas as etapas e atores envolvidos na produção, como previsto na análise de *filière*, descrita por Nicaretta *et al.* (2015) como sendo o processo "*que descreve a cadeia produtiva a partir do consumidor final até os seus insumos de produção*". Por trabalhar com o conceito de mesoanálise, que leva em conta a etapa intermediária entre as análises macro e micro, esta metodologia se mostrou adequada a estudo, vez que amplia o leque da pesquisa e inclui o estudo das complexas relações com o ambiente externo à cadeia em questão.

Além do plano de fundo traçado pela análise de *filière* que guiou as linhas gerais da pesquisa, utilizou-se também o método de Furlanetto e Cândido (2006). Para a construção da cadeia de suprimentos, os autores definiram oito pontos de estudo que devem ser discutidos antes do desenho da cadeia em si e esquemáticas finais, descritos no Quadro 1.

**Quadro 1.** Etapas da estruturação das cadeias de suprimentos.

---

<b>Etapas</b>	<b>Especificidades</b>
---------------	------------------------

---

<i>Identificação dos agentes</i>	O primeiro passo para o desenho de todas as cadeias de suprimentos é entender quem são os agentes que atuam nos processos e quais suas responsabilidades. Além disso, é fundamental que se entenda como cada um desses agentes se relaciona e interage com os demais elos da cadeia.
----------------------------------	--

*Desenvolvimento de parcerias - cooperação* Segundo os autores, a cooperação é uma forma de reduzir riscos e custos. Ainda mais quando se trata de uma associação, ela é fundamental. A identificação dos processos cooperativos deve constar no mapeamento da cadeia.

*Definição de contratos flexíveis* Em cadeias formais, existem contratos que regem os acordos entre os elos. Como na Teçume essa ainda é uma realidade distante, esta etapa foi adaptada e conta com uma análise de como a marca vem lidando com os aspectos legais da produção, distribuição e comercialização.

*Livre fluxo de informações* É importante que se entenda como gerenciar os dados de maneira inteligente para que sejam estes palatáveis e úteis a quem se destinam. Assim, os processos de decisão podem ser feitos de maneira conjunta, com todos os agentes munidos de informações vindas de toda a cadeia, repassando e acumulando conhecimento.

*Padronização de ações* Como os autores explicam "*cada uma das cadeias procura funcionar sob a sua própria lógica, porém todas elas partem do princípio de que, ao padronizar as ações, conseguirão maior eficiência nos processos*". Assim, é interessante que sejam identificadas como e quais as ações feitas atualmente podem ser padronizadas.

*Resolução dos conflitos* Para a manutenção de um pequeno negócio, é imprescindível que haja uma gestão de conflitos que funcione de maneira rápida e que seja gerida pelos próprios membros da cadeia. Os autores apontam que em associações e marcas sociais existe uma maior incidência de conflitos.

*Construção de uma marca* A construção de uma marca para a cadeia não é apenas uma maneira de promover e comunicar o produto e/ou serviço, mas é também uma forma de alinhar o racional de todos os atores da cadeia e engajar os colaboradores.

*Compartilhamento dos lucros* Numa cadeia, todos os agentes acabam se beneficiando com o sucesso do empreendimento. Porém, pela falta de um sentimento cooperativista na rede, é possível que um agente tente obter mais vantagens e não repassá-las aos demais elos da cadeia. Isso deve ser analisado e evitado.

---

**Fonte:** Adaptado de Furlanetto e Cândido (2006).

## **2. Referencial Teórico**

### **2.1 Aspectos sociais e culturais**

Braga e Bertoldi (2013) apontam para a existência de aproximadamente 231 povos indígenas e comunidades locais diversa na região amazônica, o que corresponde a uma população de cerca de 600 mil pessoas. O homem amazônico, de acordo com Lira e Chaves (2016), é um construto multiplamente influenciado por diferentes povos e culturas. É uma população que leva em conta o tempo da natureza na organização de suas atividades, possibilitando uma gestão sustentável de seus recursos (SCHERER, 2004). O modelo de ocupação sociocultural das comunidades tradicionais da Amazônia não possui intrínseca relação com o capitalismo e, conseqüentemente, com o mercado. Baseia-se no uso dos recursos naturais para sua subsistência, apresentando predominantemente mão-de-obra familiar e tecnologias de baixo nível - derivadas dos conhecimentos tradicionais, em sua maioria (LIRA e CHAVES, 2016).

Apesar disso, segundo Scherer (2004), o distanciamento das comunidades ribeirinhas dos grandes centros não impede a realização de trocas com as sociedades urbanas - enquanto as comunidades fornecem produção agrícola e extrativista, as cidades oferecem produtos e serviços básicos para a sustentação e continuidade desses grupos sociais, garantindo sua reprodução social.

Há, porém, uma grande desigualdade nesse modelo de troca, o que gera inúmeros problemas. Apesar de ser a região de maior interesse geográfico do país devido às suas riquezas e variedade de fauna, flora, hidrografia e exuberância dos seus cenários (CARNEIRO FILHO e SOUZA, 2009), as políticas públicas adotadas na Amazônia esquecem de levar em conta aspectos sociológicos e que dizem respeito aos seus habitantes (LIRA e CHAVES, 2016). Scherer (2004) apresenta a atrasada realidade que ainda se faz presente nas comunidades ribeirinhas:

Grande parte é analfabeta e, em pleno século XXI, muitos ainda não têm sequer existência civil. Em geral, esquecida pelos gestores das políticas públicas federais, não têm assistência educacional e sanitária. Ademais, as políticas públicas, quando criadas para esses segmentos caboclos da Amazônia, não levam em consideração as suas especificidades culturais, políticas e sociais próprias (SCHERER, 2004).

E é nesse ambiente degradado pela ineficiência do Estado, somada a sua retração e inação nos mais diversos assuntos de interesse da população, que movimentos sociais e diversos formatos associativos surgem (BIGNETTI, 2011) utilizando o conhecimento tradicional e cooperativo para superar vários dos desafios decorrentes da carência de bens e serviços sociais (LIRA e CHAVES, 2016).

Influenciados por essa forma colaborativa de desenvolvimento, uma nova geração de empreendimentos passa a tentar aliar a inserção produtiva com a agregação de novos valores - e surge assim o conceito de Inovação Social. Remove-se a tradicional vinculação do termo inovação à geração de lucro, que dá lugar ao estudo de formas de viabilizar e trazer à tona alternativas que possibilitem a continuidade da sociedade, atendendo simultaneamente: i. as necessidades humanas não atendidas através do viés tradicional; ii. a promoção a inclusão social e iii. a imprescindibilidade de capacitar os envolvidos no processo, reduzindo a marginalidade social e proporcionando uma mudança nas relações de poder (OLIVEIRA e SILVA, 2012).

O artesanato passa a ser um dos protagonistas dessa revolução econômica-social, ganhando força e sendo um motor da emancipação financeira da mulher ribeirinha. A Teçume, objeto de estudo deste trabalho, é um exemplo desse novo modelo de negócio, gerando desenvolvimento pautado no pensamento sustentável do movimento *Slow Fashion*, que vem como uma alternativa ao consumo de moda tradicional. O movimento visa a redução da velocidade de consumo e da velocidade de produção, e preocupa-se com o meio ambiente e com o retorno social (NISHIMURA e GONTIJO, 2016).

A marca ainda se vale de um novo setor econômico chamado de Economia Criativa. O termo surge para designar modelos de negócios ou gestão que são motivados por atividades, produtos ou serviços que se originam no conhecimento, criatividade e capital intelectual individual ou comunitário - gerando trabalho e renda. São atividades produtivas que se pautam em um ato criativo gerador de valor simbólico (SERAFIM *et al.*, 2013) e que contribuem com o bem-estar e autoestima, estimulando os indivíduos e comunidades a valorizar seu entorno e sua própria cultura.

## **2.2 Conceitos teóricos práticos**

Martins (2000) explica que existe uma demanda crescente por maneiras cada vez mais desenvolvidas e estruturadas de estabelecer e manter relacionamentos com clientes e fornecedores no contexto atual. Assim, a abordagem da gestão da cadeia de suprimentos destaca-se como ferramenta útil que garante a sobrevivência e a melhoria contínua do processo para alcance de excelência operacional.

Laudon e Laudon (2011) também explicitam a relevância da utilização de um sistema de gestão para as cadeias de suprimento, vez que o ganho de escala numa empresa implica diretamente numa maior complexidade no trato e no envolvimento com fornecedores. Para os autores, a definição de Cadeia de Suprimentos é:

[...] uma rede de organizações e processos de negócios para selecionar matérias-primas, transformá-las em produtos intermediários e acabados e distribuir os produtos acabados aos clientes. A cadeia interliga fornecedores, instalações industriais, centros de distribuição, varejistas e clientes com a finalidade de fornecer mercadorias e serviços desde a fonte até o ponto de consumo (LAUDON e LAUDON, 2011).

Uma cadeia de suprimentos possui um fluxo definido de informações e um fluxo monetário que vai do consumidor em direção aos fornecedores, ou seja, um caminho inverso daquele feito pelos produtos ou serviços resultantes (MARTINS, 2000).

Pode-se também classificar os atores de uma cadeia de suprimentos em agentes primários e agentes de apoio, o que facilita o entendimento da sistemática de produção e do gerenciamento das relações existentes entre os diversos membros. Os agentes primários são representados pelos atores que exercem atividades operacionais ou gerenciais diretas no processo de produção do bem ou serviço resultante do arranjo produtivo, agregando valor. Já os membros de apoio são os atores

responsáveis pela execução de tarefas que objetivam o fornecimento de recursos (materiais ou imateriais) para que a atividade desenvolvida pelos agentes primários se dê de maneira adequada. Assim, não há agregação de valor, apenas o suporte às atividades principais (CASTRO *et al.*, 2012).

Ao levar o conceito para instituições que atuam no terceiro setor, Carneiro *et al.* (2002) destacam que a análise da cadeia de suprimentos traz inúmeras vantagens, vez que possibilita uma visão holística do processo com o detalhamento não apenas dos elos que operam na cadeia, mas também a identificação de oportunidades de atração de elos que estão no ambiente externo. É uma maneira de contribuir para a gestão e proporcionar auto-sustentabilidade econômica ao empreendimento.

A construção de uma cadeia de suprimentos requer, inicialmente, uma análise pormenorizada do arranjo produtivo em questão. Para tal, um dos métodos desenvolvidos na literatura e amplamente utilizado nas cadeias agroindustriais é o conceito de *filière*. Criado na década de 60 através dos trabalhos de Louis Malassis na França (FERREIRA, 2004), o conceito de *filière* se aplica a qualquer atividade sequencial que envolve a transformação de uma *commodity* em um produto utilizável para o *user* (consumidor final do produto). Há, nesse conceito, a focalização dos aspectos de distribuição industrial do produto, reduzindo a importância da variável preço na coordenação do sistema. Assim, analisam-se essencialmente as sucessões de atividades ligadas verticalmente que são empregadas na produção de bens e suas descrições técnico-econômicas (NICARETTA *et al.*, 2015; SCHNEIDER *et al.*, 2009).

As principais características da análise de *filière* destacadas por Schneider *et al.* (2009) são: empregabilidade de um corte vertical na cadeia; análise que vai além dos elos entre os agentes, focando-se também nas relações complexas e heterogêneas; orienta-se por uma lógica de jusante a montante (ou seja, assume que as condicionantes impostas pelo consumidor são os motores que estimulam mudanças e alterações no sistema).

Outro ponto importante levantado pelos autores é o fato da análise de *filière* ser considerada mesoanalítica. Nesse conceito, admite-se que existe um espaço intermediário de análise entre os fatos macroeconômicos que afetam o sistema como um todo e as ações que o empreendimento em questão realiza. Seria então um estudo que leva em conta e tenta balancear os conceitos macro e micro aplicados ao sistema, pois não estuda apenas a unidade nem o todo global. Essa característica decorre da tentativa de entender e compreender em sua totalidade as relações existentes na cadeia de suprimentos. Batalha e Coelho (2011) ainda complementam, apontando ser necessário utilizar o conceito de mesoanálise com enfoque sistemático, mostrando as relações de interdependência dos subsistemas em um sistema integrado, a partir de um exame estrutural e funcional.

### **3. Resultados e discussão**

#### **3.1 Diagnóstico prévio**

Antes de dar início ao diagnóstico da marca, é importante destacar que este estudo se pautou em todas as normas pertinentes à ética em pesquisa com comunidades tradicionais, sendo que os dados essenciais para a sua realização foram fornecidos pela ONG Casa do Rio e através de observação direta.

A Casa do Rio é uma Organização Não Governamental (ONG) criada em 2009 e juridicamente enquadrada como uma associação. Atualmente o projeto conta com 5 membros atuantes, parte do estatuto social, e no DNA do empreendimento estão valores como: o respeito aos saberes e culturas locais; a construção coletiva e participativa dos processos; o compromisso com a ética e a sustentabilidade; a garantia da autonomia e da liberdade de escolha das populações.

Para se manter, a Casa do Rio recebe ajuda da BrazilFoundation<sup>®</sup> e do Mailing do Bem<sup>®</sup>, que financiam alguns projetos e ações sociais desenvolvidas em prol da população local, bem como conta com doações esporádicas de marcas e de pessoas físicas. Além disso, a Secretaria do Meio Ambiente do Amazonas (SEMA) colabora com a associação na execução de projetos na Reserva de Desenvolvimento Sustentável Igapó Açu.

Dentro da Casa do Rio, existe uma série de projetos em andamento, sendo alguns maiores e mais duradouros, e outros considerados ações de curto prazo para remediar necessidades pontuais. O *Reflora*, por exemplo, visa a introdução das bases da agricultura sintrópica na região, com vistas para a produção de alimentos e matérias-primas e posteriormente seu beneficiamento sob bases sustentáveis. Outra ação interessante é a *Escola da Reserva Igapó Açu*, um projeto de construção de uma escola-modelo que dialoga com a realidade dos jovens do local, dando aos alunos uma real noção da biodiversidade na qual eles estão inseridos e provendo-os com a capacidade intelectual e técnica de lutar pela conservação de sua terra. Já o projeto *Tupigá* visa a formação de um coletivo de jovens dos rios Tupana e Igapó-Açu que visa formar uma geração de jovens empreendedores, capazes de atuar na construção e condução de processos orientadores da governança social, cultural e ambiental.

Todos os projetos citados são extremamente importantes e tocam em pontos relevantes às necessidades locais. Entretanto, o foco deste estudo está em um dos projetos de maior repercussão da associação, e que vem mudando a vida de muitos moradores da região, mostrando uma alternativa de conquistar independência ao mesmo tempo que preserva e divulga ao mundo a cultura local amazônica. Trata-se do Projeto Teçume.

Teçume é o nome de uma técnica de trançados de origem indígena e também o nome escolhido pelo conjunto de mulheres que formam a marca. O artesanato tradicional da região é passado de geração em geração e tem raízes na matriz indígena de etnia Mura - uma tribo nômade que vivia na região do rio Madeira, em embarcações. Apenas nos anos 30, com o início do ciclo da borracha, houve a miscigenação dos muras com os nordestinos, dando origem à matriz da população do Rio Tupana. Os cestos e outros utensílios como remos, cofos para armazenar farinha, paneiros para carregar mandioca e etc. feitos com o Teçume são usados pelas mulheres em tarefas diárias na agricultura.

A percepção de que as peças teriam potencial comercial veio em 2011, quando Thiago Azambuja criou um projeto de educação para os jovens da região. Em uma das integrações com os jovens, foi pedido que eles trouxessem algum objeto que seus pais soubessem fazer artesanalmente. Alguns deles trouxeram utensílios de cipó tecidos por suas mães. Foi a partir daí que a potencialidade enxergada pelo fundador da Casa do Rio se uniu ao desejo de valorizar aquela cultura e histórias inoculadas em cada uma das peças, resultando na ideia de criar um projeto de geração de renda. Assim, a Teçume saiu do papel em 2015, quando foi escolhida no edital da Brazil Foundation® (voltado para empreendedores sociais e para a criação de projetos de geração de renda), recebendo um aporte de 28 mil reais.

O segundo passo foi sensibilizar as artesãs quanto às questões do feminino - com a interação de uma artista plástica brasileira radicada na Alemanha -, e quanto a sua possibilidade de transformar os utensílios domésticos e sua tradição manual em produtos - com o trabalho de criação fundamental da *designer* Lully Vianna, dona da marca Saissu Design®. O portfólio inicial de produtos foi criado com o apoio da marca, que também faz moda em uma cadeia sustentável, e passou a ser comercializado em feiras locais de Manaus, como a Feira de Agroecologia da Universidade Federal do Amazonas (UFAM). Posteriormente, vieram alguns pontos de venda, resultados de parcerias com outras marcas.

A ONG Casa do Rio e o Projeto Teçume estão organizados especialmente em regiões próximas a BR-319, em pequenos municípios ou comunidades nas cercanias. Nas margens do Rio Tupana, está a Casa do Rio, o primeiro local dedicado à associação e que deu origem ao nome da ONG, fundado por Thiago Cavalli em 2009. O local, entretanto, é de mais difícil acesso para a continuidade de projetos importantes. Por isso, em parceria com a BrazilFoundation®, foi inaugurado em 2017 o Centro de Saberes da Floresta. Localizada na cidade de Careiro Castanho, a casa funciona num sistema colaborativo entre os participantes dos diversos projetos da associação e é um local para entretenimento e aprendizado dos jovens e adultos das comunidades próximas.

De todas as participantes do grupo apenas uma era alfabetizada. Este era um grande empecilho para a gestão e o desenvolvimento da marca, além de impactar diretamente na auto estima, cidadania e autonomia associada ao ato de ler e escrever. Por isso, em 2016, a Casa do Rio criou a campanha Bolsa-Escola, um trabalho de relações públicas com atrizes, mulheres de sociedade e fashionistas a fim de vender 25 bolsas, a 500 reais cada, e custear a realização do projeto *RoSa - Regando os Saberes*. Ao fim do ano, o projeto alfabetizou as artesãs e alguns adultos do município de Careiro Castanho que quiseram participar do projeto, totalizando 20 pessoas.

O Projeto Teçume recebeu o primeiro lugar no prêmio Professor Samuel Benchimol e Banco da Amazônia de Empreendedorismo Consciente na edição 2015, e foi finalista no prêmio do Consulado da Mulher 2016. Isso se deve não apenas ao sucesso comercial da empreitada, mas também ao fato da marca propiciar uma verdadeira melhoria na vida das artesãs.

### 3.2 Diagnóstico local

Para a realização da análise detalhada da cadeia de suprimentos, averiguou-se a necessidade de uma visita local, que também se pautou nas premissas éticas para pesquisas com comunidades tradicionais. As informações colhidas se deram por observação direta do funcionamento da associação no período de 30 de março de 2017 até 3 de abril do mesmo ano.

O fato da Casa do Rio estar situada em um município bastante afastado de Manaus implica em diferenças de vários aspectos - culturais, sociais, econômicos e políticos. A cidade de Careiro Castanho apresenta uma série de problemas estruturais nítidos, bem como uma clara falta de elementos básicos que venham de encontro com as necessidades da população. Não existe tratamento do esgoto - os dejetos são despejados diretamente em rios próximos às casas -, as ruas e o asfaltamento estão em condições precárias e os serviços básicos de saúde estão abandonados, sem investimentos e com obras paradas na metade. Há muitos relatos de violência, invasões e consumo de drogas na região, além, é claro, da falta de educação e conscientização sexual. É comum ver adolescentes e pré-adolescentes com filhos pequenos ou grávidas.

Observa-se também, no discurso dos moradores da região, certa falta de entendimento da importância da cultura local. Existe um preconceito desvelado contra a cultura indígena - que pode ser associado mentalidade propagada pelos financiadores das atividades extrativistas - e muitas são as piadas com esse povo e seus saberes. Os jovens são influenciados pela mídia e tentam de toda maneira buscar caminhos que os levem para fora da comunidade, existindo assim um claro movimento de êxodo. Os que ficam acabam se submetendo a trabalhos braçais e em casas de famílias para se manterem, ou buscam oportunidades em empresas de manutenção das estradas e de construção civil que se instalam na região.

O agricultor familiar é ainda visto de uma maneira marginalizada e com certo preconceito. Até mesmo as políticas públicas chegaram de maneira tardia para essa população, que só agora começa a sentir uma certa renovação de valorização advinda da tendência de produção orgânica que a mídia vem atualmente gerando. Essa desvalorização da vida em comunidades rurais contribui ainda mais para a saída em massa da floresta e a ida para as cidades e centros urbanos próximos.

Os cestos feitos pelas mulheres da Teçume não são percebidos como objetos que carregam carga cultural e histórica, sendo que a maioria dos jovens não entende o artesanato como tendo valor e não estão interessados em aprender este ofício. Percebe-se que mesmo as artesãs ainda não absorveram e entendem verdadeiramente que aqueles objetos são significativos, mesmo sabendo que no ano de 2016 a Teçume faturou mais de 10 mil reais - valor que ajudou a triplicar a renda familiar de cada artesã, que também recebem auxílios do governo como *bolsa família* ou *seguro-defeso*. Um fato importante que foi observado é que a rotina de produção agrícola não é perturbada pela produção das peças para a Teçume. Existe o entendimento de que é necessário o balanço e uma diversificação de fontes de renda, por isso elas dividem o tempo entre as plantações e o artesanato.

### 3.3 Etapas de análise prévias

Partindo da metodologia proposta por Furlanetto e Cândido (2006), o primeiro passo para a construção da cadeia de suprimentos da marca Teçume foi a *identificação dos agentes* que interagem ou interferem no processo, bem como as responsabilidades de cada um. Os resultados foram apresentados no Quadro 2.

**Quadro 2.** Divisão dos atores da Cadeia de Suprimentos da marca Teçume.

---

#### Agentes Primários

---

- Artesãs* As 8 artesãs são as principais agentes do projeto, sendo tanto as causadoras das transformações essenciais para o conceito do negócio (realizando todas as etapas produtivas, desde o recebimento da matéria-prima, até o processo de embalagem do produto final), quanto principais receptoras dos ganhos da marca. Atualmente, a líder do grupo é a artesã Maria Alexandre dos Santos (casada, com um filho e natural de Careiro Castanho). É a única com Ensino Médio completo, trabalha como agente de saúde do município e se destacou como liderança local por ser a mais envolvida no projeto e possuir forte noção de controle de qualidade e padronização da produção. As demais participantes se organizam espacialmente em 3 locais diferentes: Margens do Tupana (Comunidade de Santa Izabel), Careiro Castanho e Assentamento PA Panelão. Por isso, os locais de encontro variam, podendo ser na casa da líder local ou no Centro dos Saberes.
- Colaboradores locais para obtenção de matéria-prima* A extração dos cipós e demais materiais utilizados para a produção das peças é realizada pelas próprias artesãs ou por seus maridos, que entram na mata das regiões da Reserva de Desenvolvimento Sustentável (RDS) do Igapó-Açu (que prevê no plano de gestão o uso de fibras naturais para produção artesanal) e do projeto de assentamento extrativista do Castanho e Tupana Igapó-Açu I e II, que estão a cargo do Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (INCRA). Os materiais utilizados são: cipós de ambé e titica; palhas de babaçu, tucumã e bananeira; madeiras de louro-cedro, molongó, âmagó, semente de açai, bacada e buriti. As matérias-primas são retiradas da floresta em quantidades pequenas seguindo os padrões estipulados pela Instrução Normativa nº 001, de 11 de Fevereiro de 2008, da Secretaria de Estado do Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável (SDS). Além disso, as artesãs se utilizam dos direitos concedidos pela Instrução Normativa nº 003, de 26 de Fevereiro de 2008, da Secretaria de Estado do Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável (SDS), que as desobriga de obter licença ambiental para o auto-abastecimento de madeira para realização de atividades artesanais.
- Colaboração de operação logística* Em geral, as encomendas feitas para a marca vêm de outros estados do país, acarretando em um alto valor de frete. Para evitar esse custo, a produção é levada por pessoas ligadas a Casa do Rio, que viajam constantemente para outras regiões (principalmente para o Sudeste - local com maior número de pedidos), de maneira totalmente informal. Com a evolução da marca, espera-se que o transporte seja feito exclusivamente com o uso dos serviços dos Correios®.
- Marcas parceiras* A Teçume investe em diversas parcerias com nomes conhecidos da moda - que, além de comprarem as peças para agregarem em suas respectivas coleções, trazem reconhecimento e legitimidade no mundo *fashion* para uma marca social.
- Lojas parceiras* O papel das lojas parceiras é realizar a venda dos produtos para o consumidor final. Alguns pontos que já foram utilizados para venda dos produtos da Teçume são: Bazar Rosebaum®, Multimarcas AreaOito®, Artiz®, Oppa Design®, Shop2Gether® e DpotObjeto®. Em todos esses casos houve a compra e revenda por um valor superior.
- Clientes indiretos* Os clientes indiretos são aqueles que realizam a compra de uma peça através de uma loja parceira que efetue a revenda, sendo que a maior parte se localiza no eixo sudeste do país, onde se localizam as lojas parceiras.
- Clientes diretos* Os clientes diretos são basicamente os consumidores que efetuam a compra na região do Amazonas, diretamente com as artesãs que o fabricaram. Essa venda ocorre, em geral, em feiras locais (na região do Careiro) ou em Manaus. Apesar de não representar um grande volume, essas vendas são importantes para que as mulheres da Teçume tenham mais contato com a sistemática comercial e passem a administrar seu orçamento de maneira mais direta.
-



---

## Agentes Secundários

---

- Designer parceira* Atualmente, desenvolvido pela criadora da marca Saissu Design®, Lully Viana, e por colaboradores das marcas com as quais se firmam parcerias, o papel desse agente é aperfeiçoar as habilidades das mulheres, traduzindo as técnicas tradicionais para a aplicação em peças com apelo comercial e com estética contemporânea. É de sumária importância que este agente tenha clareza da realidade local e por isso é vital que ocorra um contato constante com as comunidades envolvidas.
- Colaborador de gestão local* Esse é o agente responsável pela manutenção do fluxo de informações entre os clientes atendidos pela marca e as artesãs, sendo também o gestor do negócio, controlando os pedidos através de planilhas eletrônicas. A importância desse papel tende a aumentar com o distanciamento progressivo entre a marca e a associação. Atualmente, esse papel é feito pelo filho da liderança local, com ajuda da ONG.
- Colaboradora de gestão financeira* Atualmente, quem realiza a gestão financeira da marca, controlando o fluxo de recebimentos e gerando as notas fiscais, são as próprias artesãs, juntamente ao colaborador de gestão local. Esse processo vem ocorrendo desde a obtenção dos documentos para a regularização do registro de Microempreendedor Individual (MEI) em nome da artesã Maria Alexandre dos Santos. Até então, a emissão de nota fiscal era feita pela empresa Saissu Design®.
- Colaboradora de prospecção de pedidos* A maior parte dos clientes da Teçume está no eixo de produção de moda brasileiro, que atualmente se localiza na região sudeste, sendo São Paulo o principal local de geração de negócios. Assim, é de suma importância que haja pessoas fixadas no local para entrar em contato com os clientes interessados em realizar as compras e negociar os valores das peças e demais detalhes do pedido.
- Marketing e Relações Públicas* Este agente é o responsável pela propagação dos valores da Teçume fora do estado do Amazonas, coordenando a comunicação e sendo o impulsionador de parcerias de relações públicas. Como a Teçume ainda não tem canais proprietários para divulgação e investimentos em mídia, este colaborador faz uso das redes sociais da ONG Casa do Rio para postagens referentes ao projeto.
- Mídia e veículos de comunicação* A marca consegue visibilidade principalmente através de um trabalho forte de relações públicas. Por isso, um agente importante na cadeia são os meios de veículos de comunicação de moda, ou aqueles voltados à sustentabilidade e responsabilidade social, e influenciadores, nos quais a Teçume consegue inserção através de *seedings*.
- Colaborador geral da ONG* O papel que o colaborador da ONG Casa do Rio exerce atualmente é mais estratégico, no sentido de incentivar e guiar as artesãs, do que operacional. Com o ganho de autonomia gerencial das mulheres e entendimento de pertencimento na cadeia, seu papel foi se reduzindo ao ponto em que se encontra hoje: um provedor de soluções para conflitos e questões de maior complexidade jurídica.
- Pesquisadores e colaboradores acadêmicos* A ONG Casa de Rio tenta ao máximo levar formação acadêmica para as artesãs, além de estabelecer parcerias com estudantes e professores de universidades - como a Universidade Federal do Amazonas (UFAM) - para a análise da área e debates que levem a mudanças sociais. Além disso, a ONG também traz educadores para promover inovação e desenvolver os agentes da cadeia.
- 

O segundo ponto de análise prévia da cadeia de suprimentos refere-se à *presença de ações conjuntas e cooperação*. Considerou-se aqui um processo colaborativo como sendo aquele que traz benefícios e que não acarreta em custos para a marca, sendo que a vantagem principal da outra parte é o ganho imaterial com imagem ou satisfação pessoal decorrente de um ato de doação e empatia. As principais colaborações identificadas ocorrem entre: (i) as artesãs e as *designers*, que criam juntas os produtos a serem trabalhados pela marca; (ii) a Teçume e as demais marcas parceiras, num processo que provê reconhecimento e aval na indústria da moda; (iii) o colaborador de operação logística e as marcas ou lojas parceiras, vez que o transporte ocorre de maneira informal; (iv) a Teçume e os meios de comunicação, colaboração que se concretizam em matérias e reportagens.

Nos casos descritos por Furlanetto e Cândido (2006) e utilizados para a construção de seu estudo, observa-se que há um maior grau de colaboração e cooperação em ações conjuntas. Isso se deve, em grande parte, ao maior grau de dependência que os agentes apresentam - um dos casos, por exemplo, mostra uma rede de mercados lidando com seus fornecedores de carne. Diferencia-se assim da Teçume, que produz artigos não estritamente necessários para o funcionamento dos parceiros comerciais.

No que se refere à análise de *flexibilização de contratos*, entende-se que o baixo grau de maturidade jurídica do empreendimento e de organização explicitam que a marca ainda não tem condições de desenvolver acordos formais com os demais agentes da cadeia. Esse tipo de contrato, no caso de uma associação que está numa região sem a cultura de formalização legal como é a região amazônica, muitas vezes é feito apenas por via oral. Furlanetto e Cândido (2006) explicam que, nas cadeias usadas em seu estudo, assim como na Teçume, há a predominância de contratos relacionais e informais, baseados na confiança e na expressão do desejo de permanência na rede.

O *fluxo de informações* é outro tópico essencial de análise que influi diretamente no desenvolvimento e crescimento da marca. Nota-se que existem dificuldades na disseminação de dados na cadeia - resultado de um somatório de fatores geográficos, culturais, sociais e tecnológicos -, que ficou explicitada tanto no diagnóstico local quando no decorrer deste estudo. Atualmente, a Casa do Rio exerce ainda um papel relevante na organização do fluxo de informação da cadeia, sendo o agente responsável pela comunicação com as marcas parceiras, consumidores diretos e demais agentes de suporte para a rede.

Mesmo que ainda não estando no mesmo patamar de organização quando comparada às empresas descritas por Furlanetto e Cândido (2006), entende-se que a Teçume está atrasada. Os autores explicam que nos 3 casos abordados no estudo, há transparência nos dados, que percorrem a cadeia tanto a jusante quanto a montante, em processos definidos que garantem uma comunicação efetiva. Na Teçume, esse processo de gestão da comunicação não possui qualquer tipo de prática padrão, variando de acordo com o caso tratado. Este fato acaba servindo como exemplo para o próximo tópico de análise, que Furlanetto e Cândido (2006) denominam *padronização das ações*.

O aumento na eficiência do processo se dá com sua sistematização e busca de práticas que tragam maior agilidade e condições de replicabilidade futura - além de isentar os atuais provedores da responsabilidade de perpétua participação na cadeia. Atualmente, a única ação que apresenta certa padronização é a obtenção da matéria-prima, que se pauta em instruções técnicas obtidas com a Secretaria do Meio Ambiente do Amazonas (SEMA). Fora isso, não se vê nenhuma ação no sentido da identificação e registro de boas práticas na Teçume. Entende-se que é preciso, antes da total emancipação da marca da administração colaborativa da ONG, que os procedimentos (mesmo os menores e mais simples) sejam registrados e padronizados. É, até mesmo, uma maneira de evitar conflitos internos - o que se relaciona com mais um ponto de análise: *resolução de conflitos*.

A não hierarquização existente num empreendimento social como a Teçume é essencial para consolidar os valores de marca colaborativa. Porém, a falta de uma liderança responsável por decisões estratégicas acaba, por vezes, gerando conflitos. Furlanetto e Cândido (2006) discutem que, entre os 3 casos trabalhados em seu estudo, o que apresenta maior número de conflitos é exatamente o que apresenta um modelo cooperativista de gestão, assim como se dá a administração da Teçume.

A Casa do Rio teve um papel fundamental no gerenciamento dessas conturbações iniciais, sendo a responsável pelas suas resoluções ou pelo incentivo ao diálogo para a confluência de um acordo, mas com o passar do tempo, entende-se que se farão necessários a definição e o pré-estabelecimento de mecanismos de resolução de conflitos organizacionais que envolvam todos os componentes da marca. Evita-se, assim, que atritos internos de menor relevância sejam somados e se tornem estopins para desavenças de maiores proporções que possam culminar em problemas que afetem a marca de maneira estrutural.

É fundamental que haja a adoção de uma sistemática para resolução de conflitos também com agentes externos, além de incluir ações preventivas, que vão desde o uso de uma linguagem padrão

nas negociações até a resposta a eventuais crises. A descentralização atual da tratativa com as marcas - que hora é feita pela *designer*, hora pelo colaborador de *marketing* e hora pelo agente local - vêm funcionando, mas com a gradual saída da marca dos cuidados da Casa do Rio, será necessário que os agentes internos saibam como se comunicar com as marcas.

Essa maneira de lidar com os agentes externos também influi e decorre no último tópico de análise prévia, que se refere à *construção de uma marca para a cadeia*. De acordo com Troiano (2017) a construção de uma marca não é apenas uma forma de diferenciar a empresa das demais no mercado, mas também de criar significância no ato empreendedor e gerar impactos positivos advindos das mensagens transmitidas, não apenas para os consumidores, mas também para todos os envolvidos na cadeia.

A Teçume tem um enorme potencial: uma marca que já nasce com um propósito bem definido e que trabalha em ações de relações públicas para promover seus ideais. Entretanto, entende-se que a Teçume ainda não consegue difundir sua mensagem de maneira homogênea entre os agentes de sua cadeia. Os gestores e colaboradores advindos da Casa do Rio tem uma clareza grande sobre o propósito da marca, mas ainda é um grande desafio a passagem desses conceitos para todos os elos da cadeia, principalmente para as mulheres artesãs e agentes locais.

No concernente à comunicação com agentes externos e ao uso de peças gráficas, vê-se que a marca ainda não tem uma identidade definida, nem um *guideline* que oriente o desenvolvimento de materiais e produtos com um visual padrão. Há um logo que foi desenvolvido no início do projeto por um colaborador externo, mas não houve uma preocupação na transmissão dos valores da marca para a realização dessa expressão gráfica - o que acaba se tornando um problema, já que as inúmeras marcas que tecem parcerias com a Teçume têm, em geral, uma identidade visual bem estabelecida e se sobressaem na percepção do consumidor.

Para finalizar a análise prévia à construção da cadeia, Furlanetto e Cândido (2006) indicam uma análise sobre o *compartilhamento dos lucros*: é importante que todos os agentes da cadeia recebam benefícios advindos da atividade central desenvolvida. Entretanto, no caso da Teçume e de outras marcas sociais, o entendimento de lucro deve ser visto com maior cautela. A marca é, por definição básica, uma forma de geração de renda para as mulheres da região do Careiro que vivem em condições precárias - logo, não há sentido em discutir repasses maiores para os demais agentes da cadeia. Assim, o lucro que deve ser discutido e compartilhado com o resto dos atores e está mais ligado ao legado e aos valores que a marca e Casa do Rio carregam, que podem ser inseridos na imagem do agente parceiro.

Obviamente, a cadeia de suprimentos precisa se manter a longo prazo e, para isso, os agentes não podem ser prejudicados financeiramente. Assim, é necessário que haja um equilíbrio muito delicado nos repasses e nos valores cobrados por cada agente para a execução da atividade. Para encontrar um ponto de equilíbrio na precificação, a marca baseia-se em alguns aspectos: culturais, ambientais, logístico, social e a viabilidade da venda pelo lojista. Todo o processo é feito em reuniões e conversas com as mulheres, coordenadas pela Casa do Rio.

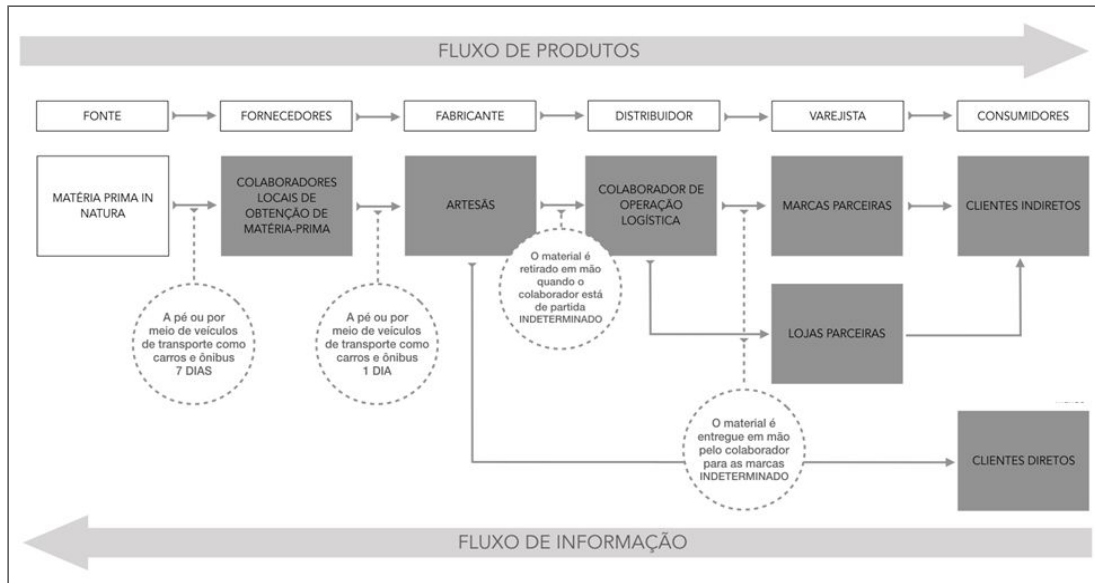
### **3.4 Construção e análise da cadeia de suprimentos**

Veja analisados os pontos da proposta de metodologia já descrita, partiu-se para a construção da estrutura da cadeia a partir dos conceitos de *filière*, descritos por Nicaretta *et al.* (2015).

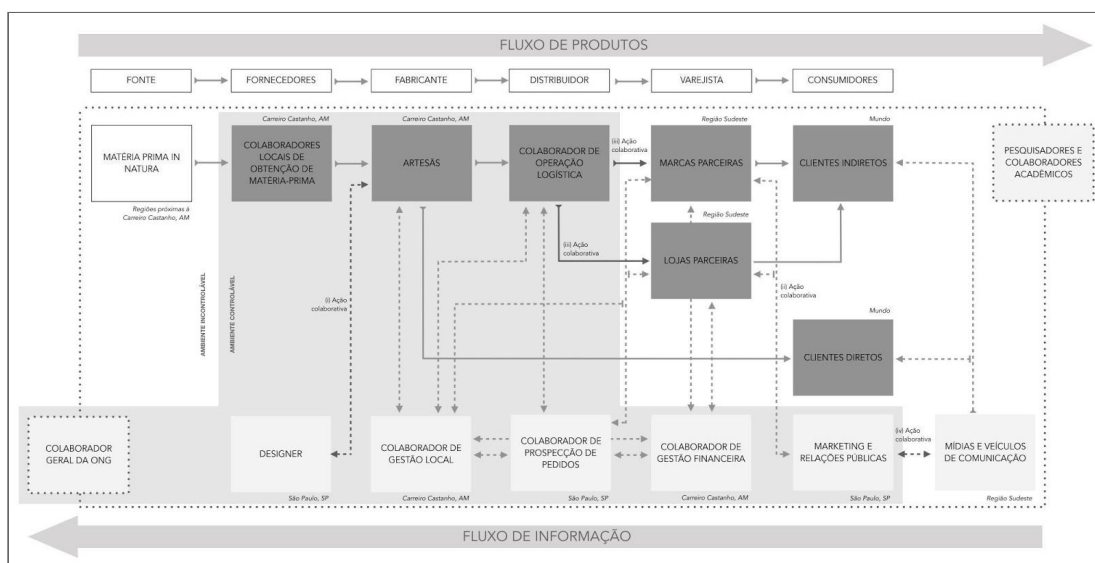
O primeiro passo consistiu na organização dos agentes primários em uma sequência lógica de fornecimento, iniciando-se pelos clientes indiretos e pelos clientes diretos e seguindo a montante. Porém, antes de dar continuidade no desenho da cadeia com a inclusão dos agentes secundários, fez-se necessário uma análise do *lead time* aplicado à cadeia quanto às principais atividades exercidas nela. As informações, obtidas no diagnóstico local, foram, então, adicionadas ao desenho, como mostrado na *Figura 1*.

Para a finalização da cadeia foram incluídos os agentes externos, bem como os elos formados com os demais agentes - elos estes identificados com linhas tracejadas para efeito de diferenciação.

Também foram incluídos os locais onde cada agente se localiza, com o intuito de melhor situar o leitor. Outro ponto importante foi a identificação de quais atividades são feitas de maneira colaborativa e a diferenciação dos ambientes controlável e incontrolável, assim como na cadeia de suprimentos desenhada por Schneider *et al.* (2009). Os autores definem tal classificação de acordo com grau de influência que a marca é capaz de ter diante cada agente da cadeia de suprimentos. O resultado final encontra-se na *Figura 2*.



**Figura 1.** Representação da cadeia com lead times identificados nas principais ações.



**Figura 2.** Representação da cadeia de suprimentos completa da marca Teçume.

Ao estudar a cadeia desenhada, nota-se que há um nível baixo de organização e de entendimento das nuances jurídicas que um empreendimento - que visa chegar onde a marca almeja - necessita. Ainda há uma forte dependência perante a Casa do Rio e entende-se que, se nesse momento houvesse a necessidade do desmembramento da Teçume para uma tentativa de negócio sem a ajuda da administração da ONG, seria difícil a sobrevivência da marca. Existe, por conseguinte, uma clara necessidade de emancipação, que vem ocorrendo de maneira gradual.

A cadeia de suprimentos descrita por Souza *et al.* (2011) se assemelha em vários aspectos com a desenhada neste estudo para a marca Teçume. Ambas envolvem comunidades tradicionais da

região amazônica, que se valem de atividades extrativista para geração de lucro e subsistência a partir de itens que remetem a cultura local - no caso no estudo de Souza *et al.* (2011), o açaí. A mesma falta de formalidade e informações sobre o manejo adequado do produto é encontrada no decorrer do estudo, indicando que não é apenas o artesanato que carece de estabelecimento de políticas mais adequadas e difundidas. Assim como a Teçume, a cadeia produtiva do açaí em Rondônia enfrenta problemas que vão desde a localização, transporte e distribuição de seus produtos, até problemas sociais como a falta de conhecimento de ferramentas gerenciais e uso de tecnologias já difundidas em regiões mais desenvolvidas. Por isso, a atuação de empreendimentos cooperativos e associações, assim como no Careiro, representa uma grande ajuda para garantir a acesso a direitos básicos e promover empreendimentos sociais àqueles que ainda sofrem com a falta de políticas públicas e que ainda não conseguem criar empreendimentos sem este apoio.

Um dos pontos principais para que a independência da marca se dê é a reorganização e definição clara do papel de cada agente no sistema, o que proveria maior grau de responsabilidade sobre cada processo e ainda (possivelmente) levaria a uma especialização e aperfeiçoamento gradual da qualidade do trabalho. A complexidade das relações estabelecidas no desenho da cadeia não condiz com a complexidade do negócio e se deve em grande parte à inclusão de inúmeros agentes de fora da comunidade - que vêm para suprir as demandas que o despreparo do grupo ainda enfrenta. Enquanto os principais agentes produtivos possuem baixa escolaridade e pouco conhecimento sobre métodos gerenciais e ferramentas digitais que contribuem com a marca em seu desenvolvimento, os tomadores de decisão são (em sua maioria) externos à comunidade local, além de não trabalharem exclusivamente para a marca.

No concernente aos aspectos práticos do negócio, um dos principais pontos de atenção aqui destacado é a maneira como está organizada a comunicação da marca. A falta de canais proprietários é um fator que atrapalha a disseminação dos valores da marca e a torna invisível no mundo digital. Não há nenhum local para contar a história da Teçume e das mulheres que a compõem ou mesmo mostrar os produtos feitos, além de dificultar o contato com pessoas que tenham interesse em colaborar e realizar pedidos. Entende-se que um *website*, mesmo que simples, seria uma maneira de impulsionar o negócio, além de corroborar com a validação e valorização da cadeia pelo público, que entenderia de maneira mais clara as reais motivações do negócio.

Além disso, a criação de um espaço digital poderia evoluir, eventualmente, para a abertura de um novo canal de distribuição direto. Esse seria um passo extremamente importante para resolver um grande problema de distribuição que se observa atualmente. A maior parte da venda ocorre para outras marcas que realizam a revenda dos produtos, por vezes com pequenas alterações, por um preço que chega a ser 8 vezes maior do que o pago para a Teçume.

A realização de parcerias para a venda dos produtos é valiosa à marca, que por muitas vezes se apropria de um espaço provido por um nome já reconhecido na indústria de moda para dar suporte a distribuição dos seus produtos. É uma forma de legitimar a marca e de criar uma reputação utilizando-se do *awareness* já desenvolvidos na mente do consumidor. Porém, essa atividade (quando feita sem um cuidado extremo e entendimento das duas partes das reais motivações do negócio) acaba por desbalancear o compartilhamento de lucros na cadeia. Isso pode resultar em perda do valor simbólico do produto, causando não apenas redução de receita para a marca, mas também gerando efeitos na autoestima de uma população que se vê mais uma vez colocada em uma situação de aproveitamento do seu trabalho e de sua cultura como mão-de-obra barata para marcas que já detém grande poderio econômico lucrarem ainda mais de maneira ilegítima, se apropriando de uma imagem sustentável que não condiz com a realidade.

Um bom exemplo de parceria saudável para o desenvolvimento da Teçume foi o trabalho realizado no São Paulo Fashion Week de 2017, sediado na Bienal Internacional de Arte de São Paulo, com a marca Giuliana Romanno. A estilista desfilou roupas e acessórios com detalhes de cipó trançado, que representou uma verdadeira parceria de desenvolvimento e *inputs* mútuos entre as marcas. O trabalho foi desenvolvido com o envolvimento de todas as artesãs, que eram brifadas e

dialogavam com a estilista sobre as diferentes possibilidades de construção das peças desejadas, não apenas empoderando as mulheres, mas mostrando que existe uma forma sustentável de parceria entre o pensamento *slow fashion* e a indústria da moda já consolidada.

#### **4. Considerações Finais**

Observa-se que a gestão da cadeia de suprimentos, em empresas dos mais diversos portes e categorias, vem ganhando cada vez mais relevância, trazendo resultados expressivos a partir do melhor entendimento do processo. Ao possuir uma ferramenta que expressa uma visão holística das relações entre os agentes envolvidos, os gestores podem tomar melhores decisões para seus negócios. Assim, com base nos fundamentos estabelecidos no referencial teórico e tomando como linha de ação o que foi exposto e apresentado na metodologia, foi possível a completude dos objetivos pré-determinados neste estudo. Com o levantamento de dados realizado através de pesquisas de dados secundários (fornecidos pela ONG) e primários (visita *in loco*) foi possível desenhar a cadeia de suprimentos da marca Teçume.

Este estudo é o primeiro passo para a profissionalização da marca, que agora pode visualizar e entender de maneira mais clara quais são os agentes e processos empregados na manufatura de seus produtos. Permite-se ainda que seus gestores se valham de outras ferramentas gerenciais para melhorar o sistema, podem ainda buscar novas maneiras de organizar o fluxo produtivo, pensando em como molda-lo para melhor atender às necessidades locais. É também o início de um trabalho de estruturação necessário para que se criem bases sólidas que levem ao crescimento do empreendimento, agora com embasamento e respaldo teórico.

O resultado obtido neste estudo foi apresentado de maneira gráfica, com uma esquemática que representa a cadeia de maneira simples e efetiva, se tornam assim um facilitador para a comunicação do negócio no ambiente interno da marca. Até então, a ideia de um negócio era abstrata aos olhos das artesãs e colaboradores locais, que não tinham noções de gestão e empreendedorismo e por isso não compreendiam que fazem parte de uma rede complexa e que tem um objetivo claro de produção. Ainda mais quando se está lidando com pessoas que vêm de lugares diferentes, com bagagens e vivência diversas mas que estão unidas pelo desejo de uma vida melhor e mais digna, esse cuidado na simplificação da comunicação é ainda mais vital.

Além disso, é possível que esta análise seja levada a outros empreendimentos locais, que podem se valer da metodologia para criar estruturas similares de cadeias que os auxiliem no entendimento de seus negócios de economia criativa, disseminando conhecimento e ampliando os horizontes da comunidade local.

A contribuição mais significativa que este estudo provê, no entanto, é a de criar condições para ampliar a característica auto-gestionária da marca. Agora que todos os agentes conseguem se visualizar dentro do processo, se torna mais fácil pensar em maneiras de otimizar seu trabalho por conta própria. Assim, este trabalho é de fundamental importância para que as mulheres ribeirinhas e os demais integrantes, independentemente do grau de escolaridade, tenham mais envolvimento nos processos decisórios da Teçume. O desenvolvimento da marca passa então a ser catafórico, partindo de dentro da organização, eliminando qualquer resquício que ainda pudesse existir de um sentimento de assistencialismo parasital - como se a única possibilidade de sucesso da marca dependesse de pessoas que não fazem parte daquela comunidade.

Esse despertar de um sentimento de organização, de pertencimento e de possibilidade real de construção de um negócio que supere as barreiras geográficas e culturais é, também, uma forma de mostrar aos jovens que um empreendimento que se baseia no artesanato e na valorização da cultura local de uma comunidade tradicional tem a potencialidade de ser bem-sucedido, desde que administrado. É, mesmo que de maneira indireta, uma contribuição para a valorização da arte e das tradições da comunidade do Careiro como opção de geração de renda para essa população, o que garante ainda a sobrevivência da cidade e busca por melhorias estruturais que garantam a permanência das pessoas na área. Num mercado infestado com produtos industrializados de alto

valor funcional e baixo valor de troca - advindos, por vezes, da exploração exacerbada de mão-de-obra barata - a validação e demonstração de que a produção de objetos artesanais pode ser uma solução possível é uma forma de resistência e de respeito ao ambiente.

## Referências

- BATALHA, Mário Otávio; COELHO, Frederico Bazarello. Análise dos cenários para suprimento de defensivos agrícolas no complexo da cana-de-açúcar. **Revista Eletrônica Sistemas & Gestão**, Niterói, v. 6, n. 4, p.537-548, jan. 2011.
- BIGNETTI, Luiz Paulo. As inovações sociais: uma incursão por ideias, tendências e focos de pesquisa. **Ciências Sociais Unisinos**, [s.l.], v. 47, n. 1, p.3-14, 24 maio 2011. UNISINOS - Universidade do Vale do Rio Dos Sinos.
- BRAGA, Fábio Rezende; BERTOLDI, Márcia Rodrigues. As mulheres das comunidades tradicionais na promoção do desenvolvimento sustentável. In: ENCONTRO NACIONAL DO CONPEDI/UNICURITIBA, 22., 2013, Curitiba. Curitiba: Funjab, 2013. p. 225 - 251.
- CARNEIRO, Célia Maria Braga *et al.* A análise da cadeia produtiva em organizações do terceiro setor: um estudo de caso no hospital maternidade Dr. Almir Pinto. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 9., 2002, São Paulo.
- CARNEIRO FILHO, Arnaldo; SOUZA, Oswaldo Braga de. **Atlas de Pressões e Ameaças às Terras Indígenas na Amazônia Brasileira**. São Paulo: Instituto Socioambiental, 2009.
- CASTRO, Maria José de *et al.* Uma análise da estrutura da cadeia de suprimentos: o caso da empresa Só Frutas. In: SEGET - SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 9., 2012, Resende.
- CERVO, Amado L; BERVIAN, Pedro A. Metodologia Científica. 5ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- FERREIRA, Nildete Maria da Costa. **Cadeia produtiva da farinha de mandioca na perspectiva da análise de filière e supply chain management**: um estudo de caso das relações entre agroindústria e a distribuição. 2004. 83 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Engenharia de Produção, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2004.
- FURLANETTO, Egidio L.; CÂNDIDO, Gesinaldo A. Metodologia para estruturação de cadeias de suprimentos no agronegócio: um estudo exploratório. **Revista Brasileira de Engenharia Agrícola e Ambiental**, Campina Grande, v. 10, n. 3, p.772-777, 2006.
- GIL, Antonio C. Como elaborar projeto de pesquisa. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- LIRA, Talita de Melo; CHAVES, Maria do Perpétuo Socorro Rodrigues. Comunidades ribeirinhas na Amazônia: organização sociocultural e política. **Interações**, Campo Grande, v. 17, n. 1, p.66-76, jan. 2016.
- LAUDON, Kenneth; LAUDON, Jane. **Sistemas de Informações Gerenciais**. 9. ed. São Paulo: Pearson, 2011.
- MARTINS, Leticia Martin de. **Os Relacionamentos Privilegiados pela Agroindústria Láctea Gaúcha no Gerenciamento de sua Cadeia de Suprimentos**. 2000. 128 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2000.
- NICARETTA, Leandro *et al.* O caso de produção de flores: análise de filière. In: SIMPÓSIO INTERNACIONAL DE INOVAÇÃO EM CADEIAS PRODUTIVAS DO AGRONEGÓCIO, 1., 2015, Vacaria.
- NISHIMURA, Maicon Douglas Livramento; GONTIJO, Leila Amaral. Slow fashion e o produto de moda com enfoque no usuário. In: CONGRESSO BRASILEIRO EM PESQUISA E DESENVOLVIMENTO EM DESIGN, 12., 2016, Belo Horizonte. **Proceedings**. Belo Horizonte: 2016. p. 4797 - 4804.
- NEWBIGIN, John. **A Economia Criativa**: um guia introdutório. Londres: British Council, 2010.
- OBREGON, Rosane de Fátima Antunes *et al.* O Infográfico como ferramenta para a visualização da Informação. In: CONGRESSO NACIONAL DE AMBIENTES HIPERMÍDIA PARA APRENDIZAGEM, 7, 2015, São Luís. p. 1 - 10.
- OLIVEIRA, Nilza Duarte Aleixo de; SILVA, Tania Nunes da. Inovação social e tecnologias sociais sustentáveis em relacionamentos intercooperativos: um estudo exploratório no CREDITAG-RO. **Revista de Administração da UFMS**, [s.l.], v. 5, n. 2, p.277-295, 23 ago. 2012. Universidade Federal de Santa Maria.
- SCHERER, Elenise. Mosaico Terra-Água: A vulnerabilidade social ribeirinha na Amazônia - Brasil. In: CONGRESSO LUSO-AFRO-BRASILEIRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS, 8., 2004, Coimbra.
- SCHNEIDER, Alessandro Vinicius *et al.* Análise de filière da cadeia produtiva da farinha de trigo: um estudo de caso na região oeste do Paraná. **Comunicação & Mercado/UNIGRAN**, Dourados, v. 1, n. 3, p.87-99, jul. 2009.
- SERAFIM, Mauricio C. *et al.* Economia criativa ou indústria criativa: delimitação de um conceito em construção. In: ENCONTRO DE ECONOMIA CATARINENSE, 7., Florianópolis, 2013.
- SOUZA, Mariluce Paes de *et al.* O Produto Florestal Não Madeirável (PFNM) Amazônico açaí nativo: proposição de uma organização social baseada na lógica de cadeia e rede para potencializar a exploração local. **Revista de Administração e Negócios da Amazônia**, Porto Velho, v. 3, n. 2, p.44-57, maio-agosto 2011.
- TROIANO, Jaime. **Brand Intelligence**: Construindo marcas que fortalecem empresas e movimentam a economia. São Paulo: Estação das Letras e Cores, 2017. 272 p.

# ***Supply chain of the social brand Teçume: mapping and analysis for the promotion of social entrepreneurship in a traditional Amazonian community.***

## ***Abstract***

*The social brand Teçume is an initiative of the NGO Casa do Rio aiming to generate income and emancipate women from Careiro Castanho, in Amazon, through handicrafts. In order to provide a holistic view of the process to identify possible improvements, the objective was mapping and analyzing the supply chain of this social enterprise. For this, filière analysis was used as methodology, structured with steps of analysis prior to the construction of the chain. Counting with secondary and primary data, the chain was drawn, explaining the relationships between the agents and the key processes of the system. Improvement points were indicated so that the brand continues to promote entrepreneurship and social innovation, based on creative economy, improving the quality of life of the population mainly regarding the issues of women's empowerment and valorization of the regional culture of a traditional Amazonian community that suffers with the lack of public investment.*

***Key-words:*** *filière analysis, creative economy, agroindustrial management, women's empowerment.*

# ***Cadena de suministro de la marca social Teçume: mapeo y análisis para la promoción del espíritu empresarial social en una comunidad amazónica tradicional.***

## ***Resumen***

*La marca social Teçume es una iniciativa de la ONG Casa do Rio que busca generar renta y emancipar las mujeres del municipio de Careiro Castanho, en la Amazonia, a partir de la artesanía. Con el fin de proveer una visión holística del proceso para identificar posibles mejoras, se objetivó el mapeo y análisis de la cadena de suministros de este emprendimiento social. Para ello, se utilizó como metodología el análisis de filière, estructurada con etapas de análisis previas a la construcción de la cadena. Contando con datos secundarios y primarios, se dibujó la cadena, explicitando las relaciones entre los agentes y los procesos clave del sistema. Los puntos de mejora fueron indicados para que la marca continúe promoviendo emprendedorismo e innovación social, basados en economía creativa, mejorando la calidad de vida de la población principalmente en lo referente a las cuestiones de empoderamiento femenino y valorización de la cultura regional de una comunidad tradicional amazónica, que sufre con la falta de inversión del poder público.*

***Palabras clave:*** *análisis filière, economía creativa, gestión agroindustrial, empoderamiento de la mujer.*