



Centro Universitário do Rio Grande do Norte

Caso de Ensino em Gestão de Vendas

DE BONÉ TAMBÉM SE FAZ GOL

Gilvanise Borba Maia

MBA em Gestão Estratégica de Negócios

Orientadora: Prof^ª Maria Valéria Pereira de Araújo

Caso de Ensino em Gestão de Vendas

DE BONÉ TAMBÉM SE FAZ GOL

**“Alguns vêem a empresa privada como um predador
a ser abatido, outros como uma vaca a ser
ordenhada, mas poucos a vêem como um poderoso
garanhão puxando a carreta”**

Winston Churchill

INTRODUÇÃO

A produção de bonés desde a década de 1990 passou a ser uma das mais importantes atividades econômicas da região do Seridó potiguar. A fabricação, que antes era manufatureira, de pequena escala, e de fundo de quintal, passou pela modernização de seus equipamentos, a ter bons níveis de produtividade e a ocupar instalações adequadas, que se multiplicaram em vários bairros da cidade.

Produtores de bonés, fornecedores de matérias primas e acessórios, comerciantes de máquinas e equipamentos, perceberam a importância econômica e social da atividade para a região e resolveram, em setembro de 2001, fundar a Associação Seridoense dos Fabricantes de Bonés – ASFAB, com o objetivo de adquirir representatividade, conquistar parceiros, aprender coletivamente, realizar ações conjuntas, visando melhor competir no mercado globalizado.

Através da atuação da ASFAB os boneleiros estão tendo acesso a ações de capacitação, participação em feiras e eventos, qualificação de mão-de-obra, marketing, compras coletivas e comercialização.

Visando um melhor aproveitamento das vantagens que aglomerados produtivos podem trazer para as empresas de um mesmo setor instaladas numa mesma região geográfica, como facilidades de logística, de acesso a fornecedores, mão-de-obra especializada e conhecimento tácito regionalizado, as lideranças do setor, juntamente com a ASFAB, trabalharam para formação do Arranjo Produtivo Local da Bonelaria do Seridó.

A organização do Arranjo Produtivo Local da Bonelaria do Seridó, estruturado por empresários envolvidos na atividade, entidades de apoio e fomento ao empreendedorismo e por instituições de ensino e pesquisa, no ano de 2004, resultou no reconhecimento nacional do pólo produtivo do Seridó e atraiu a atenção de segmentos do poder público e da iniciativa privada.

Integrando as parcerias e produtores, com o apoio do Sebrae, a ASFAB através do seu presidente, Jaedson Dantas, articulou a elaboração do projeto de desenvolvimento do APL, com o objetivo de fortalecer a bonelaria da região do Seridó e torná-lo referência em qualidade e produtividade, conquistando novos mercados, através do aumento de vendas para os setores públicos e privados em todo o território nacional.

Hoje o presidente Jaedson e os integrantes do APL se deparam com um novo desafio. A realização da Copa do Mundo da Fifa no Brasil e a escolha de Natal como sub sede do evento trazem para os boneleiros enormes perspectivas comerciais, por outro lado, a preocupação que ronda os pensamentos de Jaedson e dos integrantes do arranjo concentram-se em: como inserir os produtos de forma competitiva na Copa 2014?

Serão as ações previstas no projeto suficientes para garantir um bom aproveitamento da oportunidade?

HISTÓRICO DO APL

Os vaqueiros da Região do Seridó historicamente utilizavam chapéus de couro para se protegerem do sol forte e dos espinhos da vegetação da mata caatinga.

Em função da atividade da cotonicultura, que movimentava a economia local, desenvolveu-se paralelamente a produção de redes de dormir, que se tornou tradicional na região e em 1980 já era a mais importante do segmento têxtil no Seridó.

A atividade boneleira propriamente dita teve início em 1984 quando o Sr Cleto Minervino, camelô que comercializava bonés confeccionados em Caruaru/PE, resolveu produzir seus próprios bonés. Os primeiros bonés, montados a partir do desmanche dos bonés de Caruaru para servirem como molde, mostraram a viabilidade do negócio.

Alguns antigos fabricantes de chapéus também aderiram à produção de bonés, atraindo outros investidores que viram na nova atividade boas perspectivas de futuro; levando a que na década de 1990 a produção de boné passasse a ser uma das mais importantes atividades econômicas de Caicó.

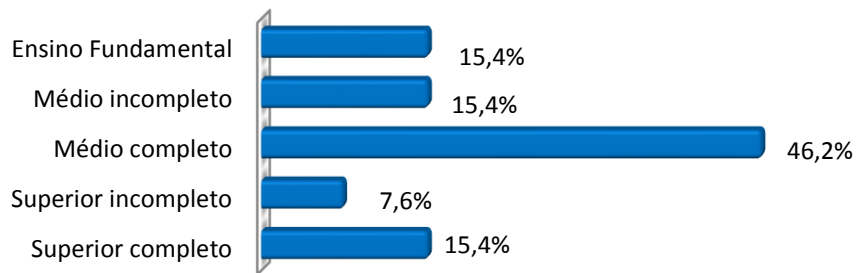
Os números atuais demonstram a importância social e econômica do segmento. Existem nos municípios de Caicó, Serra Negra do Norte e São José do Seridó 80 empresas que geram em média 30 empregos cada, perfazendo um total de 2.400 empregos diretos. A produção mensal de cada empregado é de 1.000 peças, o que representa uma produção mensal de 2,4 milhões de unidades.

Outros empreendedores de segmentos ligados à bonelaria, como empresas dubladoras, comerciantes de acessórios, máquinas de costura industrial e de matérias primas, resolveram se instalar na região, atraídos pela oportunidade de realização de bons negócios.

Os bonés fabricados na região são de três tipos: o simples, fabricado com tecido de qualidade inferior e preço mais baixo; o promocional, feito de tecido de algodão ou sintético; e o bordado confeccionado com tecido de boa qualidade, com processo de dublagem que não utiliza espuma e com aplicação de bordado, realizada em máquina computadorizada, agregando valor ao produto final.

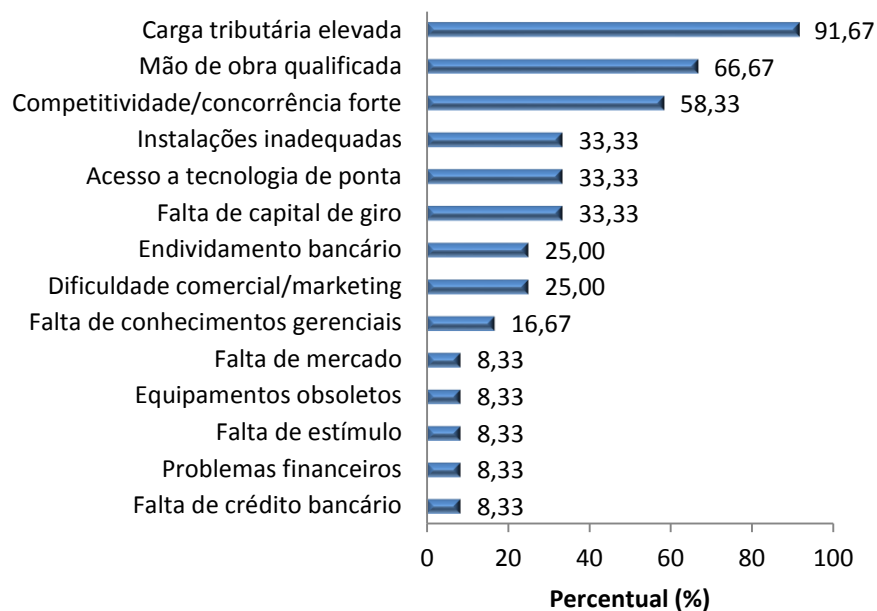
Incorporado ao vestuário dos jovens e sinônimo de moda o boné ganhou o mercado nacional e o Seridó tornou-se o segundo pólo produtivo do país, perdendo apenas para o de Apucarana no Paraná, município reconhecido como “capital nacional do boné”.

Escolaridades dos proprietários

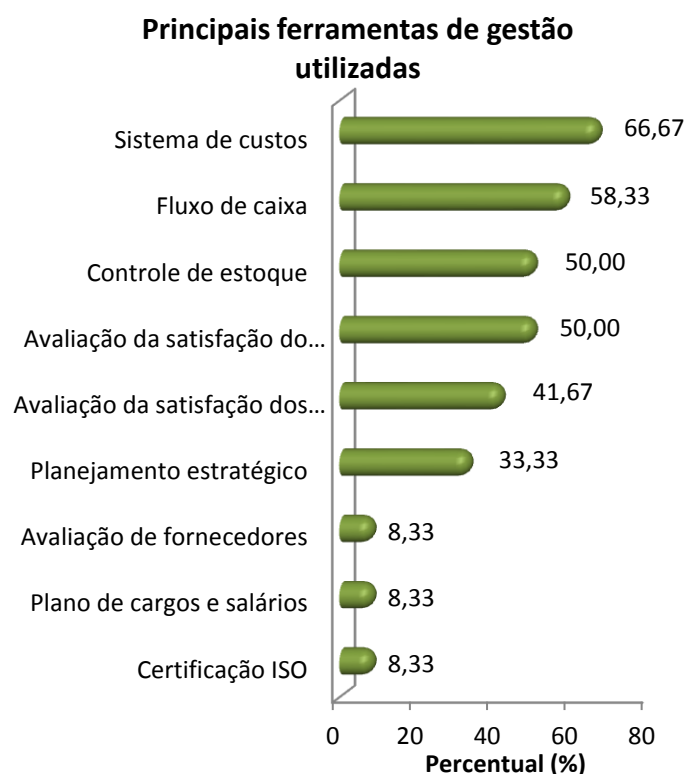


- As empresas visitadas apontaram como principais dificuldades a carga tributária elevada (91,67%), mão-de-obra pouco qualificada (66,67%), competitividade/concorrência forte (58,33%), instalações inadequadas (33,33%), acesso a tecnologia de ponta (33,33%), falta de capital de giro (33,33%), endividamento bancário (25,0%) e dificuldade comercial/marketing (25,0%).

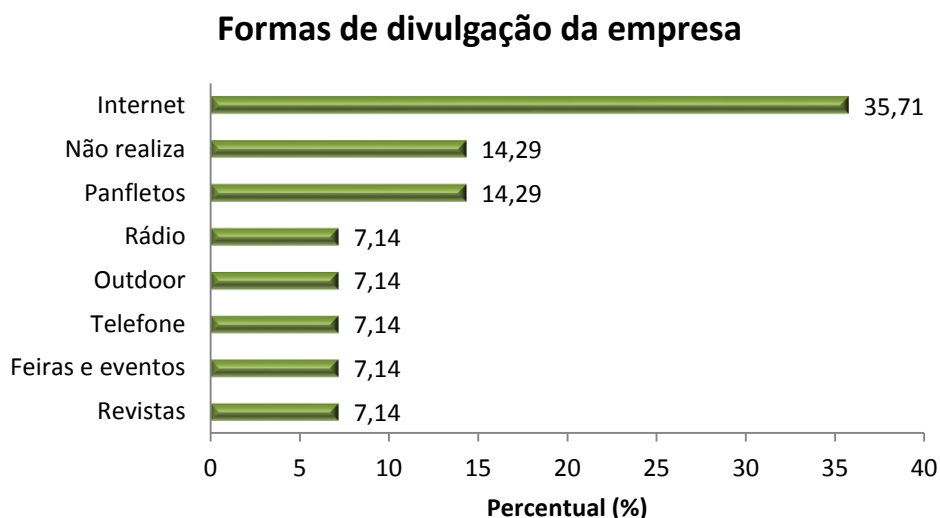
Principais dificuldades



- As ferramentas de gestão mais utilizadas pelas empresas foram sistemas de custos (66,67%), fluxo de caixa (58,33%), controle de estoque (50,0%), avaliação da satisfação do cliente (50,0%), avaliação da satisfação dos funcionários (41,67%), planejamento estratégico (33,33%). Em pequeno percentual foram citados avaliação dos fornecedores (8,33%), plano de cargos e salários (8,33%) e certificação ISO (8,33%).



- As principais formas de divulgação das empresas são internet (35,71%) e panfletos (14,29%). Outras formas citadas em pequeno percentual são rádio, outdoor, telefone, feiras e eventos, revistas. Tem-se ainda que 14,29% das bonelarias não realizam nenhum tipo de divulgação.



OPORTUNIDADES DA COPA DO MUNDO 2014

Principal evento futebolístico do mundo a Copa da FIFA em 2014 terá como palco o Brasil e Natal foi escolhida para integrar o elenco das 12 cidades sub-sedes onde acontecerão os jogos.

Para a identificação de oportunidades no nível local optou-se pela utilização de grupos focais para cada setor priorizado. No caso de Natal, estão sendo realizados Investimentos na construção da Arena das Dunas, nas obras de mobilidade e do setor privado, principalmente nas atividades ligadas ao turismo, movimentando a economia e gerando grandes oportunidades de negócios.

Assim que foram escolhidas as cidades anfitriãs da copa o Sebrae encomendou à Fundação Getúlio Vargas um estudo visando identificar em cada município as oportunidades de investimentos advindas do evento mobilizador, e buscar as formas de inserção da micro e pequena empresa neste promissor mercado. Os resultados da pesquisa apontaram oportunidades de investimentos nos seguintes setores:

Setor	Data	Nº de oportunidades identificadas	Nº de dificuldades identificadas	Nº de ações sugeridas
Construção civil	25/04/2011	49	9	12
Tecnologia da Informação	25/04/2011	37	20	23
Têxtil e Vestuário	26/04/2011	37	15	15
Turismo	26/04/2011	56	18	26
Produção Associada ao Turismo	26/04/2011	54	25	29
Comércio Varejista	27/04/2011	61	10	11
Agronegócios	27/04/2011	42	23	31
Serviços	28/04/2011	20	16	21
Número total de participantes				82

Fonte: Mapa de oportunidades – FGV - 2011

Dentre as oportunidades identificadas no setor de têxtil e vestuário figura a produção de bonés:

Função	Área	Atividade	Código CNAE	Descrição CNAE	Densidade RN
Vestuário	Acessórios	Produção de adereços para cabeça	14.14-2	Fabricação de acessórios do vestuário	0,54

Fonte: Mapa de oportunidades - FGV - 2011

Para cada um dos setores priorizados, além das oportunidades, foram também identificadas as dificuldades/desafios para inserção na copa, bem como propostas ações para superação das dificuldades. Especificamente em relação ao setor Têxtil e Vestuário os dados demonstraram que as principais dificuldades estão ligadas a...

Dificuldades / Propostas de ação no setor de Têxtil e Vestuário:

DOCUMENTAÇÃO GERAL	
DIFICULDADES	PROPOSTAS DE AÇÃO
1. Obtenção de licença ambiental.	1. Contratação de técnicos.

Fonte: FGV (2011)

DOCUMENTAÇÃO ESPECÍFICA	
DIFICULDADES	PROPOSTAS DE AÇÃO
1. Dúvidas quanto à adoção de normas e certificações.	1. Publicações técnicas.
2. Ausência de órgãos específicos para fornecimento de laudos e certificações.	2. Incentivo à criação de órgãos específicos.
3. Inexistência de tamanho padrão na modelagem de bonés.	3. Articulações com a ABIT (Associação Brasileira de Indústria Têxtil).

Fonte: FGV (2011)

GESTÃO	
DIFICULDADES	PROPOSTAS DE AÇÃO
1. Excesso de exigências para a obtenção de linhas de crédito.	1. Desburocratização do procedimento.
2. Ausência de planejamento estratégico.	2. Oferecimento de consultorias e cursos.
3. Ausência de profissionais qualificados.	3. Cursos de qualificação e capacitação.
4. Concorrência com o mercado informal.	4. Maior fiscalização pelo Poder Público.
5. Concorrência com o mercado "chinês".	5. Articulação para melhoria da competitividade do produto nacional.
6. Planejamento de produção.	6. Consultoria.

Fonte: FGV (2011)

SUSTENTABILIDADE	
DIFICULDADES	PROPOSTAS DE AÇÃO
1. Ausência de ações voltadas à reciclagem de produtos.	1. Oferecimento de cursos, seminários e palestras.
2. Ausência de interesse em adotar práticas sustentáveis pelos empresários.	2. Exigência de um selo ambiental.
3. Inexistência de selo no setor boneleiro (ex. fair trade).	3. Oferta de consultoria.

Fonte: FGV (2011)

OUTROS	
DIFICULDADES	PROPOSTAS DE AÇÃO
1. Ausência de representatividade do sindicato.	1. Articulação e reunião com empresários.
2. Ausência de sindicatos em algumas áreas (ex. boneleiros).	2. Articulação junto a FIERN para constituição de sindicato.

Fonte: FGV (2011)

Projeto – APL DE BONELARIA DO SERIDÓ POTIGUAR

Fruto da atuação e empenho dos integrantes do APL e dos parceiros, foi estruturado, de forma participativa, um projeto que tem como objetivo “fortalecer o segmento de bonelaria do Seridó, tornando-o referência em qualidade e produtividade, conquistando novos mercados através do aumento de vendas para os setores públicos e privados em todo o território nacional”, que prevê ações estruturadas e integradas visando alavancar a atividade boneleira local.

Constituem focos estratégicos do projeto:

- 1 – implantação da cultura de inovação e cooperação;
- 2 – melhoria da gestão empresarial
- 3 – aprimoramento do processo produtivo e da qualidade do produto
- 4 – incentivo ao aumento do uso de bonés no mercado interno
- 5- qualificação das pequenas empresas para o aproveitamento das oportunidades de negócios

As ações previstas para o projeto, no período de 2011 a 2015, estão assim definidas:

Ação	Descrição
Realizar consultorias gerenciais e de acesso a mercado	Realização de consultorias de gestão empresarial, licitação, formação de preço, controles financeiros, processos de logística, pesquisas de mercado, visando a adequação das empresas e de produtos para atender a mercados governamentais, a grandes eventos e a demanda do mercado de brindes.
Promover capacitação gerencial	Realização de cursos na área de gestão (Iniciando um pequeno grande negócio, desenvolvimento de equipes, controles financeiros, formação de preços e contabilidade na prática, fornecendo subsídios e ferramentas para aperfeiçoar a gestão empresarial.
Realizar consultorias tecnológicas	Realização de consultorias tecnológicas em lay out de produção costurabilidade, design, inovações e gestão ambiental para atender as necessidades do mercado nacional.
Facilitar o acesso a serviços financeiros	Disseminação das informações sobre linhas de crédito, articulação com instituições buscando a disponibilização de linhas de crédito acessíveis às MPE's, capacitação em gestão financeira e sobre serviços oferecidos pelos bancos no acesso a mercado.
Desenvolver inteligência de mercado	Realização de estudos sobre mercado regional para conhecimento e definição de nichos de mercados para o segmento da boneleira e realização de um planejamento de marketing.
Realizar promoção comercial	Realização de feiras, missões, caravanas e encontros de negócios com a finalidade de obter informações técnico-comerciais, conhecer novos mercados, produtos, processos e tecnologias, divulgar a empresa, verificar a potencialidade de seus produtos e serviços, conhecer a concorrência e suas práticas comerciais, estabelecer contatos com potenciais clientes e fornecedores e trocar experiências e conhecimentos.
Criar selo de identidade regional	Criação de um selo de identidade regional para aumentar a visibilidade do pólo boneleiro do Seridó em nível nacional.
Capacitação em mercado	Realização de cursos e capacitações inerentes ao setor para subsidiar as empresas com conhecimentos e ferramentas para fortalecer e conquistar novos mercados, tais como: Técnicas de vendas, Como vender mais e melhor, boas vendas, Técnicas para

Promover a inserção do boné na mídia nacional

Implantar o Centro Tecnológico Têxtil do Seridó

Realizar diagnóstico do setor boneleiro do Estado do RN

Desenvolver produto com características requeridas para certificação em Comércio Justo

negociações, Gestão de estoques.

Realizar ações de marketing individuais em cada empresa e ações que divulguem o boné em todo território Nacional.

Articular com entidades parceiras para implantação do centro tecnológico, com ênfase no setor têxtil e confecções, para possibilitar o desenvolvimento e inovação de produtos para atender as exigências e demandas do mercado.

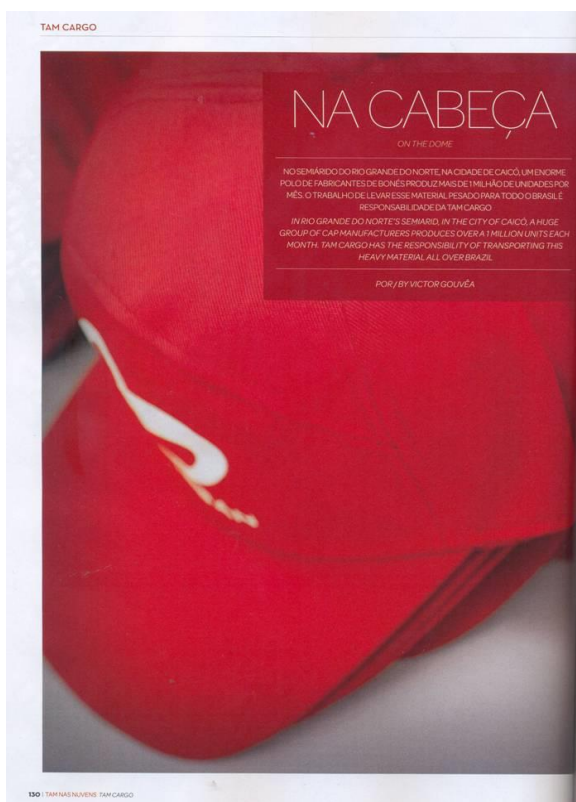
Realizar diagnóstico para acompanhar o desenvolvimento e implementação de inovações no segmento para atender demandas do evento Copa 2014

Identificar produção de algodão certificado no comércio justo e desenvolver tecido e produto final (boné) a partir de matéria prima certificada, visando à certificação do boné

Fonte: Projeto "APL de bonelaria do Seridó Potiguar" – WWW.sge.sebrae.com.br

Algumas ações relevantes e que merecem destaque já foram realizadas no ano de 2011, dentre elas:

- ✓ Reportagem sobre o pólo boneleiro de Caicó publicada na Revista TAM do mês de outubro



- ✓ Primeira turma do curso de formação de técnico de nível médio em vestuários no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte– IFRN, na unidade educacional com sede em Caicó.
- ✓ Realização, pela primeira vez em Caicó, da Expoboné, considerada a maior feira nacional de fornecedores de matérias-primas , equipamentos, máquinas e acessórios para indústria de bonés do Brasil. Durante a feira 70% dos expositores realizaram negócios, e foram mantidos 222 contatos para negociações futuras.



- ✓ Realização de rodada de negócios com a participação de 8 empresas compradoras/âncoras dos Estados de Pernambuco, Rio de Janeiro, Rio Grande do Norte, Minas Gerais, Santa Catarina e Distrito Federal e 13 empresas ofertantes. Todas as ofertantes afirmaram a possibilidade de concretização de negócios futuros e 70% fecharam comercialização da ordem de R\$ 700.955,00.



- ✓ Lançamento, em outubro de 2011, da Revista Boné do Seridó com tiragem de 1000 exemplares.



- ✓ Inserção dos bonés produzidos no Seridó e em Apucarana na novela Ti-Ti-Ti da Rede Globo de televisão



O PROBLEMA

Diante das oportunidades advindas da realização da Copa 2014 no Brasil, além de outras decorrentes de outros grandes eventos como as Olimpíadas 2016, e dos investimentos que estão sendo feitos no Estado do Rio Grande do Norte como a ampliação do porto e a construção do novo aeroporto, que facilitarão o escoamento da produção para outros estados e países, os gestores do APL de bonelaria e o presidente da ASFAB, Jaedson Dantas continuam a se perguntar: serão as ações previstas e em desenvolvimento no projeto suficientes para inserir de forma

sustentável os produtos do APL na Copa? Como manter as vendas em alta após a realização do evento?

NOTAS DE ENSINO

RESUMO DO CASO

As empresas que integram o APL de bonelaria do Seridó pretendem inserir seus produtos no evento mobilizador da Copa 2014, e diante do inusitado da situação, pois nunca vivenciaram situação parecida, se questionam sobre a melhor forma de incrementar as vendas, considerando a sustentabilidade das vendas após a realização dos jogos. O APL é composto por 80 empresas fabricantes de bonés, nos municípios de Caicó, Serra Negra do Norte e São José do Seridó, e por 14 empresas fornecedoras de matérias-primas e acessórios. Integram a rede de parceiros do APL a Associação Seridoense dos Fabricantes de Bonés, o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Rio Grande do Norte – SEBRAE/RN, a Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Norte – FIERN, o Instituto Euvaldo Lodi – IEL, a Secretaria de Estado do Desenvolvimento Econômico – SEDEC/RN, Banco do Brasil S.A., Instituto federal de Educação, Ciência e Tecnologia do RN – IFRN, Banco do Nordeste do Brasil – BNB, Faculdade Católica Santa Teresinha – FCST, Agência de Desenvolvimento Sustentável do Seridó – ADESE. O caso retrata uma situação real vivida pelos produtores de bonés do Seridó Potiguar e foi construído com base em informações colhidas em publicações, conversas com envolvidos e observações dos fatos, sendo o mesmo, indicado para ser utilizado por alunos de graduação dos cursos de administração, gestão de negócios, marketing e turismo. Tem por objetivo fazer os alunos refletirem sobre a temática: vendas, marketing e identificação de ameaças e aproveitamento de oportunidade de negócios.

FONTES DE DADOS

A construção do caso foi feita a partir da convivência com alguns dos personagens, de observações, de publicações e de conversas mantidas com envolvidos. A caracterização e circunstâncias são reais e envolvem integrantes e parceiros do APL de bonelaria do Seridó.

SUGESTÕES PARA DISCUSSÃO DO CASO

Este caso é indicado para ser utilizado em cursos de graduação em administração, e gestão de negócios, nas disciplinas de administração de vendas, gestão de marketing,

turismo, entre outras. Sugere-se ser lido em 30 minutos em sala de aula. Podendo ser aplicado da seguinte maneira: 1) leitura individual ou em grupos; 2) levantamento das questões relativas às estratégias de vendas e marketing 3) sugestões para inclusão de outras ações que atendam ou complementem a solução do problema; 4) apresentação das sugestões dos grupos em plenária; 5) sistematização das principais conclusões; 6) fechamento com discussão dos conceitos pelo professor da disciplina.

OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

O caso de ensino “De Boné Também se Faz Gol” tem como objetivo levar o aluno a refletir, não só sobre a temática das estratégias de vendas e marketing mas , também, observar que não basta aproveitar a oportunidade imediata de comercialização sem observar a sustentabilidade da atividade após o evento. Identificação dos riscos de apostar alto em uma possibilidade de negócio cujo controle sobre sua efetivação e está fora do alcance do grupo.

QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

- 1 – Considerando os dados e informações apresentadas no caso, você acredita que as ações inseridas no projeto APL de Bonelaria do Seridó são suficientes para o pleno aproveitamento da oportunidade?
- 2 – Que outras ações você incluiria no projeto visando à inserção dos produtos da bonelaria no evento Copa 2014?
- 3 – Como proceder para garantir parte do mercado aberto com a copa 2014, após a realização do evento?
- 4 – Que alternativas de comercialização poderão ser adotadas pelos integrantes do APL de bonelaria do Seridó para competir com o APL de bonelaria de Apucarana?

ANÁLISE DO CASO

O estudo poderá ter início com a identificação pelos alunos de aspectos relevantes apresentados no texto do caso para a solução das questões, como o perfil dos empresários e empreendimentos, resultados da pesquisa e ações já desenvolvidas, bem como parte do escopo do projeto proposto para o desenvolvimento do APL.

Os alunos poderão identificar que o projeto contempla além de iniciativas empresariais, outros pressupostos inerentes ao desenvolvimento de APL's, tais como: promoção do capital humano, desenvolvimento do capital social, fortalecimento da governança e o incentivo ao uso sustentável do capital natural.

Porém, embora o projeto apresente uma clara preocupação com a obediência aos critérios do comércio justo, que incorpora importantes avanços nas condições de trabalho, eliminando a informalidade nas transações e o uso do trabalho infantil, resultando em melhores condições de comercialização, principalmente no comércio exterior, carece de outras ações de sustentabilidade. Buscando garantir que o uso dos recursos naturais sejam consumidos para “suprir as necessidades da geração presente sem afetar a possibilidade das gerações futuras de suprir as suas”, conforme preconiza o Relatório de Brundtland (1987).

As condições ambientais do Seridó são conhecidas de todos, os efeitos do crescente processo de desertificação não devem ser agravados pela produção industrial desvinculado da preservação ambiental. Com esta perspectiva pode ser adotado pelo APL o uso de materiais não poluentes, como abas de papelão, o tecido de algodão, tintas naturais, além da reciclagem dos resíduos, a partir da inclusão no projeto de ações específicas para a identificação e disseminação destas e de outras práticas ambientalmente corretas. Promovendo o desenvolvimento econômico regional sem afetar o meio ambiente com a geração de mais lixo, baseados na proposição apresentada por Cairncross (1992) de que desacoplar o lixo do crescimento pode significar uma dentre poucas coisas: adquirir produtos que utilizam menos matéria prima para cumprir suas funções, comprar produtos que possam ser reciclados ou reutilizados; comprar produtos que durem mais ou simplesmente comprar menos.

Para inserir os bonés na Copa 2014 os alunos poderão propor uma maior aproximação do APL com os organizadores e promotores do evento, iniciativa que dependerá dos compromissos por estes já assumidos com os patrocinadores. Outra ação poderá estar focada na produção de peças promocionais para empresas

relacionadas ao evento utilizarem como brinde na promoção de seus empreendimentos ou produtos para os clientes e na implementação de ações que visem o cliente final constituído por turistas e torcedores locais.

A proposição de ações que promovam a comercialização através de encontros com compradores, como rodadas de negócios, devem ser inseridas no projeto para facilitar o acesso dos boneleiros às empresas que comercializam brindes e as agências que desenvolvem campanhas publicitárias visando a inclusão do boné em seus portfólios de produtos.

É fundamental a inserção dos produtos no comércio eletrônico, garantindo o acesso fácil e barato aos clientes, segundo Albertin (2000) “a internet e similares permitem às pequenas empresas agir como as grandes, utilizando uma infra-estrutura gratuita ou de baixo custo para promover seus produtos numa base global”.

A manutenção do mercado após a realização do evento dependerá do fortalecimento do selo de origem do produto, garantindo qualidade, preço e design, que promovam a identidade dos bonés para além da copa. As ações de compras coletivas e venda em conjunto serão decisivas para o cumprimento de volume, prazo e redução de custos.

Somente com a estratégia de atuação coletiva será possível investir em inovação, criação, redução de custos e abertura de novos mercados para, além de vencer a concorrência e garantir retorno consistente após a realização do evento. Tese defendida por Casarotto e Pires (1999) que afirmam que “a não ser que a pequena empresa tenha um bom nicho de mercado local, dificilmente terá alcance globalizado se continuar atuando de forma individual”.

A garantia de manutenção do mercado virá também do intensivo trabalho de marketing que teve início com a realização da Expoboné em Caicó e que não pode ter fim, indo além da realização da Copa 2014 e da conquista do hexa campeonato pelo Brasil.

Para competir com o APL de Apucarana os integrantes do Arranjo Produtivo Local do Seridó deverão investir no desenvolvimento de coleções, com investimento intensivo em design com a adoção de elementos regionais, como elementos da iconografia regional, pedras semipreciosas, produtos do artesanato local (bordado, crochê, fuxico, palhas e fibras); trazendo para os produtos os aspectos tangíveis e intangíveis ligados à cultura local e tão valorizadas pelo mercado, especialmente o turístico.

Segundo Krucken (2009) o design facilita o processo de inovação e “ao se tratar de APL's seu maior desafio é canalizar forças (reconhecidas e latentes) presentes no

território e apoiar um comportamento pró-ativo versus a colaboração e integração de interesses locais, de forma que as inovações se concretizem e tragam benefícios coletivos”.

Migrar de uma atuação em um conturbado “oceano vermelho”, como define Kim (2005), para as calmas águas do “oceano azul”, exigirá esforço e concentração na criação de elementos de valor, reduzindo custos e, ao mesmo tempo, aumentando o valor para os compradores.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Mapa de oportunidades para às micro e pequenas empresas nas cidades sede, Relatório Natal. Fundação Getúlio Vargas, 2011.

Castro, Luiz Humberto de. Arranjo Produtivo Local. Brasília: SEBRAE, 2009.

Termo de referência para atuação do Sistema SEBRAE em arranjos produtivos locais. Brasília: SEBRAE, 2003.

Kim, W. Chan; Mauborgne, Renee. A estratégia do oceano azul. Campus, 2005.

Cairncross, Frances. Meio ambiente: custos e benefícios. São Paulo: Nobel, 1992.

Casarotto, Nelson Filho; Pires, Luiz Henrique. Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: estratégia para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana. São Paulo: Atlas, 1998.

Krucken, Lia. Design e território: valorização de identidades e produtos locais. São Paulo: Studio Nobel, 2009.

Albertin, Alberto Luiz. Comércio eletrônico: modelo, aspectos e contribuições de sua aplicação. São Paulo: Atlas, 2000.