

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

ANÁLISE DA CADEIA DE VALOR DO POLO DE JOIAS DO PARÁ

Lílian Cristina Schreiner

Orientador: Nuno Manoel Martins Dias Fouto

SÃO PAULO

2014

Prof. Dr. Marco Antonio Zago
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Reinaldo Guerreiro
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Roberto Sbragia
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Lindolfo Galvão de Albuquerque
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

LÍLIAN CRISTINA SCHREINER

ANÁLISE DA CADEIA DE VALOR DO POLO DE JOIAS DO PARÁ

Dissertação apresentada ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Nuno Manoel Martins Dias Fouto

Versão Corrigida

(versão original disponível na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade)

SÃO PAULO

2014

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Schreiner, Lílian Cristina

Análise da cadeia de valor do Programa do Polo de Joias do Pará
/ Lílian Cristina Schreiner . – São Paulo, 2014.
175 p.

Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, 2014.
Orientador: Nuno Manoel Martins Dias Fouto.

1. Criatividade – Administração 2. Vantagem competitiva 3. Polo
de Joias do Pará I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia,
Administração e Contabilidade. II. Título.

CDD – 650.1

Aos meus avós Edwiges Procópio (*in memoriam*), **Elza Klein** (*in memoriam*) e **Oswaldo Barbosa** (*in memoriam*), meus exemplos de amor, determinação, trabalho, simplicidade, decência e caráter e que hoje estariam orgulhosos da minha feitura.

À minha mãe, Edna Maria, pelos mesmos motivos acima, por ser uma das maiores educadoras deste mundo e por ser a pessoa que mais acredita em mim e mais luta comigo por todos os meus sonhos.

AGRADECIMENTOS

Primeiro à D'us que me deu luz e vida.

À minha mãe, Prof. MSc. Edna Maria Barbosa, pela força, carinho e orações de todos os dias e pela compreensão e apoio incondicional na minha decisão de cursar o Mestrado.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Nuno Manoel Martins Dias Fouto, pela dedicação, ensinamentos e incentivo para que eu realizasse o curso com qualidade e este trabalho com inovação.

Aos docentes da FEA-USP, pela excelência no ensino, em especial aos Profs. Drs. José Afonso Mazzon, Decio Zylbersztajn, Paulo Feldmann, José Augusto Giesbrecht da Silveira, Claudio Felisoni, Sylvia Saes e Ana Cristina Limongi.

À Banca Examinadora da dissertação, Profa. Dra. Flávia Ghisi, Prof. Dr. Edgard Monforte e Prof. Dr. Marcos Luppe, por todas as contribuições fornecidas.

Às equipes das Secretarias da Pós-Graduação da FEA, em especial Lucimara do Nascimento, Francisco Costa, Ana Paula, Cida, Fabiana Caseiro, Eloisa Alessio, Daniela Martins.

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes).

Ao Programa do Polo de Joias do Pará, ao Espaço São José Liberto e ao IGAMA.

Ao Instituto Brasileiro de Gemas e Metais Preciosos (IBGM).

À equipe do Programa de Administração do Varejo (PROVAR), da Fundação Instituto de Administração (FIA).

Aos queridos amigos de curso que, juntos, compõem a força e a alegria desta empreitada, em especial, Adriana Madeira, Alcides Araújo, Ana Cristina Pinzkoski, Bassiro So, Carlos Passos, Daniela Aviani, Elaine Mandotti, Gleriani Ferreira, Ivan Ferraz, Leonardo Vils, Marcos Cardoso, Marina Schreiner, Renato Czarnotta, Talita Rosolen, Vitor Nogami.

Aos colegas do setor joalheiro, especialmente Rita Prossi, Lidia Abraham, Eliana Schussel, Sonia Bernardes e Roni Sztokfisz.

Aos primos Gustavo e Larissa Bringel pelo carinho e suporte na estadia em Belém.

Às amigas Erica Pagani e Bruna Pigatto pelo apoio e alegria na execução desta empreitada.

Aos colegas e docentes da Pontifícia Universidade Católica (PUC-SP) e da Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM), em especial Ana Teresa Rosa, Marcia Rocha, Erika Buzo, Mariano Adsuara e Mateus Ponchio, pela parceria enquanto estudei nestas instituições.

RESUMO

O presente estudo, de abordagem qualitativa e descritiva, investiga as relações entre as teorias sobre Economia Criativa, Vantagem Competitiva, Cadeia de Valor e Qualidade no Mercado de Luxo objetivando identificar a contribuição do Programa do Polo de Joias do Pará para a criação de valor na indústria de joias do referido estado brasileiro. O método de pesquisa utilizado abrangeu a construção de proposições a partir da literatura revisada e reduzida, a realização de entrevistas com profissionais do setor joalheiro brasileiro, análise de conteúdo das entrevistas e análise da cadeia de valor do Polo de Joias do Pará com base na observação participante. Os resultados apontam que as estruturas teóricas empregadas neste estudo estão presentes na Cadeia de Valor do Programa do Polo de Joias do Pará, destacando a criação de valor por meio do benefício percebido pelo consumidor. O incipiente estudo cria oportunidade para a realização de novas relações com outros *clusters* criativos ou para a identificação de atitudes e intenções de compra dos clientes do Polo.

Palavras-chave: Economia criativa, análise da cadeia de valor, Polo de Joias do Pará.

ABSTRACT

This qualitative and descriptive study investigate the relationship between theories about competitive analysis, value-chain analysis and Jewel design aiming to identify the contribution of the Pará's jewelry center program for creating value in Jewelry eco-design and production in the Amazon. The research method included the construction of propositions from the literature reviewed and reduced, conducting interviews with professionals of the jewelry center, content analysis of the interviews and value-chain analysis of Pará's jewelry center program based on observation participant. The results show that the theoretical frameworks used in this study are present in the value-chain analysis of Pará's jewelry center program, highlighting the creation of value through benefit perceived by consumers. The study creates opportunity for new value-chain analysis of other eco-design centers or to identify attitudes and purchase intentions of customers of Pará's jewelry center program.

Key-words: Competitive analysis, Value-chain analysis, Jewel design.

SUMÁRIO

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	3
LISTA DE QUADROS	4
LISTA DE TABELAS	5
LISTA DE GRÁFICOS.....	6
LISTA DE FIGURAS	7
1 INTRODUÇÃO	9
Justificativa	11
Problema de Pesquisa	12
Objetivos.....	12
Definições operacionais.....	13
Contribuições do trabalho.....	13
Procedimentos metodológicos	13
Estrutura da pesquisa	14
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	17
2.1 Economia Criativa	17
2.1.1 Cadeia de Valor da Economia Criativa.....	27
2.1.2 Economia Criativa no Brasil	29
2.2 Vantagem Competitiva e Cadeia de Valor	32
2.2.1 Cadeia de Valor.....	37
2.2.2 Vantagem de custo	40
2.2.3 Vantagem por meio da diferenciação.....	42
2.2.4 Mapa de Valor.....	46
2.2.5 Benefício percebido e qualidade no mercado de luxo.....	49
2.2.6 Gestão de empresas realizada por Organizações Sociais	53
2.3 Indústria de Joias	59
2.3.1 Caracterização da Indústria de Joias no Brasil.....	62

2.3.2	Indicadores da Cadeia Produtiva de Gemas e Joias do Brasil em Números	69
2.3.3	Estado da arte e diagnóstico: Análise da situação econômica do setor mineral e da indústria de joias do Pará <i>ex-ante</i> ao Programa do Polo	79
3	MÉTODO	85
3.1	Fase 1: Construção de proposições a partir do levantamento bibliográfico.....	85
3.2	Fase 2: Estudo empírico	88
3.2.1	A amostra.....	89
3.2.3	O roteiro de entrevista	90
3.3	Fase 3: Análise de conteúdo.....	90
4	ANÁLISE DOS DADOS	95
4.1	Análise de conteúdo das entrevistas	95
4.2	Análise do Programa do Polo de Joias do Pará.....	99
4.2.1	Motivações e caracterização do Polo de Joias do Pará, do Espaço São José Liberto e do IGAMA.....	99
4.2.2	Análise da cadeia de valor do Programa do Polo de Joias do Pará	103
4.2.3	Inovações e Propriedade intelectual: formas de gerar vantagem competitiva na indústria de joias	123
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS, LIMITAÇÕES E PROPOSTAS FUTURAS.....	131
5.1	Considerações finais.....	131
5.2	Limitações deste estudo.....	133
5.3	Propostas para estudos futuros	134
	REFERÊNCIAS.....	135
	APÊNDICES.....	143
	ANEXOS	161

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

A: Aquisição

ABNT: Associação Brasileira de Normas Técnicas

APL: Arranjos Produtivos Locais

CIBJO: *Confédération Internationale de la Bijouterie, Joaillerie, Orfèvrerie des Diamants, Perles et Pierres*

DCMS: Departamento de Cultura, Mídia e Esporte (Reino Unido)

DNPM: Departamento Nacional de Produção Mineral

DEE: Documento Especial de Exportações

DT: Desenvolvimento de Tecnologia

ESJL: Espaço São José Liberto

FIPE: Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas

GFMS: Gold Fields Mineral Service

GRH: Gerência de Recursos Humanos

ICA: *International Colored Gemstone Association*

IBGM: Instituto Brasileiro de Gemas e Metais Preciosos

IBRAM: Instituto Brasileiro de Mineração

IE: Infraestrutura da Empresa

IES: Instituição de Ensino Superior

IGAMA: Instituto de Gemas e Joias da Amazônia

ISO: International Organization for Standardization

LE: Logística Externa

LI: Logística Interna

MDIC: Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior

MinC: Ministério da Cultura

M&V: Marketing & Vendas

NCM: Nomenclatura Comum do MERCOSUL

O: Operações

PIB: Produto Interno Bruto

RBV: *Resource-based_View*

RU: Reino Unido

S: Serviço

SAC: Serviço de Atendimento ao Consumidor

SEBRAE: Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SEC: Secretaria da Economia Criativa

SEDECT/Pará: Secretaria de Estado de Desenvolvimento, Ciência e Tecnologia

SEICO: Secretaria da Indústria, Comércio e Mineração

UNCTAD: United Nations Conference on Trade and Development

UNESCO: Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura

WIPO: *World Intellectual Property Organization*

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Sistemas de classificação para as indústrias criativas derivados de diferentes modelos	20
Quadro 2 - Resumo da Análise comparativa do comércio internacional de produtos criativos / culturais, conforme definido pela Unctad/ Unesco com códigos do Sistema Harmonizado (HS).....	24
Quadro 3 - Evolução dos conceitos de Economia Criativa.....	31
Quadro 4 - Exemplos de Organizações Sociais no Brasil.....	55
Quadro 5 - Evolução dos conceitos de Vantagem Competitiva e Cadeia de Valor.....	57
Quadro 6 - Evolução dos conceitos de Qualidade no Mercado de Luxo.....	58
Quadro 7 - Definições e Nomenclaturas de Materiais Gemológicos.....	60
Quadro 8 - Classificação de Gemas de acordo com a ICA.....	61
Quadro 9 - Classificação NCM para a Cadeia de Joias	62
Quadro 10 - Evolução dos conceitos do Setor de Joias	82
Quadro 11 - Teorias reduzidas a proposições	87
Quadro 12 - Caracterização do consumidor do Polo de Joias*.....	122
Quadro 13 - Origem das Gemas Orgânicas Paraenses.....	123

LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Cadeia Produtiva- Número estimado de empresas em 2012.....	70
Tabela 2 - Exportação Brasileira do Setor – 2007 a 2012 – em US\$ mil.....	73
Tabela 3 - Balança Comercial da Cadeia Produtiva de Gemas, Joias e Bijuterias.....	74
Tabela 4 - Exportação de gemas e metais preciosas por estado – 2013 – em US\$ mil.....	75
Tabela 5 - Maiores Fabricantes Mundiais de Joias de Ouro – Em toneladas – 2003-2012.....	76
Tabela 6 - Maiores Fabricantes Mundiais de Joias de Prata – Em toneladas.....	77
Tabela 7 - Maiores Consumidores de Joias de Ouro no Mundo – Em toneladas.....	78
Tabela 8 - Frequência das proposições por entrevista.....	98
Tabela 9 - Estimativa empírica do valor agregado da cadeia de valor.....	107
Tabela 10 - Demonstrativo de crescimento.....	119

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1- Empregos Diretos – 2010 e 2012.....	70
Gráfico 2 - Faturamento Estimado em 2010 e 2012 - US\$ 6,5 bilhões	71
Gráfico 3 - Comércio exterior da cadeia produtiva em 2010 - Em milhões de dólares.....	72
Gráfico 4 - Valor da Produção Mineral (R\$52.399 milhões) – 2009.....	80
Gráfico 5 - Composição do quadro de empresários do Polo.....	108
Gráfico 6 - Faturamento das Joias na loja Uma.....	119
Gráfico 7 - Dados sobre a participação do consumidor local nas vendas do Polo de Joias....	120
Gráfico 8 - Comportamento de compra de clientes na loja Uma.....	121

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Estrutura da pesquisa	14
Figura 2 - Modelo sistêmico de criatividade	18
Figura 3 - Estrutura de domínios de estatísticas culturais da Unesco 2009	22
Figura 4 - Classificação das Indústrias criativas segundo a Unctad.....	23
Figura 5 - Cadeia de Valor da Indústria Criativa.....	27
Figura 6 - Cadeia de Valor	38
Figura 7 - Elos representativos entre as cadeias de valores do comprador e da empresa	45
Figura 8 - Mapa de valor	47
Figura 9 - Mapa de valor	48
Figura 10 - Polos de Joias no Brasil	65
Figura 11 - Mapa Gemológico Brasileiro.....	66
Figura 12 - Mapa Aurífero Brasileiro.....	67
Figura 13 - Mapa Diamantífero Brasileiro	68
Figura 14 - Cadeia Produtiva de Gemas e Joias	69
Figura 15- Microrregiões paraenses com atividades minerais	80
Figura 16 - Encadeamento Teórico e Genealógico	83
Figura 17 - Microrregiões paraenses com atividades minerais	89
Figura 18 - Fluxo para elaboração e execução da Análise de Conteúdo.....	92
Figura 19 - Espaço São José Liberto	101
Figura 20 - Espaço São José Liberto	101
Figura 21 - Linha do tempo da Indústria de Joias do Pará	102
Figura 22 - Fluxo de atividades da cadeia da indústria de joias	103
Figura 23 - Cadeia de Valor do Programa do Polo de Joias do Pará.....	106
Figura 24 - Catálogos das coleções desenvolvidas pelo Polo de Joias do Pará	111
Figura 25 - Primeira Coleção de Joias do Pará.....	111
Figura 26 - Primeira Coleção - Colar inspirado nos desenhos rupestres do Baixo Amazonas	112
Figura 27 - Primeira Coleção - Pendente Muiraquitã, 2002.....	112
Figura 28 - VIII Coleção de Joias do Pará.....	113
Figura 29 - Oitava Coleção - Broche e par de brincos feitos de gemas vegetais	114
Figura 30 - Heliconia lasiorachis (Flor tropical)	115
Figura 31 - Catálogo da Coleção de Joias do Círio de Nazaré.....	116
Figura 32 - Coleção de Joias do Círio de Nazaré	116
Figura 33 - Coleção de Joias do Círio de Nazaré	117
Figura 34 - Coleção de Joias do Círio de Nazaré	117
Figura 35 - Anel confeccionado com gema vegetal de açaí.....	124
Figura 36 - Gemas Orgânicas	125
Figura 37 - Modelo de joia confeccionada com incrustação paraense	126
Figura 38 - Modelo de joia confeccionada com incrustação paraense	127
Figura 39 - Modelo de joia confeccionada com incrustação paraense	128
Figura 40 - Modelo de joia confeccionada com incrustação paraense	129

1 INTRODUÇÃO

Dois temas igualmente relevantes nos estudos econômicos brasileiros são o desenvolvimento socioeconômico da Amazônia e a capacidade criatividade do empreendedor brasileiro. Uma forma de promover socialmente comunidades amazônicas pode ser feita através de ações interministeriais e políticas inovadoras e multidisciplinares (UNCTAD, 2010). Uma ação promovida pelo governo brasileiro é a institucionalização da Secretaria da Economia Criativa através do Decreto 7743, de 1º de junho de 2012, vinculada ao Ministério da Cultura – MinC, cuja missão é “conduzir a formulação, a implementação e o monitoramento de políticas públicas para o desenvolvimento local e regional, priorizando o apoio e o fomento aos profissionais e aos micro e pequenos empreendimentos criativos brasileiros”. (UNCTAD, 2010). O MinC tem reconhecido como Territórios Criativos as regiões, cidades ou bairros que apresentem ativos criativos com potencial para promover o desenvolvimento econômico e sustentável, estimulando geração de renda e inclusão social, e preservando seus valores culturais e ambientais.

Outra ação promovida pelo governo é um modelo de gestão que tem sido implementado no Brasil em parceria com a sociedade, através da lei Nº 9.637 de 15 de maio de 1998. Trata-se da Organização Social, destinada a absorver, controlar e fomentar atividades relacionadas à produção de bens públicos que são realizadas anteriormente por entidades estatais, com o objetivo de aperfeiçoar estes serviços, por meio da redução do uso de recursos, do controle social e da ênfase nos resultados orientados para o cliente-cidadão e de forma mais flexível.

A Economia Criativa é um termo que tem se tornado evidente a partir da década de 1990 e ainda está em desenvolvimento. Trata das atividades que são desenvolvidas por meio de ativos criativos que potencialmente geram crescimento e desenvolvimento econômico, estimulando a geração de renda ao mesmo tempo em que promove a inclusão social através da valorização da diversidade cultural e do turismo local e do uso de tecnologia e da propriedade intelectual. No centro da Economia Criativa se encontram as Indústrias Criativas, tais como Publicidade, Filmes, Design, Videogames, Moda e a Indústria de Joias (UNCTAD, 2010).

No Brasil, a indústria de joias tem potencial para se desenvolver devido às reservas minerais e à forte produção de gemas. Estima-se que o Brasil seja responsável pela produção de cerca de 1/3 do volume das gemas do mundo, excetuados o diamante, o rubi e a safira (IBGM, 2010). A região amazônica é considerada a maior reserva mineral do mundo. O Pará, um dos estados da Amazônia Brasileira, detém 23,3% da produção mineral nacional, o que lhe confere o segundo lugar no *ranking* nacional, absoluto na região Norte e vem demonstrando participação crescente no PIB (SEICOM, 2012). A atividade de mineração pode desenvolver outras indústrias em potencial como a joalheira e o governo do Pará vem valendo-se desta oportunidade e impulsionando a economia do setor por meio de estratégias que envolvem ações empreendedoras e o aprimoramento e a adaptação dos recursos e capacitações já presentes na região, como as matérias-primas e os conhecimentos e as habilidades sobre técnicas de joalheria, de modo a fomentar o setor: primeiro, estabeleceu um programa de trabalho como resposta aos movimentos dos garimpeiros na década de 1980, o Programa do Polo de Joias do Pará, que, em seguida, se fortificou com a criação de uma Organização Social, o IGAMA, para realizar a gestão do Programa, a partir de 2007. Tais estratégias empreendedoras e inovadoras objetivou inserir comunidades tradicionais da Amazônia nos mercados nacional e internacional e possibilitou o desenvolvimento de um *cluster* joalheiro no Pará (IBGM, 2010).

Porter (1996) diferencia eficácia operacional de estratégia: enquanto a eficácia operacional significa realizar as mesmas atividades dos concorrentes de uma forma melhor que estes, o posicionamento estratégico consiste em realizar atividades diferentes dos seus concorrentes ou realizar atividades similares de modo diferente. A vantagem competitiva consiste em capturar recursos difíceis de serem imitáveis - capacidades, habilidades ou competências (BARNEY, 1986; BARNEY *et al*, 2007; PETERAF, 1993; RUMELT, 1980; 1991; PENROSE, 2002; LIPPMAN; RUMELT, 1982; LIPPMAN *et al*, 2003; TEECE *et al*, 1997).

Assim como qualquer outra atividade que utiliza processos criativos, produtivos e comerciais, o mercado de joias requer a aplicação constante de atividades inovadoras para a sua evolução e sobrevivência. Schumpeter (1982) conceitua como inovação a introdução de um novo produto ou um novo processo produtivo ou a combinação de novos produtos, a abertura de um novo mercado, a descoberta de uma nova fonte de matéria-prima. Ou autor afirma também que a inovação pode ser aplicada na área mercadológica, cujo objetivo é o consumidor, ou na área produtiva, cujo foco é o processo de produção.

Justificativa

Na literatura existente, muito tem sido publicado sobre a obtenção e sustentação de vantagens competitivas em atividades empreendedoras. Com o desenvolvimento do termo Indústria Criativa e com a criação, no Brasil, da Secretaria de Economia Criativa, também vêm crescendo os estudos sobre cidades criativas e *clusters* criativos.

Não obstante, estudos sobre as questões mercadológicas, organizacionais e tecnológicas da indústria de joias são insuficientes e também pouco tem sido discutido sobre o desenvolvimento da economia criativa da região amazônica através da gestão da Indústria do Design. De modo geral, os estudos na área de design estão concentrados no desenvolvimento de produtos e no comportamento do consumidor, ficando a área de gestão à margem de estudos acadêmicos. Por se tratar de um tema recente, a economia criativa tem poucas pesquisas de natureza acadêmica. Soma-se a esta lacuna, a falta de dados e pesquisas anteriores sobre a gestão de indústrias criativas através de organizações sociais, dado que o objeto deste estudo, o Programa do Polo de Joias do Pará é gerenciado por uma organização social, o IGAMA.

Portanto, evidenciam-se os fatos que tornam relevante o estudo sobre o desenvolvimento de atividades empreendedoras em um setor criativo na Amazônia sob o ponto de vista estratégico que vise o desenvolvimento inclusivo, inteligente e sustentável, com a valorização da matéria-prima e mão de obra local, especificamente na geração de produtos com design agregado. E devido à potencialidade do setor mineral e joalheiro no Brasil, destaca-se a importância de analisar a cadeia de valor de um *cluster* joalheiro, verificando se as atividades de valor estão sendo desenvolvidas de forma a impulsionar e fortalecer a economia criativa da região amazônica.

Problema de Pesquisa

A orientação e direcionamento deste estudo foram desenvolvidos a partir da seguinte pergunta de pesquisa: Qual a contribuição do “Programa do Polo de Joias do Pará” para a criação de valor na indústria de joias do Pará?

Objetivos

A partir da pergunta de pesquisa, foi desenvolvido o objetivo geral deste estudo:

Identificar os impactos econômicos do programa do polo de joias do Pará na sustentabilidade da indústria de joias nesta região.

Para cumprir este objetivo, os seguintes objetivos específicos foram desenvolvidos e orientaram as atividades realizadas neste estudo:

- Definir e caracterizar a indústria de design de joias no Brasil, sob a luz das teorias de Economia Criativa e Cadeia de Valor;
- Analisar a situação econômica da indústria de joias no Pará *ex-ante* do Programa do Polo de Joias;
- Compreender as motivações que levaram à criação do Programa do Polo de Joias do Pará
- Identificar os aspectos institucionais, organizacionais e econômicos do Programa;
- Analisar a cadeia de valor do Polo de Joias do Pará e identificar quais atividades de valor impactam de forma positiva no crescimento deste *cluster*;
- Avaliar os impactos positivos e negativos da gestão da Organização Social IGAMA no Programa do Polo de Joias do Pará.

Definições operacionais

Para melhor compreensão do objetivo deste estudo, é preciso, primeiramente, evidenciar as definições operacionais presentes na pergunta de partida: criação de valor e indústria joalheira, bem como definir economia criativa, termo que tangencia o problema.

A criação de valor é fundamentada no Modelo de Análise da Cadeia de Valor, que enfoca duas formas da empresa capturar valor: por meio da redução de custos ou do benefício oferecido ao consumidor. Considerando que as joias constituem produtos de luxo e visando identificar o que é benefício para consumidor de joias, define-se qualidade no mercado de luxo. Também, nesta seção, é conceituado o termo organização social, uma vez que esta é a forma de gestão do Programa do Polo de Joias do Pará, constituindo uma parceria entre governo e sociedade.

Contribuições do trabalho

O presente trabalho visa analisar, por meio da cadeia de valor, o Programa do Polo de Joias do Pará, cujo objetivo é fomentar e sustentar a vantagem competitiva de atividades empreendedoras na Amazônia por meio de estratégias de inovação e que tenham a finalidade de desenvolver a indústria criativa de joias do estado. Os resultados do presente estudo podem contribuir com outros *clusters* na elaboração de estratégias de captura de vantagens competitivas.

Destaca-se ainda a relevância social do presente estudo, uma vez que identifica as motivações para o desenvolvimento de um *cluster* joalheiro e as características que o fazem território criativo.

Procedimentos metodológicos

Neste estudo, analisou-se a situação econômica *ex-ante* e *ex-post* da indústria de joias do Pará, por meio de entrevistas com gestores estrategicamente selecionados do Programa do Polo de Joias do Pará e do Instituto Brasileiro de Gemas e Metais – IBGM. A análise dos dados se deu através da técnica de análise de conteúdo. Também foram realizadas coleta e análise de dados

secundários, através de documentos oficiais como Leis e relatórios de atividades do Programa e das Secretarias envolvidas, catálogos de coleções e material de divulgação, como sites, blogs, redes sociais, impressos de publicidade.

Estrutura da pesquisa

O trabalho está estruturado em cinco capítulos, a saber, conforme ilustrado na Figura 1:

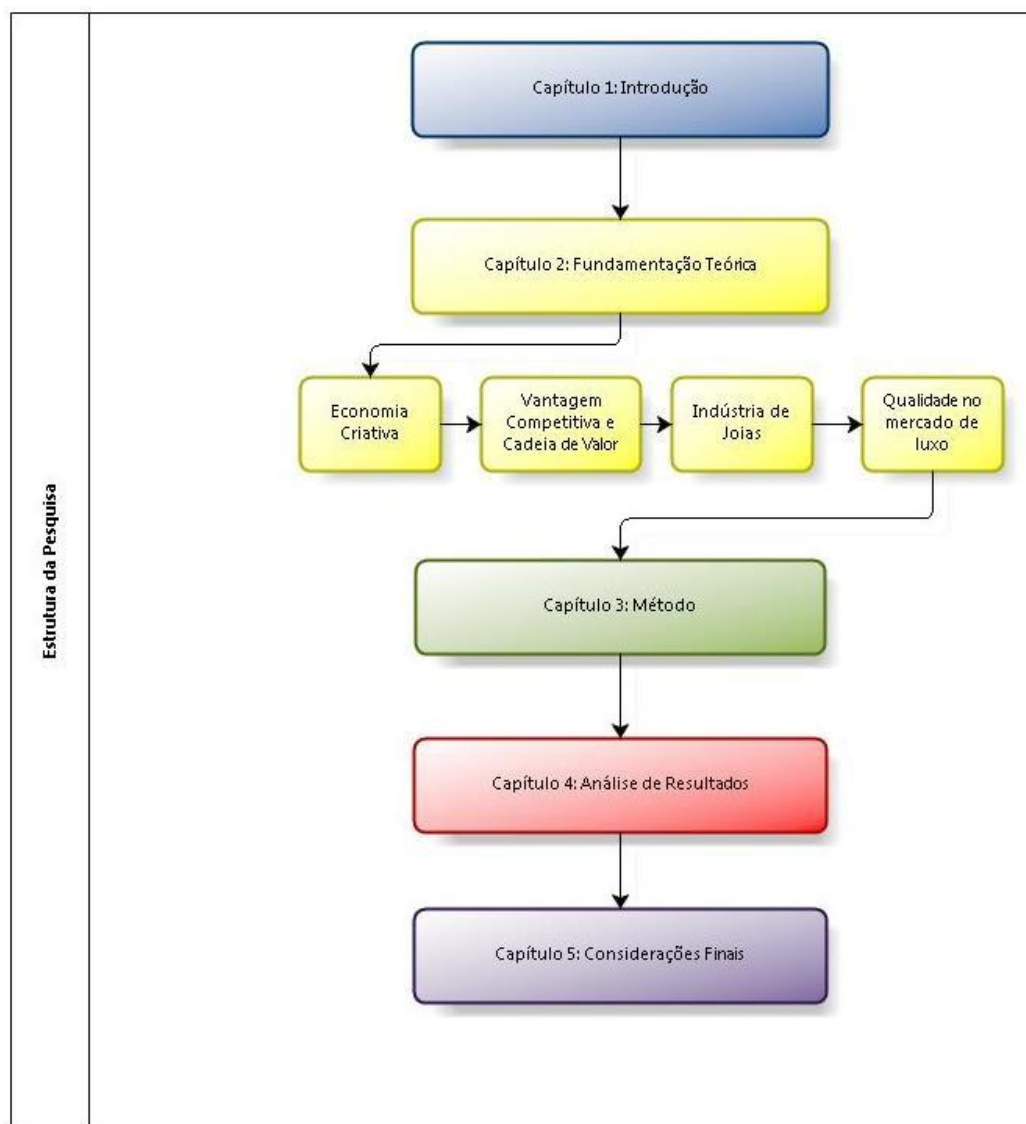


Figura 1 – Estrutura da pesquisa

O Capítulo 1, introdutório, contextualiza, justifica e define o problema de pesquisa, apresenta os objetivos, as contribuições esperadas do trabalho e os procedimentos metodológicos utilizados.

O Capítulo 2 apresenta a fundamentação teórica que sustenta a investigação do problema de pesquisa e está dividida em três blocos: o primeiro conceitua Economia Criativa, Territórios Criativos, Indústrias Criativas. O segundo bloco encobre as abordagens sobre Estratégias Competitivas e Cadeia de Valor. Este tema, por sua vez, apresenta conceitos sobre Qualidade no Mercado de Luxo, uma vez que as joias fazem parte deste mercado, e sobre Organizações Sociais, dado que este Programa está sob a gestão do referido modelo. O terceiro bloco traça um panorama da Indústria de Joias no Brasil e no Pará antes da criação do Programa do Polo de Joias do Pará.

O Capítulo 3 descreve os métodos utilizados para a realização do estudo. O Capítulo 4 apresenta a análise dos resultados e o Capítulo 5 exhibe as considerações finais, as limitações do estudo e sugestões para pesquisas futuras.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo está subdividido em três subseções que constituem o arcabouço teórico do trabalho: A seção 2.1 aborda a fundamentação da Economia Criativa, cujo núcleo é composto das Indústrias Criativas, e dentre elas, a Indústria de Joias. Em seguida, a seção 2.2 encobre abordagens sobre estratégias competitivas e descreve o modelo de análise da cadeia de valor, discorrendo um pouco mais sobre qualidade no mercado de luxo, e também conceitua organização social, apresentando seus aspectos históricos com a finalidade de compreender o modelo escolhido para a gestão do Programa do Polo de Joias do Pará. Por fim, a seção 2.3 caracteriza a Indústria de Joias no Brasil, expondo os indicadores da Cadeia Produtiva de Gemas e Joias em números e realiza um diagnóstico do setor mineral e da indústria de joias no Pará *ex-ante* do Programa do Polo de Joias.

2.1 Economia Criativa

Howkins (2001) afirma que a partir do final do século XX, a natureza do trabalho tem sido modificada: houve o crescimento de atividades que resultam da relação e exploração entre imaginação e seu valor econômico, como moda, computadores, aviões, carros, livros, filmes, música, TV e outros produtos de *copyright*, que requerem expressões artísticas ou criativas. Assim, surge uma nova economia que relaciona criatividade com valor econômico. O autor define criatividade como a habilidade de uma ou mais pessoas gerarem algo novo, ideias e invenções pessoais, originais e significativas. Já a economia é convencionalmente definida com um sistema de produção, comércio e consumo de bens e serviços. A criatividade se torna uma atividade econômica quando produz uma ideia com implicações econômicas ou produtos comercializáveis. O resultado é um produto criativo, ou seja, um bem ou serviço que resulta da criatividade e tem seu valor econômico.

Para Csikszentmihalyi (1999), dentro de um ambiente qualquer, a criatividade acontece na intersecção onde indivíduos, domínios e campos interagem. O processo se dá da seguinte forma: o domínio, formado pelo sistema cultural, transmite regras e práticas para o indivíduo, que por sua vez produz uma nova variação no conteúdo do domínio. A nova variação deve ser

selecionada pelo campo, representado pela sociedade. A criatividade, portanto, acontece quando o indivíduo muda o domínio. A formação pessoal do indivíduo é a medida de intensidade das mudanças, provocando maiores ou menores mudanças. Quanto mais habilidades, experiência e acesso à cultura o indivíduo tiver, mais mudanças conseguirá provocar no sistema cultural (Figura 2).

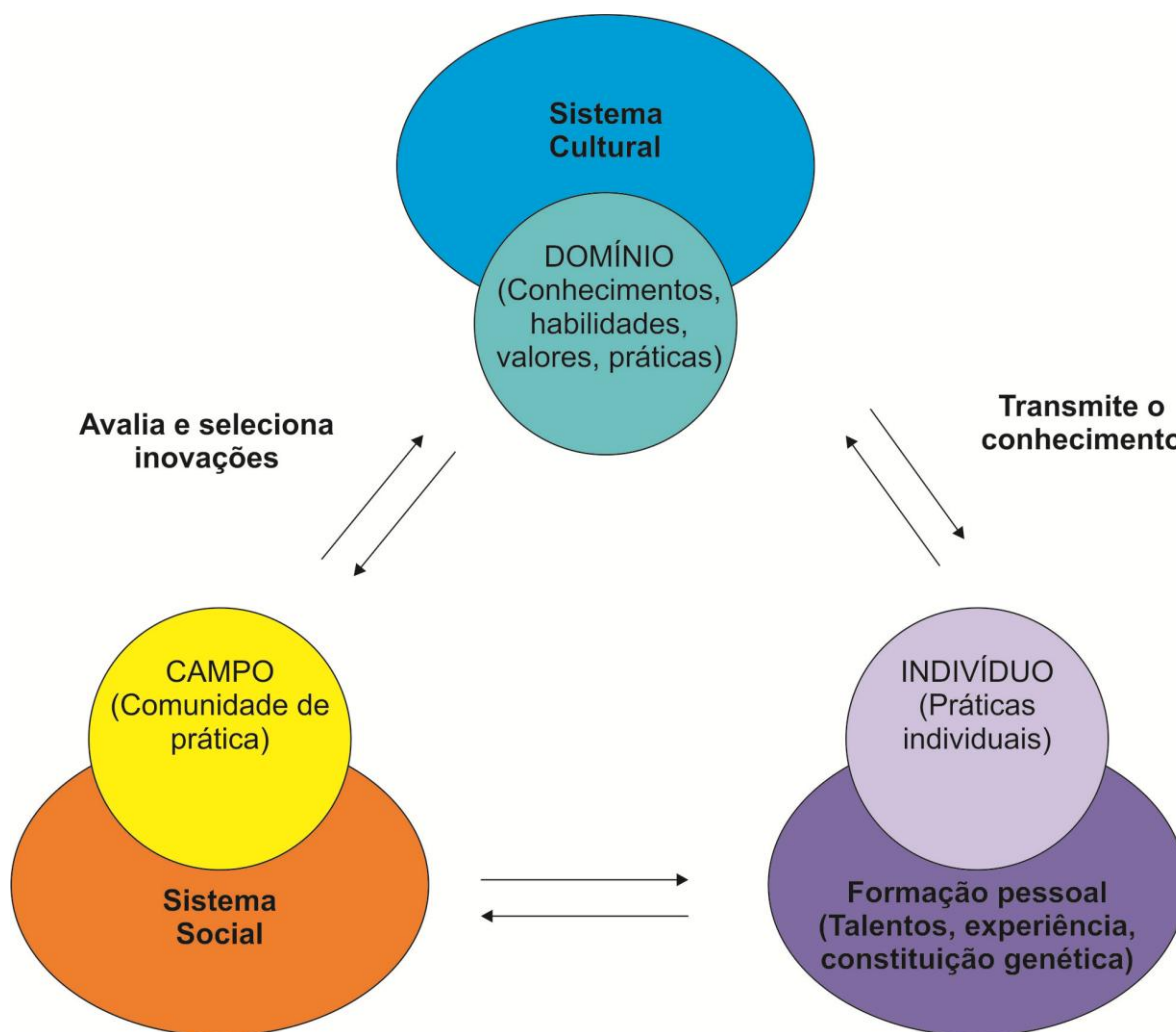


Figura 2 - Modelo sistêmico de criatividade
FONTE: CSIKSZENTMIHALYI (1999)

A Unctad - *United Nations Conference on Trade and Development* define Economia Criativa como “*um conceito em evolução baseado em ativos criativos que potencialmente geram crescimento e desenvolvimento econômico*” (UNCTAD, 2010. p.10), estimulando a geração de renda ao mesmo tempo em que promove a inclusão social através da valorização da diversidade cultural e do turismo local e do uso de tecnologia e da propriedade intelectual. Para tanto, é necessário contar com ações interministeriais e políticas inovadoras e multidisciplinares. No centro da economia criativa, localizam-se as indústrias criativas.

O termo Indústrias Criativas teve origem na Austrália, em 1994, com o lançamento do relatório Nação Criativa, mas ganhou destaque em 1997 com a Força Tarefa das Indústrias Criativas organizada pelo Departamento de Cultura, Mídia e Esporte – DCMS do Reino Unido objetivando reposicionar sua economia através da criatividade e da inovação. De 1998 a 2001, o Reino Unido fez um mapeamento que resultou na primeira classificação publicada, que continha onze indústrias criativas. Além desta classificação, há diversos outros sistemas de classificações de indústrias criativas a depender das características estruturais. O Quadro 1 apresenta os principais modelos resumidos de classificação das indústrias criativas. Moda e design estão presentes em todos os quatro modelos, evidenciando que são indústrias em potencial (UNCTAD, 2010).

Quadro 1 - Sistemas de classificação para as indústrias criativas derivados de diferentes modelos

1. Modelo do DCMS do RU	2. Modelo de textos simbólicos	3. Modelo de círculos concêntricos	4. Modelo de direitos autorais da WIPO
<ul style="list-style-type: none"> • Publicidade • Arquitetura • Arte e antiguidades • Artesanato • Design • Moda • Filme e Vídeo • Música • Artes cênicas • Editorial • <i>Software</i> • Televisão e Rádio • Videogame e jogos de computador 	<p>Indústrias culturais centrais</p> <ul style="list-style-type: none"> • Publicidade • Filmes • <i>Internet</i> • Música • Editorial • Televisão e rádio • Videogame e jogos de computador <p>Indústrias Culturais periféricas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Artes criativas <p>Indústrias Culturais incertas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Eletrônicos • Moda • <i>Software</i> • Esporte 	<p>Artes criativas centrais</p> <ul style="list-style-type: none"> • Literatura • Música • Artes cênicas • Artes visuais <p>Outras indústrias culturais centrais</p> <ul style="list-style-type: none"> • Filmes • Museus e bibliotecas <p>Indústrias Culturais mais amplas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Serviços de patrimônio • Editoriais • Gravação de sons • Televisão e Rádio • Videogame e jogos de computador <p>Indústrias relacionadas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Publicidade • Arquitetura • Design • Moda 	<p>Indústrias centrais de direitos autorais</p> <ul style="list-style-type: none"> • Publicidade • Sociedades de gestão coletiva • Filmes e vídeos • Música • Artes cênicas • Editoras • <i>Software</i> • Televisão e Rádio • Artes gráficas e visuais <p>Indústrias de direitos autorais interdependentes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Material de gravação em branco • Eletrônicos • Instrumentos musicais • Papel • Fotocopiadoras, equipamentos fotográficos <p>Indústrias parciais de direitos autorais</p> <ul style="list-style-type: none"> • Arquitetura • Vestuários, calçados • Design • Moda • Utensílios domésticos • Brinquedos

FONTE: Adaptado de UNCTAD, 2010.

Como pode ser observado no Quadro 1, no Modelo DCMS as indústrias criativas não apresentam diferenciações de nível, enquanto nos outros três modelos, as indústrias estão classificadas em centrais e periféricas. Uma limitação nestes modelos é que a mesma indústria pode ser classificada como central em um modelo e periférica em outro.

A UNESCO desenvolveu sua própria Taxonomia denominada de Estrutura de Estatísticas Culturais (*Framework for Cultural Statistics Domains*). A Taxonomia foi desenvolvida pela UNESCO em 1986 e atualizada em 2009 para se tornar padrão internacional, que categoriza os produtos culturais em seis domínios centrais, a saber:

1. Patrimônio natural e cultural
2. Apresentações e Festivais
3. Artes Visuais e artesanato
4. Livros e imprensa
5. Mídia audiovisual e interativa
6. Design e serviços criativos

Além dos seis domínios culturais principais, a Unesco também descreve dois domínios relacionados a Cultura: 1. Turismo e 2. Esportes e Recreação. A Taxonomia da Unesco foi desenvolvida com base no Sistema Harmonizado de Codificação e Descrição de *Commodities* 2007 (HS 2007), na versão seis da Balança de Pagamentos (BPM6) e na classificação *Extended Balance of Payments* (Ebops). Na estrutura da UNESCO, as joias recebem oito códigos do HS 2007 e fazem parte do Domínio de Artes Visuais e Artesanato. A Taxonomia da UNESCO pode ser visualizada na Figura 3.



Figura 3 - Estrutura de domínios de estatísticas culturais da Unesco 2009
FONTE: UNESCO, 2009.

Após realizar análises comparativas das taxonomias existentes, a Unctad (2010) desenvolveu sua própria classificação de produtos e serviços criativos. Nesta taxonomia, o Design, que faz parte da categoria “Criações Funcionais”, compõe o maior subgrupo, com cento e dois códigos, sendo dez para joias, que são definidas como “*joias feitas em ouro, prata, pérolas e outros metais preciosos, bem como bijuteria*” (p. 282). A Classificação das Indústrias Criativas definida pela Unctad é ilustrada na Figura 4.

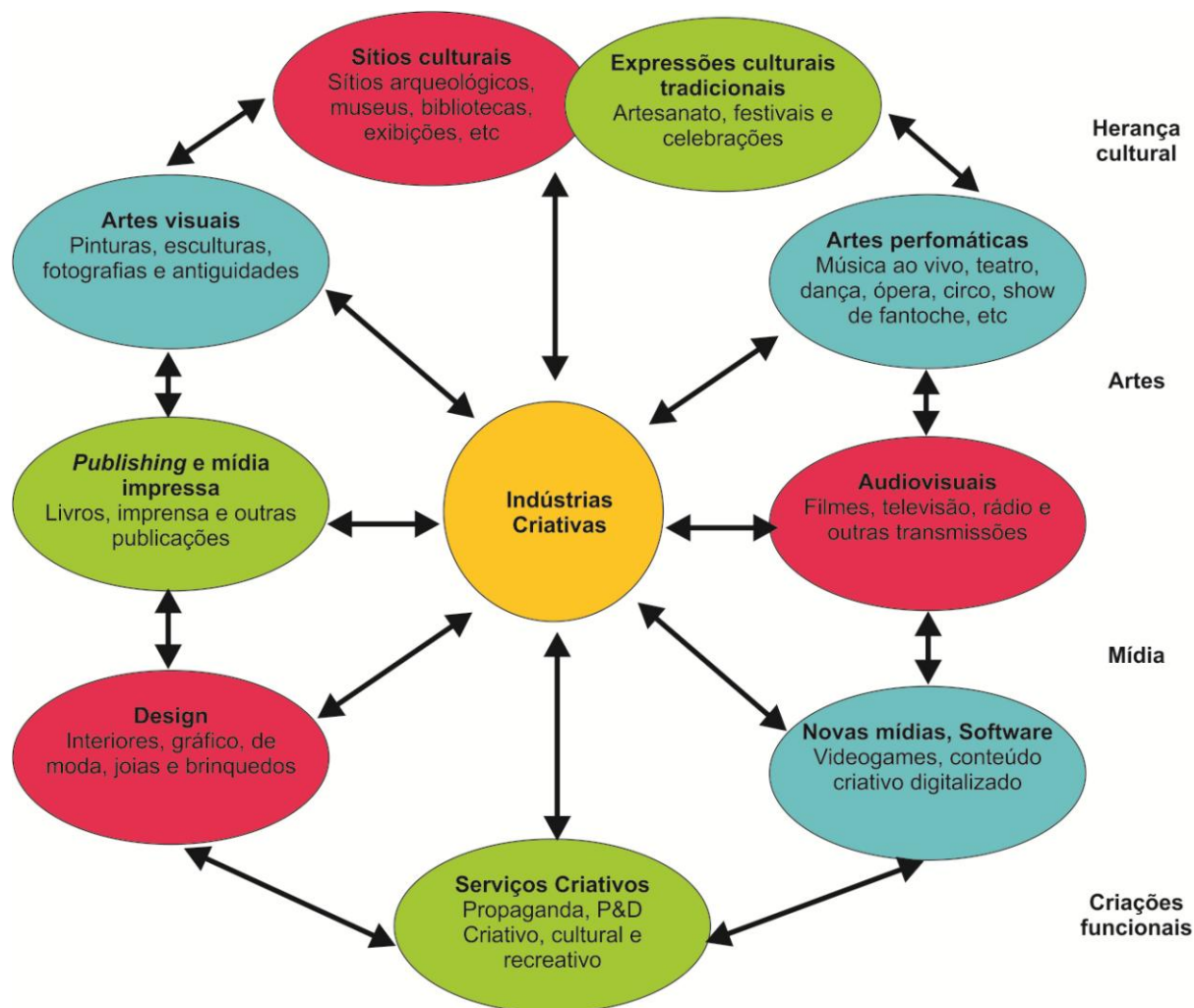


Figura 4 - Classificação das Indústrias criativas segundo a Unctad
 FONTE: UNCTAD, 2010

A classificação da Unctad evidencia a criatividade dos países em desenvolvimento e por isso abrange mais produtos e mais códigos que a classificação da Unesco. O Quadro 2 fornece uma análise comparativa das taxonomias para produtos criativos da Unesco e da Unctad.

Quadro 2 - Resumo da Análise comparativa do comércio internacional de produtos criativos / culturais, conforme definido pela Unctad/ Unesco com códigos do Sistema Harmonizado (HS)

Relatório de Economia Criativa da Unctad 2010				Estrutura de Estatísticas Culturais da Unesco 2009			
Domínio	Indústrias criativas	Versão do HS	2002	Domínio	Domínios culturais	Versão do HS	2007
Produtos criativos Agrupamentos e composições				Produtos culturais Agrupamentos e composições			
A. Patrimônio	I. Artesanato Tapetes, celebração, artigos de papel, artigos de vime, tecido e outros			A. Patrimônio natural e Cultural Antiguidades			
B. Artes	II. Artes cênicas Música (CD, fitas) e música impressa			B. Apresentações e Festivais Instrumentos musicais e mídia gravada (1)			
	III. Artes Visuais Pintura, fotografia, escultura e antiguidades			C. Artes Visuais e Artesanato Pintura, outras artes visuais, artesanato, joias e fotografia			
C. Mídia	IV. Edição Livros, jornais e outros materiais impressos			D. Livros e Impressos Livros, jornais e outros materiais impressos			
	V. Audiovisual Filmes			E. Mídia Audiovisual e Interativa Filmes e Vídeos (2)			
D. Criações funcionais	VI. Design Arquitetura, moda, interiores, artigos de vidro, joias e brinquedos			F. Design e Serviços Criativos Arquitetura e design			
	VII. Novas Mídias Mídias gravada e jogos de computador			--- (3) --- (3)			

FONTE: UNCTAD, UNESCO, 2009.

Para Cardoso (2013), há dificuldades em delimitar um *cluster* de alta tecnologia ou indústrias criativas. De um modo geral, Porter (2000) define *clusters* como uma área onde se concentram diversas empresas, indústrias, fornecedores, prestadores de serviços e instituições de apoio, que atuam em conexão ou competindo entre si. Uma vez definido um *cluster*, a competitividade entre as empresas implicará em maior produtividade para as mesmas (PORTER, 1993).

Lawrence e Phillips (2002) definem os limites da indústria criativa ao caracterizá-la como um grupo de empresas que competem entre si com produtos que têm valores simbólicos para os consumidores.

As indústrias culturais se tornaram objetos de políticas viáveis quebrando fronteiras entre economia e cultura (O'CONNOR, 2007). Harvey (1989) *apud* O'Connor (2007) afirma que

após o cenário pós-moderno de 1980, surge um mercado consumidor de bens simbólicos, transformando cidades industriais em polos culturais.

O crescimento de indústrias criativas está interligado com a localização de áreas culturais, pois os aspectos e manifestações de criatividade são inseparáveis. Assim, uma intervenção numa área criativa influenciará as ações em outras áreas criativas, devido à inseparabilidade, resultando em avanços tecnológicos e na criação de novos negócios (CAMPBELL, 2011).

A inovação e o crescimento econômico de uma região estão relacionados com a abertura regional à criatividade e à diversidade. Em regiões onde há grande abertura à diversidade ou baixa barreira de entrada ao talento estão se formando *clusters* com fortes indústrias de alta tecnologia. Há mais eficácia em dar ênfase em políticas e programas de promoção do capital humano do que atrair firmas para a formação de *clusters* industriais (FLORIDA, 2002).

As indústrias criativas desenvolveram o mercado de redes sociais, e que não é caracterizado pelo *input* de sistemas de inovação, mas é o próprio sistema de inovação, rompendo com o paradigma da política cultura. Também não são indústrias como um todo, pois uma indústria produz bens funcionais com valores de uso conhecidos, enquanto as Indústrias Criativas - IC criam novidades, afastando-se da noção de “setor industrial” (O’CONNOR, 2009).

Cardoso (2013), em seu estudo sobre a Indústria Criativa de Videogames, afirma que a presença de um *cluster* coordenado, e não apenas a concentração de empresas na mesma região geográfica, impacta em melhores treinamentos das pessoas dentro do setor, atrai novas oportunidades de negócios e permite a utilização de estratégias colaborativas entre as empresas do setor. As estratégias para a formação de *clusters* podem partir de iniciativas privadas e do governo, estabelecendo condições ao ambiente competitivo e ao empreendedorismo.

Bendassolli *et al* (2009) agrupam as indústrias criativas, de acordo com as suas características, em três blocos:

- 1) Forma de produção que tem a criatividade como recurso-chave, através da manipulação de símbolos com o objetivo de gerar valor ou de apenas para realizar fantasias individuais. Quando gera valor, a criatividade é institucionalizada como

mercado; quando cria desejos pessoais, a criatividade é institucionalizada como arte. Além da criatividade, a forma de produção das indústrias criativas também valoriza a arte pela arte e fomentam o uso de novas tecnologias de informação e comunicação.

- 2) Características dos produtos: variedade ilimitada, a diferenciação vertical imposta pelo mercado e a perenidade que garante que os benefícios sejam usufruídos por um longo tempo e que permitam impor regras específicas de direitos autorais.
- 3) Características do consumo: o consumidor, querendo construir sua identidade individual, é o agente ativo dos ciclos de geração de valor econômico. Essa característica implica em outras duas no consumo das indústrias criativas: caráter cultural e grande instabilidade na demanda.

Bendassolli *et al* (2009) concluem que a arte, por suas características tradicionais, não é capaz de atender às incertezas das demandas e por isso não deve se submeter à lógica do mercado. Ainda, a arte, como cultura, é focada em questões de cidadania e liberdade, visando a um objetivo maior que a necessidade de negócios. Os autores defendem a intervenção do Estado e a regulação do acesso a determinados bens culturais.

Flew (2010) argumenta se as indústrias criativas se concentram em cidades onde as atividades comerciais são fortes ou se determinadas cidades tornam-se centros de atividade comercial globais, devido às suas características culturais e aos atributos criativos de suas populações. Para o autor, as políticas de indústrias criativas, por sua natureza, tornam indispensável refletir que o domínio comercial e o setor público são os motores da inovação cultural.

A atuação transdisciplinar destas cidades ou regiões instaura uma plataforma de políticas culturais com políticas econômicas. O grande potencial inovador destes *clusters* são iniciativas que podem impulsionar a economia em nível nacional e internacional.

A Unctad (2010) também examina as formas de direito de propriedade intelectual das indústrias criativas e destaca a indicação geográfica como uma marca para a qual os países em desenvolvimento devem direcionar esforços no intuito de promover a região e proteger sua cultura e competências tradicionais. Dessa forma, até a Economia Verde pode atuar em conjunto com a Economia Criativa, pois ambas praticam estratégias para o desenvolvimento

inclusivo, inteligente e sustentável. Porter (1983) indica que a demanda por produtos criativos pode vir da difusão cultural ou da tecnologia e que, portanto, o capital humano deve ser incentivado, estimulado e desenvolvido para que a criatividade individual seja transformada em produtos criativos.

2.1.1 Cadeia de Valor da Economia Criativa

Realizados os esforços para fixação de parcerias público-privadas e para a vinculação de políticas de inovação aos polos culturais, estas indústrias criativas podem impactar significativamente na economia nacional e global. Um método para avaliar as contribuições resultantes destas indústrias pode ser realizado por meio do modelo de análise da cadeia de valor. A Unctad (2010) definiu uma cadeia de valor que comporta quatro fases, ou elos, que podem variar em intensidade dependendo do setor, da empresa ou do período analisado. A indústria de filmes, por exemplo, pode agregar mais fases, enquanto o comércio de artes visuais pode comportar apenas dois elos, representados pelo artista e pela galeria. Para Pratt (2004), o processo realizado na Cadeia de Valor consiste, basicamente, em combinar as ideias criativas iniciais com insumos de forma a produzir um produto ou serviço criativo ao qual é adicionado valor e são aplicadas estratégias de Marketing até chegar ao consumidor final. Nas duas primeiras fases, a criatividade é trabalhada de forma mais intensa. Cardoso (2013) indica que os dois primeiros elos (Criação e Produção) geralmente são compostos por pequenas e médias empresas e até por trabalhadores informais. Enquanto as duas últimas fases (Distribuição e Varejo) são integradas por grandes empresas. Por isso deve haver incentivos para desenvolver o potencial dos pequenos e médios empresários e evitar a informalidade para que a indústria criativa se desenvolva o máximo possível. Os elos da cadeia de valor proposta pela Unctad (2010) podem ser visualizados, de forma esquemática, na Figura 5.



Figura 5 - Cadeia de Valor da Indústria Criativa
FONTE: ADAPTADO DE UNCTAD, 2010.

Para avaliação da cadeia de valor, a Unctad (2010) sugere que seja feita uma estimativa, mesmo que empírica, do valor agregado em cada fase, para que seja identificada a fase mais significativa em termos de valor agregado.

Koppejan (2009) ao discutir o empreendedorismo criativo em cidades criativas, fundamenta quatro princípios para serem usados nas indústrias de arte:

1. Aplicar um sistema de aprendizagem que expanda sua capacidade de criar resultados que aspirem e mantenham a inovação e a criatividade;
2. Aprimorar a cadeia de fornecedores, gerando valor nos produtos e serviços criados;
3. Criar um fluxo natural com ênfase na diversidade seja na combinação de diferentes funções dentro da empresa ou na combinação com outras organizações, de modo a oferecer novas criações e evitar a criação de bolhas não comerciais;
4. Aperfeiçoar as estruturas de financiamento, que são escassas devido a natureza diversa dos empreendimentos, de modo a acelerar o desenvolvimento das *startups*.

Estes mesmos princípios serão discutidos no capítulo seguinte, ao analisar a cadeia de valor e as estratégias para capturar vantagem competitiva.

Sobre empreendedorismo criativo, Caves (2000) diferencia empresários em geral dos empreendedores criativos, e assume que a maioria dos empresários não se ocupa com os traços e recursos dos produtos que colocam no mercado, cuidando apenas das condições de trabalho, da produção e dos custos. Já os empreendedores criativos se preocupam com os recursos, estilo, cores e qualidade dos produtos que desenvolvem.

O desenvolvimento de negócios inovadores e sustentáveis na cadeia criativa será tratado na seção seguinte, sobre o Modelo de Análise da Cadeia de Valor, que leva à definição de Vantagem Competitiva por preço e por benefício, que por sua vez leva à definição de qualidade no mercado de luxo.

Definidos e localizados os conceitos principais sobre Economia Criativa, o Quadro 3 apresenta a evolução deste arcabouço teórico.

2.1.2 Economia Criativa no Brasil

No Brasil, o tema da Economia Criativa passou a ser difundido em 2004, durante a XI Conferência da Unctad em São Paulo. Este evento dedicou um painel à questão da discussão das indústrias criativas nos países em desenvolvimento. Mais tarde, o governo Dilma Rousseff instituiu a Secretaria da Economia Criativa, vinculada ao Ministério da Cultura – MinC, através do Decreto 7743, de 1º de junho de 2012, cuja missão é “*conduzir a formulação, a implementação e o monitoramento de políticas públicas para o desenvolvimento local e regional, priorizando o apoio e o fomento aos profissionais e aos micro e pequenos empreendimentos criativos brasileiros*” (UNCTAD, 2010).

Além da Secretaria da Economia Criativa, O Ministério da Cultura (MinC) reconhece determinados territórios, cidades ou estados que possuem ativos criativos com potencial para promover o desenvolvimento econômico e sustentável, estimular a geração de renda e a inclusão social e preservar seus valores culturais e ambientais, como territórios criativos por meio de uma chancela (selo). Dessa forma, poderá ser criado um sistema de governança com a participação do poder público e da sociedade civil. Após o reconhecimento como território criativo, o MinC repassa para essa região recursos destinados à formulação de planos de desenvolvimento com condição de que os objetivos estratégicos destes planos sejam baseados no desenvolvimento da economia criativa (LIMA, 2012).

O Governo definiu dois estados brasileiros como Territórios Criativos: o estado do Pará, representado pelo Polo de Joias, e o estado de Minas Gerais, representado Polo Criativo da Zona da Mata Mineira. Enquanto o Polo de Joias do Pará é delimitado pelas regiões desenvolvidas pela extração mineral, que abrangem os municípios de Paraupbas, Canaã dos Carajás e Marabás, a região metropolitana de Belém e o Baixo Amazonas; o Polo Criativo da Zona da Mata Mineira é definido pela região de Cataguases e cidades vizinhas e vem se destacando pelo trabalho inovador na área de audiovisuais através de cooperativas (MINISTÉRIO DA CULTURA, 2014)

Políticas públicas podem alcançar melhores resultados na regeneração e no desenvolvimento urbano se observarem as indústrias culturais como objetos que ligam a produção ao consumo, a manufatura ao serviço. É interessante vincular as atividades culturais com as atividades de produção, consumo e com a inovação. Na última década, os setores culturais só estão sendo

beneficiados por fundos culturais, enquanto as atividades que ganham as maiores quantias de dinheiro são as beneficiadas por políticas de inovação. O nascimento das indústrias criativas a partir da década de 1990 tem gerado esforços para vincular os setores culturais não só às políticas culturais, mas também às políticas de inovação (CUNNINGHAM, 2006, PRATT, 2008, OAKLEY, 2009).

Complementando o pensamento sobre regeneração urbana, Granovetter (1985) defende que quanto mais próximas estiverem as comunidades em termos sociais, mais fácil e rapidamente se transformarão, se adaptarão e farão negócios, promovendo toda a sociedade e a economia destas comunidades.

Quadro 3 – Evolução dos conceitos de Economia Criativa

Autor	Definições sobre a área de Economia Criativa
Granovetter, 1985	A proximidade de comunidades em termos sociais promove a economia destas.
Csikszentmihalyi, 1999	A criatividade acontece a partir do conhecimento individual, que está situado em uma cultura e é absorvido pela sociedade.
Caves, 2000	O empreendedor criativo requer habilidades diversas, que vão além da gestão de produção e da organização. Ele cuida dos recursos, da aparência e da qualidade do produto que desenvolve e insere no mercado.
Howkins, 2001	A partir do final do século XX, surge uma nova economia que relaciona criatividade com valor econômico.
Florida, 2002	A inovação regional está relacionada com a abertura à criatividade e diversidade.
Lawrence; Phillips; 2002	A Indústria Criativa se caracteriza pelos produtos simbólicos que competem entre si.
O'Connor, 2007	As Indústrias Criativas quebraram as fronteiras entre a economia e a cultura.
Pratt, 2008	A regeneração urbana pode ser obtida através das indústrias culturais.
Bendassoli et al (2009)	Indústrias criativas são identificadas pela forma de produção que usa a criatividade, pelo produto ilimitado, perene e gerenciado por regras específicas de direitos autorais, e pelo consumo incerto e regido no caráter cultural.
Koppejan, 2009	Há quatro princípios para desenvolvimento de indústrias criativas: aprendizagem, fornecedores, criação de fluxo, estruturas de financiamento.
O'Connor, 2009	As Indústrias Criativas rompem com o paradigma da política cultural ao se moverem para o sistema de inovação e se afastam do termo “setor industrial” ao produzir novidades ao invés de bens de valor conhecido.
Oakley, 2009	Políticas de inovação não podem estar separadas das políticas de cultura.
Flew, 2010	É preciso observar a Geografia Econômica Cultural a partir das Indústrias Criativas e do Desenvolvimento Urbano.
Unctad, 2010	A Economia Criativa é baseada em ativos criativos potenciais para o desenvolvimento da economia.
Campbell, 2011	O crescimento de indústrias criativas é interligado com a localização de áreas culturais.
Cardoso, 2013	A criatividade presente em uma determinada região cria o ambiente propício para o desenvolvimento de <i>clusters</i> criativos e o governo tem papel ativo através de políticas educacionais e incentivos.

2.2 Vantagem Competitiva e Cadeia de Valor

Como esta pesquisa trata das atividades empreendedoras no setor de joias na Amazônia, através de estratégias para o desenvolvimento inclusivo, inteligente e sustentável, com a valorização de recursos locais, especificamente na geração de produtos com design agregado, torna-se relevante estudar o desenvolvimento da indústria de joias do Pará sob o ponto de vista estratégico, identificando quais estratégias este *cluster* criativo está utilizando para impulsionar e fortalecer a economia criativa da região. O mercado de joias, assim como qualquer outra atividade que utiliza processos criativos, produtivos e comerciais, requer a aplicação constante de atividades inovadoras para a sua evolução e sobrevivência.

A inovação caracteriza-se pela abertura de um novo mercado, atribuindo novas capacidades aos recursos existentes para gerar riquezas (SCHUMPETER, 1982; PORTER, 1993; DRUCKER, 2008). Schumpeter (1982) conceitua como inovação a introdução de um novo produto ou um novo processo produtivo ou a combinação de novos produtos; a abertura de um novo mercado; a descoberta de uma nova fonte de matéria-prima. A inovação pode ser aplicada na área mercadológica, cujo objetivo é o consumidor; ou na área produtiva, cujo foco é o processo de produção. Também a criatividade no manuseio de recursos escassos pode ser considerada inovação dado que afeta o desempenho positivo de uma empresa (HAMEL; PRAHALAD, 2002).

Para planejar o crescimento econômico, realizar o processo de tomada de decisão e compreender políticas governamentais, é necessário estudar a microeconomia e o comportamento de suas unidades econômicas que são as empresas, os trabalhadores, os proprietários de recursos, os investidores e os consumidores (PINDYCK; RUBINFELD, 2007).

De acordo com a definição de Pindyck e Rubinfeld (2007), as empresas que atuam no Polo de Joias do Pará fazem parte de um mercado monopolisticamente competitivo, caracterizado pela existência de muitas empresas e pela livre entrada e saída de empresas. Para os autores, estas duas características tornam a competição monopolística muito semelhante à competição perfeita. Porém, ao contrário desta, cada empresa tem o seu diferencial, seja em termos de qualidade ou aparência ou reputação, e é detentora da sua própria marca. “A *quantidade de*

poder de monopólio que cada empresa exerce depende de seu sucesso na diferenciação de seu produto em relação aos das demais empresas” (p.373). Produtos diferenciados são altamente substituíveis uns pelos outros, mas não são substitutos perfeitos, ou seja, as elasticidades cruzadas de suas demandas são grandes, mas não infinitas.

Porter (1979) define que os produtos substitutos que merecem a maior atenção estrategicamente são aqueles que (a) estão sujeitos a tendências melhorando o *trade-off* preço-desempenho ou (b) são produzidos por indústrias que ganham altos lucros. Substitutos costumam surgir no mercado se algum tipo de desenvolvimento aumenta a concorrência em determinado mercado, provocando a redução do preço ou melhoria do desempenho.

Uma vez identificado o fator que aumenta o poder de monopólio em determinado mercado, a empresa deve desenvolver o seu diferencial. Quanto maior a diferenciação da empresa, maior o poder de monopólio dentro do mercado e maior o lucro. Cada empresa terá maior ou menor poder de monopólio que as demais, dependendo do resultado da sua diferenciação. Também por isso, se uma empresa deixar de ser lucrativa, terá livre saída do mercado, outra característica da competição monopolística (PINDYCK; RUBINFELD, 2007).

A vantagem competitiva de uma empresa pode ser obtida por meio do preço, desempenhando as mesmas atividades dos concorrentes com menor custo, ou por meio da diferenciação, criando maior valor para o comprador (PORTER, 1989).

No nível global, Porter (1993) defende a importância de identificar os motivos que levam alguns *clusters*, cidades, regiões ou países a terem grande destaque e obterem vantagem competitiva em determinada atividade econômica, a ponto de se tornarem líderes mundiais naquele segmento. No nível das empresas, estas atingem a vantagem competitiva através das iniciativas de inovação, implicando em tornar obsoletas as atuais vantagens para criar outras mais sustentáveis.

Complementando este pensamento, Porter e Stern (2002) afirmam que para obter resultados extraordinários, a inovação deve ser impulsionada não só pela gestão dos fatores internos – capacidades e processos internos que criam tecnologias – mas também pela gestão do ambiente externo favorável à inovação, como o relacionamento com universidades e empresas.

Ainda sobre inovação, Porter e Stern (2002) consideram a localização geográfica um forte influente para o desempenho competitivo. As vantagens competitivas provenientes de *clusters* são mais difíceis de serem superadas por empresas instaladas fora da sua área de abrangência, incluindo os acessos e relacionamentos com organizações externas. Os autores chamam atenção para o papel do governo na formação e desenvolvimento dos *clusters*, para que não seja apenas o de subsidiar atividades de P&D, mas também deve aprimorar o ambiente para a inovação realizando diversas ações como programas de treinamento, por exemplo.

Para Pisano e Teece (2007), a vantagem competitiva não consiste em criar valor a partir da inovação, mas em capturar este valor, o que significa a apropriação dos lucros provenientes da inovação ao longo do tempo. A maior dificuldade para a captura do valor provém das imitações, tornando relevante a criação de barreiras de proteção às inovações como formas de proteção legal (patentes, direitos autorais e segredos de negócios) ou investimentos em ativos complementares (tecnologias, marcas, serviços, distribuição).

Complementando a linha de pensamento sobre captura de valor, a captura de recursos difíceis de serem imitáveis - capacidades, habilidades ou competências - é uma importante fonte de vantagem competitiva (BARNEY, 1986; BARNEY *et al*, 2007; PETERAF, 1993; RUMELT, 1980; 1991; PENROSE, 2002; LIPPMAN; RUMELT, 1982; LIPPMAN *et al*, 2003; TEECE *et al*, 1997). Quanto mais heterogêneos forem os recursos presentes em uma empresa, mais difíceis de serem imitáveis.

A presença de recursos superiores garante vantagem competitiva *ex ante* a uma organização. A experiência ou *know-how* específico podem ser considerados como recursos-base que uma organização deve ter para realizar atividades de forma muito melhor que suas concorrentes e obter vantagem competitiva no mercado. Contudo, ter os recursos para obter vantagem competitiva inicial não é suficiente. É preciso manter esta vantagem através de receitas sustentáveis em longo prazo. As competências que são capazes de gerar valor, difíceis de imitar e passíveis de transferência proporcionam vantagem competitiva à organização (PETERAF, 1993; BESANKO *et al*, 2012; PRAHALAD; HAMEL, 2002).

Os autores Henderson e Cockburn (1994) mediram as variáveis capacitações e recursos associados com a produtividade da empresa no setor farmacêutico e levantaram as seguintes hipóteses: a produtividade depende do *know-how* e das competências distintas presentes na

empresa, e da competência de incentivar e manter um extenso fluxo de informações para além da empresa e dentro de equipes transdisciplinar da própria empresa.

Felipe *et al* (2010), ao analisarem o setor da telefonia móvel no Brasil sob a luz da Teoria Baseada em Recursos – RBV - identificaram que o fato de muitas empresas não conseguirem criar estratégias inimitáveis caracteriza o setor como bastante competitivo, dificultando a criação de vantagem competitiva sustentável em longo prazo pelas empresas.

Porém, dado que os recursos de uma organização são heterogêneos, as incertezas existem e é preciso ter habilidade para analisar as possibilidades de geração de negócios com o uso de tais recursos (Foss e Klein, 2007). Neste cenário de incertezas, surge a figura do empreendedor com sua habilidade de julgar sobre quais recursos usar para atingir melhores performances produtivas. Seguindo essa linha de raciocínio, Teece *et al* (1997) afirmam que a capacidade de integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para resolver rápidas mudanças ambientais pode estabelecer uma vantagem competitiva sustentável, desde que seja reproduzível em outro local ou unidade de negócios, e inimitável por qualquer outra empresa.

A capacidade de avaliar e desenvolver competências internas para atingir vantagem competitiva é ampla. Traçando um paralelo com a área educacional, diversos educadores desenvolveram sistemas de classificação de competências. Dentre eles, Bloom *et al* (1983) que criou uma taxonomia composta de seis classes ou competências, cada uma envolvendo determinadas habilidades. Na Taxonomia de Bloom, as classes são: Conhecimento, Compreensão, Aplicação, Análise, Sínteses e Julgamento. A última competência, a avaliação, é, portanto, a mais completa e envolve as habilidades das demais competências. Para alcançar o nível da avaliação, o indivíduo deve ser capaz de reconhecer e compreender as informações, os dados e os fatos de um determinado problema ou situação, aplicar os conhecimentos e princípios pré-adquiridos para resolver o problema, analisar os elementos, as relações e os princípios da organização de uma situação, arranjar as partes, os elementos e as ideias e combiná-los de modo a produzir uma nova estrutura, um novo produto, um novo plano ou uma nova proposta e só então realizar uma avaliação do cenário como um todo, fazendo um julgamento crítico com base em padrões e critérios.

Rumelt (1980) propôs quatro critérios-chaves para avaliar a estratégia e a sobrevivência dos negócios:

1. **Consistência:** Deve haver coerência nas metas, políticas e ações dentro da empresa. A inconsistência será refletida no crescimento dos negócios.
2. **Consonância:** Compreender como o produto ou serviço da empresa está criando valor econômico, se eles valem mais do que custam. A regra é conhecer o que gera benefícios ao comprador e o que gera custos para a empresa. A estratégia, nesta avaliação, deve representar uma resposta de adequação às mudanças de mercado e de tecnologia.
3. **Vantagem:** A estratégia deve prever a criação e/ou manutenção de uma vantagem competitiva na área selecionada de atividade. A vantagem competitiva, por sua vez, pode ser adquirida de uma das três formas: habilidades superiores, recursos superiores ou posição superior.
4. **Viabilidade:** A estratégia não deve sobrecarregar os recursos disponíveis nem criar problemas insolúveis.

Para as diferentes competências de gerenciar uma empresa, Porter (1996) diferencia eficácia operacional de estratégia: enquanto a eficácia operacional significa realizar as mesmas atividades dos concorrentes de uma forma melhor que estes, o posicionamento estratégico consiste em realizar atividades diferentes dos seus concorrentes ou realizar atividades similares de modo diferente.

Dado que o Programa do Polo de Joias do Pará objetiva fomentar e sustentar a vantagem competitiva de atividades empreendedoras na Amazônia por meio de estratégias de inovação e que tenham a finalidade de desenvolver a indústria criativa de joias do estado, e também com base nas características do mercado monopolisticamente competitivo, optou-se por examinar o Polo de Joias do Pará sob a luz do Modelo de Análise da Cadeia de Valor para verificar se as empresas do Polo estão buscando, desenvolvendo e sustentando estratégias que permitam vencer obstáculos e atuar com êxito no mercado escolhido.

2.2.1 Cadeia de Valor

Toda empresa depende de vantagem competitiva para obter sucesso ou fracasso no mercado. A vantagem competitiva pode ser alcançada de duas formas: através da liderança de custos, ofertando um produto a um custo mais baixo que o da concorrência, ou por meio da diferenciação, oferecendo benefícios ao comprador que justifique seu preço (PORTER, 1989).

Um instrumento utilizado para diagnosticar e desenvolver a vantagem competitiva de uma empresa, seja por meio da liderança de custos ou da diferenciação, é a análise da cadeia de valor. A cadeia de valores é o conjunto de atividades distintas que uma empresa executa no projeto, na produção, no marketing, na entrega e no suporte do seu produto (PORTER, 1989). Analisar a cadeia de valores consiste em desagregar a empresa nas atividades que oferecem vantagem competitiva, compreender como cada atividade é executada e identificar os elos entre estas atividades e os elos entre a empresa e seus fornecedores que podem reduzir os custos ou intensificar a diferenciação. O modelo da cadeia de valor e seus elos são ilustrados na Figura 6.

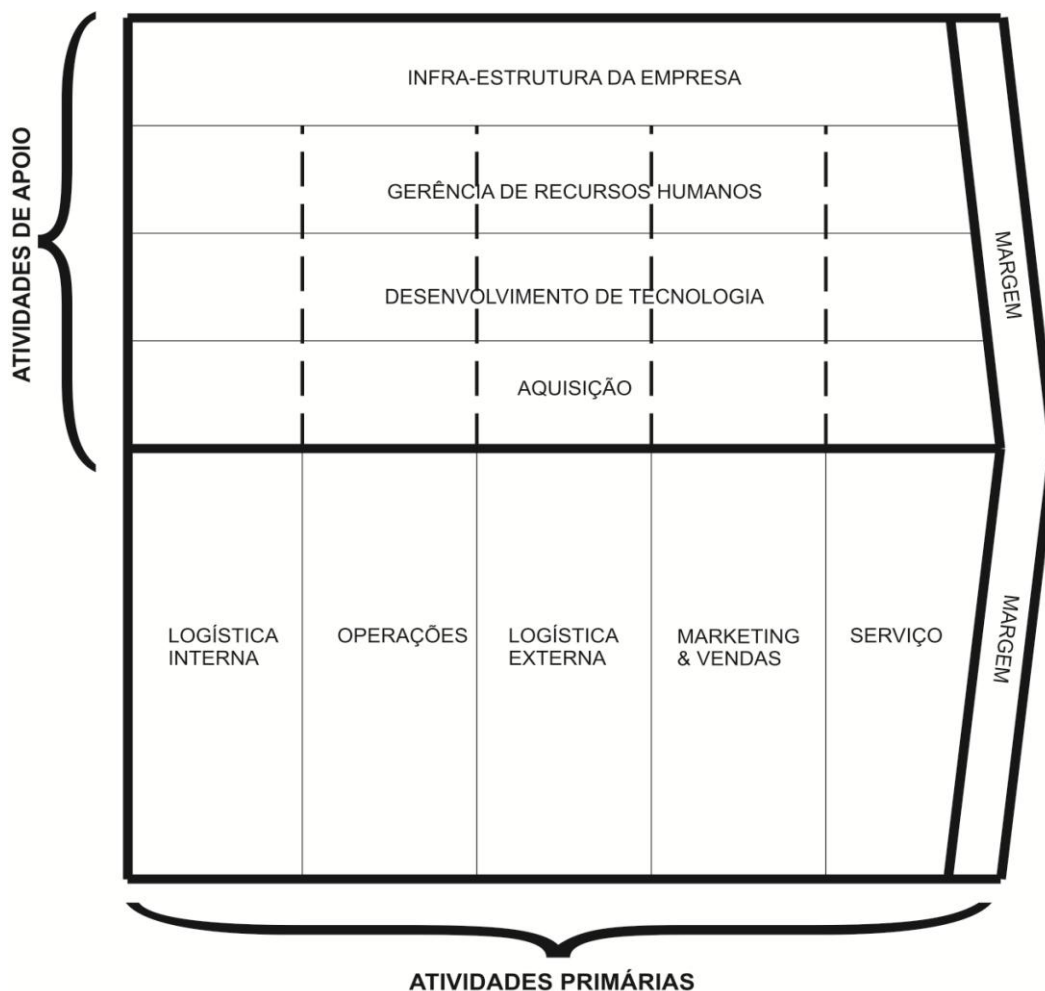


Figura 6- Cadeia de Valor
 FONTE: PORTER, 1989

As atividades de valor são divididas em dois tipos: atividades primárias e atividades de apoio. As **atividades primárias** são as atividades comprometidas no desenvolvimento do produto, na sua venda e no serviço pós venda, e estão classificadas em cinco categorias genéricas:

1. Logística interna,
2. Operações,
3. Logística externa,
4. Marketing e vendas,
5. Serviço pós venda.

Já as **atividades de apoio** auxiliam as atividades primárias além de auxiliarem a cadeia inteira. Podem ser de quatro tipos:

1. Aquisição de insumos,

2. Desenvolvimento de tecnologia,
3. Gerência de recursos humanos,
4. Infraestrutura.

Como pode ser analisado na Figura 6, as linhas tracejadas indicam que as atividades de apoio sustentam as atividades primárias e a cadeia inteira. Enquanto a infraestrutura interna da empresa sustenta a cadeia inteira e não está associada a nenhuma atividade primária (PORTER, 1989).

O uso da cadeia de valores para compreender o comportamento dos custos é necessário para melhorar a posição de custo relativo de uma empresa e também expor o custo da diferenciação. Por outro lado, a cadeia de valores do comprador é útil para identificar as fontes de diferenciação, dado que o valor para o comprador pode ser criado por meio da redução de custo ou da melhoria de desempenho. Mas a diferenciação somente será sustentada se a empresa tiver habilidade em fazer o comprador percebê-la. A vantagem ou desvantagem é o resultado de todas as centenas de atividades que a empresa executa para criar, produzir, vender e entregar o produto para o comprador, e não de algumas delas (PORTER, 1986).

Para melhorar sua posição de custos ou de diferenciação, a empresa deve gerenciar os condutores de custos e diferenciação de modo mais eficiente ou até mesmo reconfigurar sua cadeia de valor (PORTER, 1989).

Besanko *et al* (2012) orientam que o primeiro passo na busca da vantagem competitiva é diagnosticar as fontes de criação de valor, que por sua vez implica em reconhecer o que gera benefícios ao consumidor e o que gera custos. O diagnóstico possibilita a empresa projetar seus cenários para criar valor. Rumelt (1980) acrescenta que o diagnóstico deve ser combinado com a análise de consonância que envolve a avaliação crítica das possibilidades de evolução dos fundamentos econômicos essenciais do negócio, como mudança de demanda do mercado ou condições tecnológicas.

2.2.2 Vantagem de custo

Para analisar o comportamento dos custos, primeiro define-se a cadeia de valores e depois se emprega os condutores de custos, que são determinantes estruturais do custo de cada atividade. Os condutores determinam o comportamento dos custos dentro de cada atividade e indica o quanto o desempenho dos custos de cada atividade se acumula até estabelecerem a posição dos custos relativos de uma empresa (PORTER, 1989). O autor sugere separar o custo de cada atividade de valor em três categorias: insumos operacionais adquiridos, custos de recursos humanos e ativos por categoria. As proporções de cada categoria reflete a distribuição de custos e ativos entre atividades.

Porter (1989) define dez principais condutores dos custos: economias de escala, aprendizagem, padrão de utilização da capacidade, elos, inter-relações, integração, oportunidade, políticas, localização e fatores institucionais.

As economias de escala resultam de eficiências na execução de atividades em um volume maior, provocando alterações nos custos. No entanto, a sensibilidade dos custos à escala varia de acordo com as atividades de valor: desenvolvimento de produtos e publicidade a nível nacional são atividades que podem ser mais sensíveis que as operações da equipe de vendas, dado que os custos desta são fixos, independente da escala da empresa.

Com o passar do tempo, a eficiência nas operações também pode ser resultante da aprendizagem, diminuindo o custo de uma atividade de valor. A este pensamento, Rumelt e Teece (1991) acrescentam que a curva de aprendizagem inclui todos os elementos de custo, diretos e indiretos, e que não se restringem aos primeiros estágios da produção, mas continuam indefinidamente.

O padrão de utilização da capacidade está relacionado ao custo fixo de uma atividade de valor. Se a capacidade for subutilizada, os custos serão afetados. Da mesma forma que contratações ou expansões realizadas para alterar o nível de utilização da empresa provocarão maiores custos. Deve-se analisar o padrão de utilização durante o ciclo inteiro e não apenas em um ponto no período.

Os elos entre as atividades de valor da empresa e os elos verticais com as cadeias de fornecedores e com as cadeias dos canais também criam oportunidades para reduzir o custo total. A forma como uma atividade de valor é executada afeta o custo de outras atividades da cadeia de valor da empresa. Igualmente, os modos como os fornecedores e outros canais executam cada uma de suas atividades afeta o custo de uma determinada atividade da empresa. Os elos criam oportunidades para a redução do custo total das atividades que estão ligadas, ao ordenarem uma coordenação conjunta de atividades.

O compartilhamento de atividades com outras unidades empresariais dentro de uma empresa, as inter-relações, também costumam reduzir o custo total das atividades. Por exemplo, a distribuição e o marketing compartilhado costumam resultar no aperfeiçoamento significativo dos custos.

A integração vertical também pode reduzir os custos de uma atividade, pois evita os custos de utilização de mercado e negociações com fornecedores ou compradores. Autores como Zylberstajn (2004), Menard (2004), Makadok, Coff (2009) têm pesquisado os riscos, vantagens e desvantagens da integração vertical. Granovetter (1985) sugere que a interdependência é vista como uma importante força de ligação das organizações.

Outro ponto importante que o modelo de análise da cadeia de valor aponta é sobre o pioneirismo nas atividades de valor. Porter (1989) indica que o primeiro *player* a mover-se dentro de um mercado enfrenta vantagens e desvantagens. A oportunidade indica o surgimento da aprendizagem e pode fazer a empresa operar com custos mais baixos. Por outro lado os que se movem posteriormente podem escapar de obstáculos enfrentados pelos que se movem primeiro.

As políticas escolhidas por uma empresa para atuar no mercado envolvem *tradeoffs* entre custo e diferenciação. As opções de políticas que costumam impactar o custo incluem características e desempenho do produto, *mix* e variedade de produtos ofertados e tipos de serviços oferecidos.

Sobre a localização, ainda que esta possa ser resultado de uma política escolhida pela empresa, ela pode ter sua origem na história, na localização dos insumos e em outros fatores que influenciam os custos de uma atividade de valor. Por exemplo, uma empresa de

telecomunicações pode optar abrir seu canal de SAC em uma determinada região que tenha a mão de obra mais barata. Ou uma joalheria em Belém pode comprar as gemas em Minas Gerais, também por ter preço inferior. Da mesma forma, o clima, as normas culturais e gostos provenientes de cada localização que afetam a demanda por determinados produtos, também influenciam no modo como a empresa opera as atividades. Por exemplo, uma empresa que fabrica móveis de madeira terá sua produção alterada devido à umidade local e poderá ter que readaptar seu sistema de secagem.

Por fim, o último condutor do custo final é constituído por fatores institucionais como regulamentação governamental, tarifas e tributos, sindicalização, férias fiscais, dentre outros. Por exemplo, transportadoras sindicalizadas têm custos salariais mais altos em relação a transportadoras não sindicalizadas e este custo superior será repassado ao cliente que contratar o serviço da transportadora. Ainda, todos os serviços que podem ser de propriedade do governo (como energia, água, etc) podem ter custos altos que resultam das políticas cobradas pelas companhias.

Quando o custo cumulativo para executar todas as atividades de valor for mais baixo que o dos concorrentes, então a empresa obtém vantagem competitiva. E esta vantagem será sustentável se as fontes de vantagem do custo forem difíceis de serem imitadas pela concorrência. A posição dos custos relativos de uma empresa é uma função da composição de sua cadeia de valores em relação à da concorrência e da sua posição com respeito aos condutores dos custos destas atividades em relação à concorrência. A empresa deve avaliar a posição dos custos relativos das atividades de valor uma por uma e depois reuni-los para determinar a posição do custo total (PORTER, 1989).

2.2.3 Vantagem por meio da diferenciação

Além do custo, a empresa pode obter vantagem competitiva através da diferenciação, oferecendo singularidade em algo valioso para o comprador. A diferenciação não é realizada na empresa como um todo, mas em atividades específicas, tornando necessário o uso da cadeia de valores para identificar quais atividades de valor constituem fonte em potencial de singularidade (PORTER, 1989).

Assim como os custos, Porter (1989) indica que a diferenciação é determinada por nove condutores básicos: políticas, elos, oportunidade, localização, inter-relações, aprendizagem, integração, escala e fatores institucionais.

As empresas costumam realizar escolhas de políticas associadas às atividades a serem executadas e às formas de como executá-las de forma a resultar em singularidade. Estas políticas podem incluir: o tipo de serviço oferecido (entrega, crédito, conserto, treinamento); características do produto (qualidade, desempenho, função, ergonomia, aparência); intensidade de uma atividade (índice de gastos com publicidade, frequência de visita de vendas ou de inspeção); comunicação (informações fornecidas na embalagem ou no site); tecnologia empregada (informatização no processamento de pedidos); qualidade dos insumos adquiridos.

De forma semelhante à função dos elos na redução dos custos, os elos podem resultar em singularidade se a forma como uma atividade é executada afeta o desempenho de outra. Os elos em questão podem estar dentro da cadeia de valores da empresa, ou podem estar na relação com fornecedores e com os demais canais. Como exemplo de elos dentro da cadeia de valores que resultam em singularidade está o tempo de entrega de um produto que pode ser afetado não só pela logística externa mas também pelo tempo de processamento de pedidos. Já com os fornecedores, uma intensa coordenação pode reduzir o tempo de desenvolvimento de um modelo se os fornecedores se esforçarem para produzir novas peças ao mesmo tempo em que a empresa está finalizando o projeto.

Da oportunidade pode nascer a singularidade de duas formas: sendo a primeira ou última a mover-se. Por exemplo, uma empresa que usar a imagem de um produto pela primeira vez evita que outras a usem. Já, em indústrias de base tecnológica, a última empresa mover-se pode empregar a tecnologia mais moderna.

Em termos de localização, a singularidade pode resultar da escolha de locais convenientes para um ponto turístico ou para caixas automáticos de um banco, por exemplo.

As inter-relações ou o compartilhamento entre unidades empresariais irmãs pode incrementar um serviço oferecido ao cliente. Por exemplo, compartilhar a equipe de vendas de dois produtos diferentes permite que o comprador receba um melhor serviço. Da mesma forma, em

uma clínica de estética, se o cliente tiver a disposição serviços de massagem, limpeza de pele, yoga, também estará recebendo um melhor serviço.

A qualidade de uma atividade de valor pode aumentar com o passar do tempo devido à aprendizagem sobre como executá-la da melhor maneira. De forma análoga aos custos, a aprendizagem pode vazar de uma empresa à outra. Portanto, a diferenciação sustentável só é resultante da aprendizagem patenteadas.

A integração, por sua vez, pode resultar em singularidade dado que a empresa fica em melhores condições de controlar o desempenho das atividades ou de coordená-las com outras. Dessa forma, a empresa pode escolher o maior número de atividades que constituam fontes de diferenciação. Oferecer serviços internamente ao invés de deixá-los para fornecedores - que podem fornecer para mais de uma empresa - pode permitir que a empresa seja a única a oferecer determinados serviços. Por outro lado, a desintegração pode permitir a exploração da capacidade dos fornecedores.

A escala pode promover ou prejudicar a singularidade. Por exemplo, o grande número de lojas de roupas de inverno, o maior tempo de funcionamento das lojas e uma grande frota de veículos de entrega do produto torna o serviço mais conveniente para o cliente. Mas, uma grande variedade de itens pode reduzir a flexibilidade da empresa em seguir às estações de moda e às necessidades dos clientes.

Por fim, os fatores institucionais como um bom relacionamento da empresa com o seu sindicato pode permitir descrições de funções e atividades singulares para os empregados.

Para ser singular, a empresa precisa realizar atividades de valor de forma melhor que a concorrência e isso, geralmente, implica em custos. A singularidade só resultará em diferenciação se gerar valor para o comprador, seja reduzindo o custo do comprador ou elevando o desempenho deste. É importante compreender a cadeia de valores do comprador, para conhecer como um produto é de fato utilizado por ele, identificar que atividades de valor estão direta e indiretamente envolvidas no uso do produto e, por fim, executar de forma melhor as atividades que criem valor para quem adquire. O valor gerado para um comprador é definido pelo número total de elos entre a sua cadeia de valores e a cadeia de valores da empresa (PORTER, 1989). A Figura 7 apresenta um exemplo da dinâmica envolvida na

relação entre as cadeias de valor do comprador e da empresa. Como os elos da cadeia de valor já foram descritos anteriormente em outra seção; nesta, eles estão identificados com as seguintes siglas:

LI: Logística Interna

O: Operações

LE: Logística Externa

M&V: Marketing & Vendas

S: Serviço

A: Aquisição

DT: Desenvolvimento de Tecnologia

GRH: Gerência de Recursos Humanos

IE: Infraestrutura da Empresa

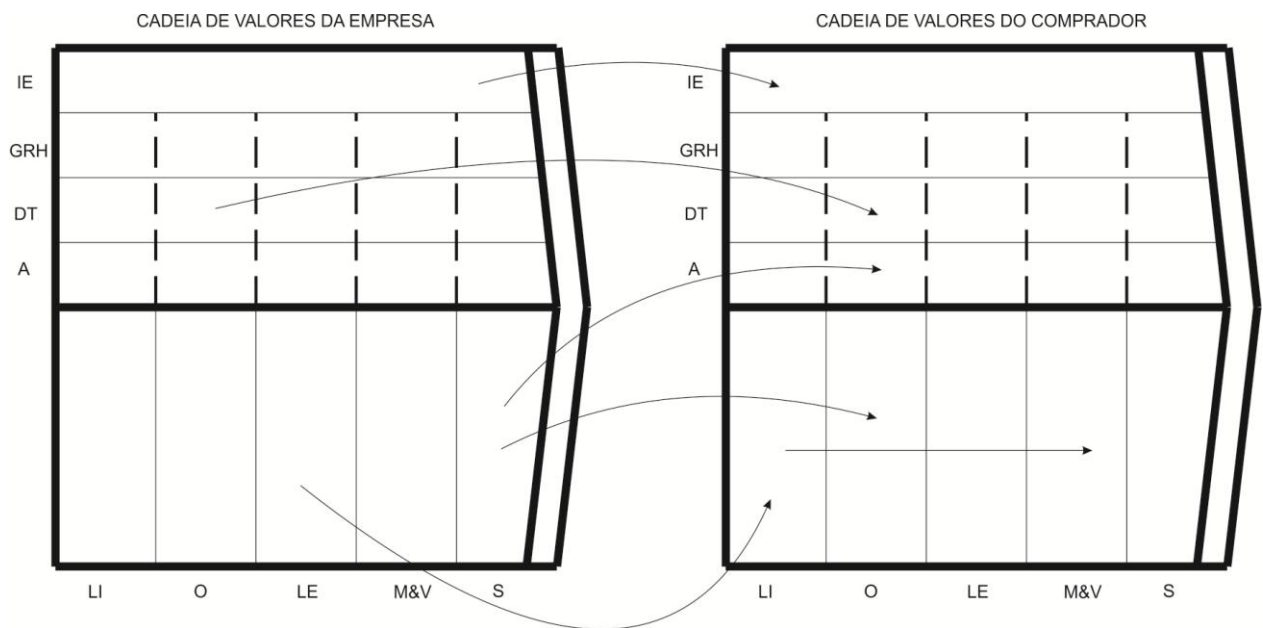


Figura 7 - Elos representativos entre as cadeias de valores do comprador e da empresa
 FONTE: PORTER, 1989

Um exemplo do impacto das atividades desenvolvidas pela empresa nas atividades do comprador está na forma como a empresa realiza suas atividades de logística externa (LE) que impactarão na forma como o comprador irá realizar sua logística interna (PORTER, 1989). O comprador poderá avaliar em que canais a empresa realiza suas vendas - se somente pela loja

física ou se pela *internet* - quais formas de pagamento estão disponíveis e se o frete será cobrado. No caso das joias, o comprador pode desejar uma embalagem para presente e pretender que o presente seja enviado para a casa do consumidor e não para a casa do comprador. Consequentemente, o comprador avaliará as atividades de logística e marketing, comparando diversas empresas e optando pela que realize melhor a sua atividade de compra, como um todo.

2.2.4 Mapa de Valor

Segundo Besanko *et al* (2012), para saber a que preço o consumidor será indiferente entre comprar um produto e ficar sem ele, é necessário explorar, do ponto de vista do comprador, a economia do melhor substituto disponível para o produto, determinando a máxima disposição a pagar.

- Seja B o benefício percebido pelo consumidor, ou seja, o quanto este está disposto a pagar pelo produto. Seja P o preço do produto.
- Seja E o excedente do consumidor, dada pela equação $E = B - P$, ou seja, indica a diferença $B - P$ e representa o lucro do comprador. Este só comprará um determinado produto se o excedente do consumidor for positivo.
- Seja C o custo de fabricação do produto.
- E seja L o lucro da empresa que fabrica o produto, dado por $L = P - C$.

A empresa sempre deve oferecer produtos que ofereçam excedente do consumidor para seus compradores. O mapa de valor (Figura 8) ilustra as posições preço-qualidade de diversas empresas de um mesmo mercado: a curva de indiferença reúne os produtos que oferecem o mesmo excedente do consumidor. Assim, seria indiferente para o consumidor escolher qualquer combinação preço-qualidade ao longo da curva de indiferença.

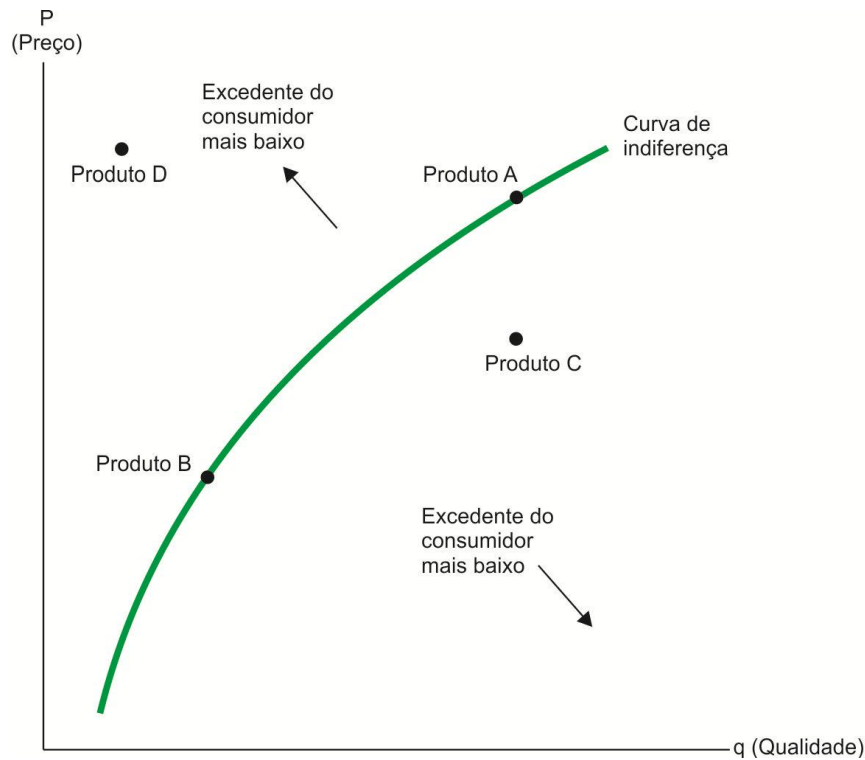


Figura 8 - Mapa de valor
 FONTE: BESANKO *et al*, 2012

Sobre a livre entrada, Pindyck e Rubinfeld (2006) afirmam que se os lucros forem elevados em um mercado monopolisticamente competitivo e houver poucas empresas competindo neste, a entrada de novas será fácil. Porém como as primeiras empresas perdem participação no mercado, a curva da demanda de mercado sofre um deslocamento para baixo, característica do monopólio. Quanto maior a diferenciação, menor é a elasticidade ao preço.

Assim, se joias feitas com gemas vegetais trouxerem grandes lucros e houver poucas empresas trabalhando com esta matéria-prima, novas empresas poderão competir neste segmento. Consequentemente, se novas empresas passarem a competir em um determinado mercado, os lucros econômicos serão reduzidos, ou seja, a curva de demanda da competição monopolística é descendente, como no monopólio, afirmam Pindyck e Rubinfeld (2006).

Retornando ao mapa de valor, a inclinação da curva de indiferença representa o *trade-off* que o consumidor está disposto a pagar: uma curva muito inclinada indica que o consumidor está disposto a pagar consideravelmente por qualidade extra, enquanto uma curva menos

inclinada aponta que a qualidade adicional não é tão importante e por isso o consumidor não está disposto a pagar altas quantias por ela. A Figura 9 ilustra estas duas situações: a linha verde representa a curva mais inclinada. Qualquer produto localizado nela indica que a qualidade adicional é importante para o consumidor. A linha vermelha representa a curva menos inclinada, que indica que o consumidor não está disposto a pagar mais por qualidade extra.

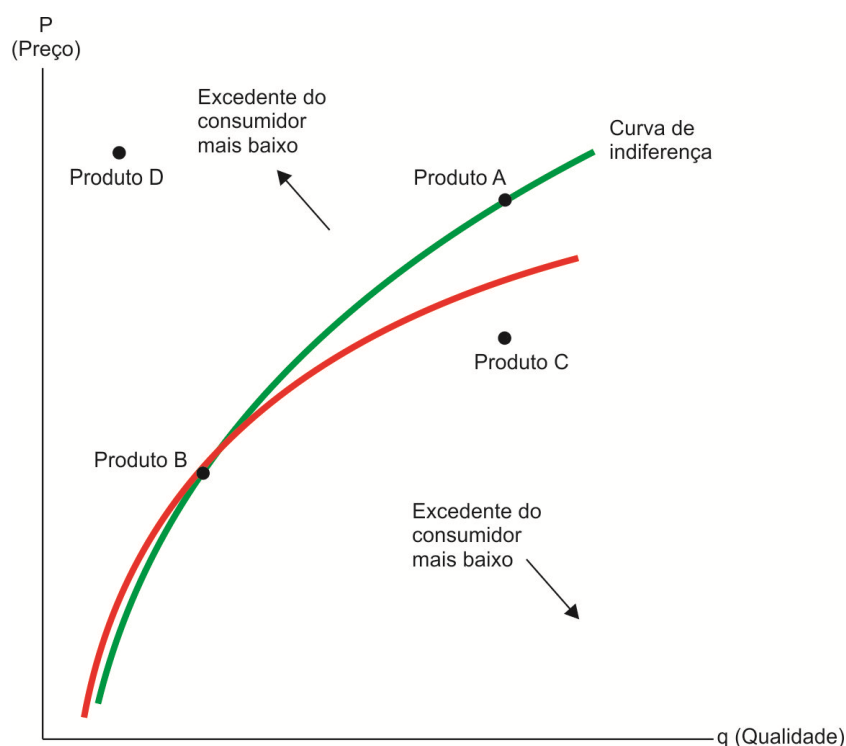


Figura 9 - Mapa de valor
 FONTE: BESANKO *et al*, 2012

Segundo Porter (1989), o comprador somente pagará pelo valor percebido, não importa quão real ele possa ser. A empresa que sinalizar o valor de forma mais efetiva, mesmo que o valor seja menor que o dos concorrentes, poderá pedir por um preço-prêmio superior enquanto seu comprador reconhecer este valor.

De acordo com Garvin (1987), a qualidade percebida é uma das oito dimensões de qualidade, juntamente com desempenho, características, confiabilidade, conformidade, durabilidade, atendimento, estética. O autor afirma que a reputação é o material principal da qualidade percebida.

Complementando este pensamento, Aaker (1991) afirma que a qualidade percebida é o conhecimento do consumidor sobre o produto e é um dos cinco elementos da marca que ajudam a construir a *brand equity*, pois representa o julgamento do consumidor sobre a qualidade do produto, evidenciando que os atributos da marca são superiores ao de seus concorrentes. Contudo, a qualidade percebida não pode ser uma medida objetiva, pois depende da personalidade, necessidade e preferências dos consumidores, que avaliarão a marca de acordo com a importância relativa das características do produto.

2.2.5 Benefício percebido e qualidade no mercado de luxo

Quando se trata do atual mercado de joias, o consumidor escolhe uma peça analisando termos de valor e não apenas de preço, e para a joia o valor está representado pelos benefícios simbólicos e emocionais que o objeto pode proporcionar ao consumidor (IBGM, 2006).

Como visto na seção anterior, que trata sobre Economia Criativa, as joias são definidas pela Unctad como um produto fabricado com ouro, prata, pérola ou outro metal precioso. De acordo com o dicionário Houaiss, o termo luxo é definido como:

1. Maneira de viver caracterizada pelo gosto do fausto e desejo de ostentação, por despesas excessivas, pela procura de comodidades caras e supérfluas. 2. Qualquer bem, objeto caro que origina despesas supérfluas. 3. Esplendor, riqueza, suntuosidade, pompa. 4. Caráter daquilo que é requintado, suntuoso, custos, aprimorado. 5. Extravagância, capricho. 6. Negação dissimulada, afetada ou cerimoniosa, negada. 7. Denguice, manha, melindres.

Ao realizar uma análise antropológica do luxo, Lipovetsky e Roux (2005) afirmam que o luxo não se iniciou com a produção de bens de alto preço, mas com o comportamento de consumo, ainda no Paleolítico, que ignorava a racionalidade econômica, consumindo sem necessidade e realizando trocas simbólicas e sumptuárias.

Em vista da definição de joia estar relacionado ao luxo, decidiu-se efetuar uma análise da qualidade no mercado de luxo, identificando o que o consumidor de luxo considera como benefício. A cadeia produtiva do setor joalheiro no Brasil, formada por designers, ourives,

fabricantes, atacadistas e varejistas, deve compreender e analisar os benefícios simbólicos e emocionais do consumidor de luxo para elaborar estratégias efetivas neste mercado.

Strehlau (2004) explica que o consumidor considera como valor do produto o benefício retirado dele, independente do que a empresa agregou, ou seja, para a empresa, o produto é o somatório dos insumos, produção, qualidade, vendas e outros serviços; mas para o consumidor, o produto reflete a satisfação de suas necessidades, sociais ou econômicas ou emocionais.

Dubois (2002) analisa que quando se trata de bens de luxo, o consumidor não usa o preço do concorrente como referência, uma vez que ele compra a marca independente do preço. Strehlau (2004) complementa que o luxo está cada vez mais presente na marca que no produto em si.

De acordo com os resultados da pesquisa intitulada “A Joia, o Jovem e o Luxo Emocional”, realizada pelo IBGM, entre os anos de 2000 e 2004, quando o fator preço foi isolado, os fatores design e marca foram mais importantes na escolha e definidos como sinônimo de qualidade. Dentre as justificativas, identificou-se que os jovens buscam por marcas e lojas que reconheçam seu potencial e que estejam referenciadas com o sentimento de alegria e com o seu cotidiano (elementos da cultura *pop* ou *street*, anéis de compromisso e símbolos religiosos).

A respeito do luxo, Dubois e Laurent (1994) identificam a qualidade extrema como uma das seis dimensões do conceito de luxo, juntamente com preço alto, escassez, estética, supérfluo e tradição. Em outro estudo realizado pelos autores Dubois e Laurent (1996), o conceito de luxo surge relacionado aos termos *upscale*, qualidade, bom gosto, classe, valores simbólicos e valores culturais.

Diversos autores diferenciam produtos de luxo dos produtos de categoria superior: enquanto estes são definidos pela relação qualidade/preço e são produzidos de forma padronizada, os produtos de luxo têm modo de produção artesanal e são definidos pelo valor simbólico e pela criação (NEIESTZ, 1991; HERLORY *et al*, 2002; STREHLAU, 2004). Destacando apenas os produtos de luxo, Nueno e Quelch (1998) afirmam que estes são resultados de trabalhos artesanais ou artísticos, com design exclusivo, reconhecido e concorrido pelos consumidores.

Allèrès (2000) classifica os produtos de luxo em três categorias, a partir dos critérios de produção, acesso e Marketing:

- i) Produtos de referência: são peças únicas ou produzidas de modo artesanal ou em número limitado, inacessível para a maioria, cujas estratégias de Marketing são consideradas intuitivas, ou como afirma Strehlau (2004), o comprador “compra o gênio do criador”. O produto serve de referência para as outras marcas.
- ii) Produtos de moda: são produzidos de forma semi-industrial, o acesso é destinado à nova classe social intermediária, que enriqueceu e deseja imitar a elite. O Marketing para estes produtos é feito de forma elaborada, analisando a cadeia de valores do comprador e dos concorrentes.
- iii) Produtos sucedâneos: são produtos industriais, ou seja, feitos em série, acessíveis e fazem parte de um mercado extremamente competitivo.

Sobre a segmentação deste mercado, Dubois e Laurent (1995) classificam três grandes segmentos de consumidores no setor de luxo, sendo que dois segmentos são mais antigos: excluídos e afluentes, que por sua vez estão subsegmentados em velhos ricos e novos ricos. Nas últimas décadas, surgiram os excursionistas, que compõem a maior parte do mercado e diferem dos excluídos por terem acesso aos artigos de luxo e também diferem dos ricos porque sua aquisição e consumo são situacionais e circunstanciais.

Galhanone (2005) afirma que se o luxo deixar de ser restrito, exclusivo, raro e for acessível à maioria das pessoas, deixa de ser luxo. Incorporando a definição da autora sobre o luxo, há a dimensão simbólica, já tratada aqui como sinalização de nobreza e elite.

Dubois e Duquesne (1993) dividem o acesso aos bens de luxo em dois modos, o que leva aos empresários a traçarem duas estratégias: no primeiro, mais tradicional e consistente com o modelo econômico de comportamento do consumidor, os bens de luxo são procurados por sua utilidade, podendo ser qualidade do produto, design/estética, excelência do serviço. No

segundo, consistente com modelo de consumo hedônico e no modelo de extensão do *self*, há uma relação positiva entre cultura e consumo de bens de luxo, indicando que a aquisição destes se deve ao simbolismo proporcionado ao consumidor. Os autores destacam que para explorar o segundo modo, as empresas devem explorar, em profundidade, os valores expressados por suas marcas e produtos; em seguida, compreender a cadeia de valores do comprador; finalmente, avaliar a extensão com que suas estratégias de marca exploram as afinidades culturais e, se for preciso, ajustar ou mudar suas estratégias.

Dubois (2002) examina que certas funções do luxo são evidenciadas dependendo das situações. As situações podem ser: comprando para si mesmo x comprando para outro, compra planejada x compra por impulso, relacionamento social x relacionamento afetivo.

Hoje, o consumidor de joias procura pela beleza como forma de apreciação, mas ainda está presente a busca por um símbolo que represente sua riqueza e status. As joias brasileiras estão ganhando importância tanto no mercado interno como no externo. Esta procura se deve à qualidade e inovação das joias brasileiras que cada vez mais são fabricadas com um composto de técnicas de joalheria clássica e matéria-prima exclusivamente brasileira. Ainda, o design brasileiro, com suas formas e cores típicas deste país impulsiona cada vez mais a inserção este produto no mercado mundial.

O IBGM (2006) realizou uma pesquisa intitulada “A Joia, o Jovem e o Luxo Emocional”, com o objetivo de adquirir informações estratégicas para o setor, a partir da relação do jovem com o novo luxo, e, com isso, orientar a cadeia produtiva do setor joalheiro no Brasil, formada pelos designers, fabricantes, atacadistas e varejistas. De acordo com a pesquisa, os jovens definem como diferencial da joia o design, que é visto como uma forma de arte, a estética, a qualidade, a tradição, o eterno e reconhecem que tais produtos devem levar materiais nobres como ouro e pedras preciosas e por isso aceitam o preço das peças. A pesquisa também relatou que os jovens consideram aspectos associados à modernidade na joia e, por isso, desejam inovação, moda e marca.

2.2.6 Gestão de empresas realizada por Organizações Sociais

Dado que a gestão do Programa do Polo de Joias do Pará é realizada por uma Organização Social, esta seção caracteriza este modelo de gestão em atividades empreendedoras. Uma organização social pode ter papel fundamental na construção, na implementação e na gestão de ações estratégicas para o equacionamento dos obstáculos enfrentados e oportunidades captadas pelos empreendedores. A próxima seção tratará com um pouco mais de profundidade a origem e a importâncias das organizações sociais na gestão de programas criativos e culturais.

Foss e Klein (2007) estudaram a Teoria do Empreendedorismo utilizando uma abordagem baseada na Teoria de Heterogeneidade do Capital, que foi desenvolvida pela Escola Austríaca de Economia, fornecendo uma ligação entre a Teoria do Empreendedorismo e a Teoria da Firma. Para os autores, a existência da organização é explicada pela heterogeneidade de seus recursos de capital, gerando a necessidade da criação de uma estrutura de propriedade, principalmente, por um empresariado, dedicada a manter e a gerenciar de forma eficiente esses recursos.

A necessidade de fazer uma conexão entre empreendedorismo e uma estrutura que a gerencie pode ter como base a teoria institucional de Douglass North. O desenvolvimento econômico sustentável de um determinado grupo se dá devido não aos avanços tecnológicos ou acúmulo de capital, mas à construção de uma matriz institucional que estimule o desenvolvimento de capital humano e físico. Para o autor, esta é a maior distância entre países ricos e pobres, pois sociedades pobres não desenvolveram uma base de regras, leis e costumes que estimulem atividades que produzam capital e conhecimento, como as instituições criadas na Itália, na Holanda e na Inglaterra, logo após o fim da Idade Média, que colocam estes três países em posição privilegiada no processo de acúmulo de capital e progresso tecnológico (GALA, 2003).

Organizações Sociais podem ser qualificadas para assumirem a prestação de serviços não exclusivos do Estado e se mostram vantajosas e eficientes em atividades da área cultural, que requerem criatividade, flexibilidade e agilidade, desde que sejam vistas como instrumentos para implementar políticas públicas e não para formulá-las. (COSTIN, 2005).

O termo Organização Social surgiu na Inglaterra a partir dos anos 80 com Margaret Thatcher no Reino Unido, Ronald Reagan nos Estados Unidos e trazido ao Brasil nos anos 90 por Luiz Carlos Bresser Pereira, no governo do Presidente Fernando Henrique Cardoso (Melo, 2011).

“A criação das organizações sociais no direito brasileiro remonta às Quangos da Grã-Bretanha, entidades que, assim como as brasileiras, atuam em regime de parceria com o Estado, sem, contudo, integrar sua estrutura orgânica. São, por isso, consideradas entidades do terceiro setor.” (MELO, 2011, p.81)

Para Melo (2011, p.82) as OS, no Brasil, foram estabelecidas com o objetivo de fugir do direito privado, de tal forma que evitam se submeter às vinculações jurídico-públicas da Administração Pública como *“licitação para celebração do contrato de gestão e para contratos de prestação de serviços e concurso público para contratação de pessoal”*. Exemplos de Organizações Sociais existentes no Brasil podem ser visualizadas no Quadro 4.

Quadro 4- Exemplos de Organizações Sociais no Brasil

Organização Social	Data da criação	Objetivos	Ministério ao qual está vinculado
Associação dos Amigos das Oficinas Culturais	1984	Gerenciar e implantar as atividades de formação através de oficinas culturais no estado de São Paulo	Secretaria da Cultura
Associação de Amigos do Projeto Guri	1995	Programa que cria orquestras de jovens nas áreas de risco do estado de São Paulo	Secretaria da Cultura
Centro Nacional de Pesquisa em Energia e Materiais – CNPE	1997	Gestão dos Laboratórios Nacionais de Luz Síncrotron (LNLS), de Biociências (LNBio), Laboratório Nacional de Ciência e Tecnologia do Bioetanol (CTBE) e de Nanotecnologia (LNNano).	Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI)
Instituto de Desenvolvimento Sustentável Mamirauá - IDSM	1999	Pesquisa, manejo e assessoria técnica nas áreas das Reservas Mamirauá e Amanã, na região do Médio Solimões, estado do Amazonas	Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI)
Associação Rede Nacional de Ensino e Pesquisa - RNP	1999	Construir uma infra-estrutura de rede <i>Internet</i> nacional de âmbito acadêmico, disseminar o uso de redes e promover o uso inovador de redes avançadas no Brasil.	Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI)
Associação Instituto Nacional de Matemática Pura e Aplicada - Impa	2000	Fomento de atividades de pesquisa, difusão do conhecimento, capacitação científica, desenvolvimento tecnológico e melhoria do ensino na área da matemática.	Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI)
Centro de Gestão e Estudos Estratégicos - CGEE	2002	Fomento, execução e difusão de atividades na área de ciência, tecnologia e inovação.	Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI)
Associação Paulista de Amigos das Artes	2003	Gerencia teatros e centros culturais no estado de São Paulo, pertencentes à Secretaria da Cultura.	Secretaria da Cultura
Instituto de Gemas e Joias da Amazônia (Igama)	2007	Gestão do programa e do Espaço São José Liberto	Secretaria de Indústria, Comércio e Mineração (SEICOM)

Ao finalizar a seção que aborda Estratégias Competitivas, Cadeia de Valor e Qualidade no Mercado de Luxo, as primeiras conclusões verificadas referenciam a diferenciação e busca pela inovação como condições essenciais para a sobrevivência de empreendedores no mercado de joias. A cadeia produtiva do setor joalheiro no Brasil, formada por designers, ourives, fabricantes, atacadistas e varejistas, precisa adotar os benefícios simbólicos e emocionais do consumidor de luxo para elaborar estratégias efetivas neste mercado. Os Quadros 5 e 6 apresentam a evolução dos conceitos deste arcabouço teórico.

A próxima seção traça um panorama da Cadeia Produtiva de Gemas e Joias do Brasil e mais especificamente no Pará, expondo os indicadores dela em números. Ao final, é feita uma análise do setor sob a luz das teorias revisadas até aqui.

Quadro 5 - Evolução dos conceitos de Vantagem Competitiva e Cadeia de Valor

Autor	Definições sobre Estratégias Competitivas e Cadeia de Valor
Schumpeter, 1982	A inovação caracteriza-se pela abertura de um novo mercado.
Porter, 1989	A vantagem competitiva pode ser obtida por meio da redução de custos ou da diferenciação
Prahalad e Hamel, 1990	Inovação e adoção de novas tecnologias aumentam a competitividade da companhia.
Peteraf, 1993	Vantagem competitiva é obtida por meio da RBV.
Porter, 1993	A figura do empreendedor é importante na gestão da inovação em uma organização.
North, 1994	As Instituições são importantes para o desenvolvimento econômico de um grupo ou de uma comunidade.
Porter, 1996	A vantagem competitiva é resultado de todas as centenas de atividades que a empresa executa para criar, produzir, vender e entregar o produto para o comprador.
Teece et al, 1997	<i>Dynamic Capabilities</i> devem ser aproveitadas como vantagem competitiva.
Porter e Stern, 2002	As vantagens competitivas provenientes de <i>clusters</i> são mais difíceis de serem superadas por empresas instaladas por empresas fora da sua área de abrangência.
Gala, 2003	Deve-se fazer uma conexão entre empreendedorismo e uma estrutura que a gerencie. O desenvolvimento econômico sustentável se dá não devido aos avanços tecnológicos ou acúmulo de capital, mas à construção de uma matriz institucional que estimule o desenvolvimento de capital humano e físico.
Costin, 2005	Organizações Sociais podem ser vantajosas na gestão de serviços da área cultural.
Barney et al, 2007	A captura de recursos difíceis de serem imitáveis – capacidades, habilidades ou competências – é uma importante fonte de vantagem competitiva.
Foss e Klein, 2007	As teoria do Empreendedorismo e teoria da Firma estão relacionados à heterogeneidade dos recursos.
Drucker, 2008	Gestão da Inovação deve ser realizada como gestão integrada das alternativas lucrativas de valor a partir de conhecimento, informação e lucratividade. O pioneirismo apresenta vantagens e desvantagens para a organização.
Besanko et al; 2012.	A vantagem competitiva é obtida por meio das características específicas de ativos corporativos, tais como patentes e marcas, reputação, base instalada, cultura organizacional e pessoal, ou <i>know-how</i> específico. Estes ativos compõem a base dos recursos da empresa, ou seja, as atividades que serão realizadas pela empresa de uma maneira melhor do que seus concorrentes.

Quadro 6 – Evolução dos conceitos de Qualidade no Mercado de Luxo

Autor	Definições de Qualidade no Mercado de Luxo
Garvin, 1987	A qualidade tem oito dimensões: desempenho, características, confiabilidade, conformidade, durabilidade, atendimento, estética, qualidade percebida.
Aaker, 1991	A qualidade percebida é o conhecimento do consumidor sobre o produto e depende sua personalidade, necessidade e preferências do consumidor.
Neiestz, 1991	Produtos de categoria superior são definidos pela relação qualidade/preço, enquanto produtos de luxo são definidos pelo valor simbólico.
Dubois e Duquesne, 1993	A procura por bens de luxo pode ser feito pela sua utilidade, no caso a qualidade percebida, ou pelo valor simbólico e cultural.
Nueno e Quelch, 1998	Produtos de luxo resultam de trabalhos artesanais ou artísticos, com design exclusivo, reconhecido e concorrido pelos consumidores.
Allérès, 2000	Produtos de luxo são classificados em três categorias: de referência, de moda e sucedâneos.
Dubois e Laurent, 2001	O luxo tem seis características: qualidade extrema, preço alto, escassez, estética, supérfluo e tradição.
Dubois, 2002	O comprador ao adquirir bens de luxo, não usa o preço do concorrente como referência.
Herlory et al, 2002;	Produtos de categoria superior são produzidos de forma industrial, enquanto produtos de luxo são produzidos de forma artesanal.
Strehlau, 2004	O consumidor de luxo considera o benefício retirado do produto como valor do mesmo.

2.3 Indústria de Joias

Dadas as definições sobre Economia Criativa e Cadeia de Valor e elucidado o benefício da qualidade no mercado de luxo, esta seção conceitua a joia e descreve sua importância para o desenvolvimento das civilizações. Por fim, traça um panorama sobre a Indústria de Joias no Brasil.

No Dicionário Houaiss, o termo joia é definido como:

1. Objeto de material precioso finamente trabalhado, usado como adorno.
2. *Fig.* Pessoa ou coisa muito boa e querida.
3. Quantia ou taxa, paga no ato de admissão ao quadro de sócios de associações, clubes, etc.
4. Muito bom ou bonito; perfeito, excelente; coisa rara e bela, de grande valor.

Para Codina (2000), o progresso das civilizações está interligado à evolução da sua metalurgia, afirmando que os estudos atuais dos vestígios das civilizações antigas são feitos a partir dos metais entre eles encontrados, com destaque para o ouro que foi utilizado em quase todas as culturas e como símbolo de valor.

Gola (2002) caracteriza como joia o pequeno objeto usado no corpo feito de materiais preciosos, metais e pedrarias, podendo receber valor artístico, ornamental, fútil, simbólico, religioso e espiritual. A autora afirma que estes adornos corporais já eram comuns em períodos pré-históricos e que devido à delicadeza do trabalho empregado na confecção e à escolha de matérias-primas duráveis, estes objetos eram considerados preciosos para quem produzia e para quem portava.

De acordo com Schumann (2006) as gemas preciosas estão presentes na vida humana há mais de 10.000 anos, primeiro como símbolo de status e riqueza, e hoje são compradas pelo prazer de apreciação da beleza de tais itens e por questões espirituais, afirmando que as pedras são usadas como talismãs, amuletos e remédios contra doenças. Gola (2008) atesta que há cerca de 5000 anos, a produção, as técnicas e os desenhos de joias vem se desenvolvendo continuamente e afirma que por volta de 2000 a.c, os ourives já conheciam a técnica de

modelar o ouro e as pedras coloridas como cornalina e lápis-lazúli já era usadas no Egito e na Mesopotâmia.

As principais definições, nomenclaturas e regras de utilização comercial de materiais gemológicos são encontradas em normas técnicas específicas nacionais – ABNT - e internacionais - ISO e CIBJO (IBGM, 2005). O Quadro 7 apresenta o resumo das definições e nomenclaturas utilizadas pelo IBGM.

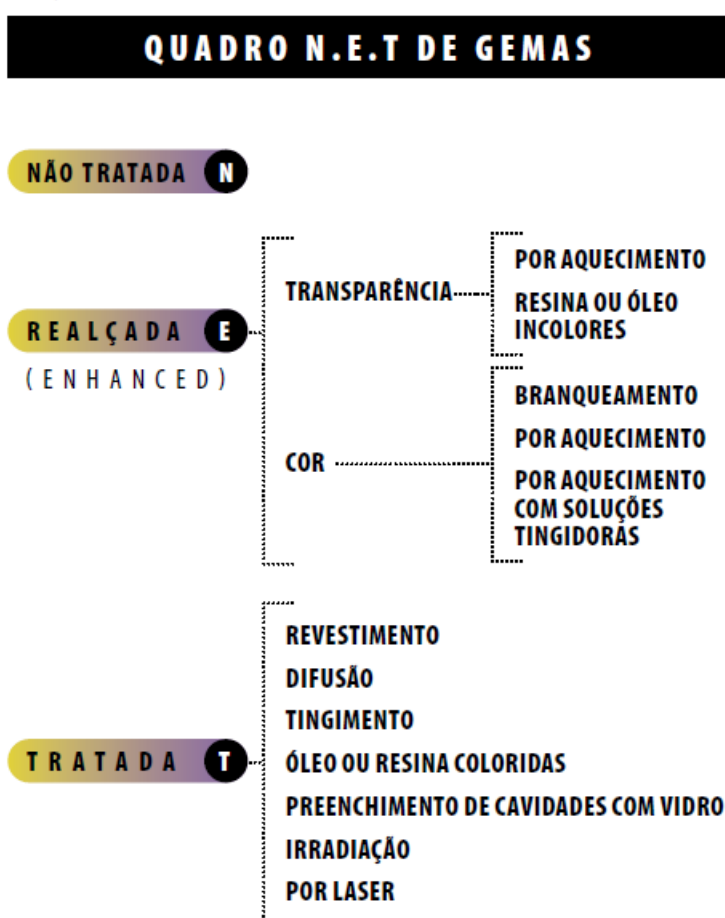
Quadro 7 - Definições e Nomenclaturas de Materiais Gemológicos

<p>Materiais Gemológicos Naturais</p>	<p>Produtos inteiramente formados pela natureza, sem interferência do homem. Podendo ser de origem inorgânica - minerais e rochas; e de origem orgânica - animal ou vegetal.</p>
<p>Produtos Gemológicos Sintéticos e Artificiais</p>	<p>Fabricados pelo homem. Podem ser:</p> <p>Gemas artificiais: fabricadas sem correspondente na natureza.</p> <p>Gemas sintéticas: cristalizadas pelo homem, com propriedades físico-químicas e estruturas cristalinas correspondendo às gemas naturais.</p> <p>Gemas compostas: produtos composto de duas partes (gemas naturais ou sintéticas) unidas por cimentação.</p> <p>Gemas revestidas: gemas em cuja superfície foi depositada, por cristalização, uma fina camada colorida ou não, de composição química ou não.</p> <p>Imitações: fabricadas para produzir o efeito óptico, a cor e/ou a aparência das gemas naturais ou sintéticas, sem possuir suas propriedades físicas - químicas e/ou sua estrutura cristalina.</p> <p>Gemas reconstituídas: fabricadas através da fusão parcial ou da aglomeração de fragmentos de gemas.</p> <p>Gemas substitutas: gemas naturais de menor valor que pela sua aparência (cor, brilho) substituem gemas naturais de maior valor ou mais conhecidas. Ex.: Zircão incolor, Safira incolor, Quartzo incolor e Berilo incolor são substitutos do Diamante. O Spinel vermelho é substituto do Rubi e a Turmalina verde é substituta da Esmeralda.</p>
<p>Produtos Gemológicos Cultivados</p>	<p>Produzidos pela natureza com intervenção parcial do homem. Ex.: Pérola.</p>

FONTE: Adaptado de IBGM, 2005.

A *International Colored Gemstone Association* – ICA, principal entidade de classe mundial que reúne produtores e exportadores de pedras coradas, determina aos seus associados que coloquem nos documentos de venda e certificados de gema a descrição completa ou a descrição do tratamento a que as gemas forem submetidas para realçar a transparência, cor e/ou retirada e preenchimento de inclusões ou as letras de codificação. Estes tratamentos podem ser consultadas no Quadro 8 (IBGM, 2005).

Quadro 8 - Classificação de Gemas de acordo com a ICA



FONTE: IBGM, 2009

O Quadro 9 apresenta a classificação dos produtos resultantes da Cadeia de Joias, de acordo com a Nomenclatura Comum do MERCOSUL – NCM.

Quadro 9 – Classificação NCM para a Cadeia de Joias

Elos	Posições NCM	Descrição
Gemas	71.01	Pérolas naturais ou cultivadas
	71.02	Diamantes em bruto e lapidados
	71.03	Pedras preciosas, exceto diamantes
	71.04	Pedras sintéticas
Metais Preciosos	71.06	Prata
	71.08	Ouro
	71.10	Platina, Paládio e Ródio
	71.15	Outras obras de metais preciosos
Folheados	71.07	Metais comuns, folheados de prata
	71.09	Metais comuns ou prata e folheados de ouro
	71.11	Metais comuns, prata ou ouro, folheados de platina
	71.12	Desperdícios e resíduos de metais preciosos
Joalheria	71.13	Artefatos de joalheria e suas partes
	71.14	Artefatos de ourivesaria e suas partes
Obras e Artefatos de Pedras	71.16	Obras de pérolas, de pedras preciosas ou semipreciosas, sintéticas ou reconstituídas
Bijuterias	71.17	Bijuterias de metais comuns

FONTE: IBGM, 2010.

2.3.1 Caracterização da Indústria de Joias no Brasil

O ouro foi descoberto, no Brasil, no final do século XVII, seguido do diamante e de outras pedras preciosas. As atividades mineiras, realizadas principalmente por imigrantes libaneses e alemães, contribuíram para a interiorização do desenvolvimento brasileiro e para a expansão das fronteiras, colocando o Brasil como principal produtor mundial de diamantes no período de 1725 a 1866, superando a Índia, tradicional produtora. Estas formas de organização e comércio são os primeiros embriões dos Polos Regionais de Gemas e Joias que estão em desenvolvimento atualmente no Brasil: a começar pelos estados de São Paulo, Minas Gerais, Rio de Janeiro e Rio Grande do Sul, que permanecem como Polos representativos até hoje (IBGM, 2005).

Brancante (1999) afirma que as Bandeiras e as Cruzadas eram expedições para o interior do Brasil com o foco principal de explorar as regiões mineiras. A grande cruzada dos metais tem

início em 1584 sob a organização de Gabriel Soares de Souza em direção ao sertão das Chapadas Diamantinas.

Como existiam poucos lapidários e nenhuma mão de obra especializada no Brasil, as pedras eram exportadas na sua forma bruta. Apesar de que nesta época, o mercado mundial trabalhava principalmente com esmeraldas, safira, rubi e diamante, as pedras brasileiras, que até então eram classificadas como semipreciosas, como as turmalinas, águas-marinhas, ametistas, crisoberilos, opala, topázio, ágata, começaram a ser bem aceitas no mercado externo (IBGM, 2005). Segundo Albino *et al* (2009), Hans Stern, imigrante alemão, foi um dos principais atores no combate ao preconceito sobre as gemas brasileiras, desde o início da criação da sua empresa de compra e venda de gemas e contribuiu para o reconhecimento das pedras brasileiras como gemas preciosas.

No período pós-guerra, o mercado mundial joalheiro entra em recessão e os imigrantes empreendedores, em sua maioria, judeus, por não serem incentivados a permanecer no Brasil, se mudam para o recém-criado Estado de Israel, construindo uma das maiores indústrias de lapidação de pedras preciosas do mundo, continuando a importar as gemas grutas brasileiras. Porém, quando o mercado joalheiro superou a recessão pós-guerra, o governo brasileiro não incentivou a recuperação da indústria local, resultando em pequenos volumes de exportação no período de 1950 a 1960. Somente a partir da descoberta de esmeraldas, em 1963 e com a abertura da economia brasileira na década de 1990, o Brasil consolida-se como um dos mais importantes produtores mundiais de gemas, com cerca de 1/3 de todas as gemas comercializadas no mundo, com exceção do diamante, do rubi e da safira. Ainda, a partir de 1993, os órgãos responsáveis pelo comércio exterior regulamentaram as exportações através do Documento Especial de Exportações – DEE, simplificando os procedimentos internos. Este mecanismo vem resultando no crescimento das exportações do setor (IBGM, 2005).

Gola (2008) afirma que no final dos anos 1990, inicia-se o cuidado em caracterizar a brasilidade nas joias brasileiras, por meio das formas, das cores, da escolha dos materiais e do número crescente de designers brasileiros nos concursos internacionais.

A entidade nacional que representa a Cadeia Produtiva de Gemas, Jóias, Relógios e Bijuterias no Brasil e no exterior é o Instituto Brasileiro de Gemas e Metais Preciosos – IBGM, criado em 1977. Além de representar toda a cadeia de produção, indústria e comércio, esta entidade

de direito privado, sem fins lucrativos, também coordena e executa diversas ações em três áreas: institucional, técnico e promocional.

No Brasil, onze estados são identificados como polos joalheiros: Amazonas, Bahia, Ceará, Goiás, Mato Grosso, Minas Gerais, Pará, Piauí, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul e São Paulo (Figura 10). Porém, de acordo com Henriques (2011) somente sete estados possuem *Clusters* Produtivos, a saber: Goiás, Mato Grosso, Pará, Piauí, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul e São Paulo. Nos demais estados, há apenas aglomerações empresariais que não se desenvolvem em *clusters*. O que diferencia aglomerações empresariais dos modelos de Arranjos Produtivos Locais (APLs) e Polos de aglomerações empresariais é que APLs e Polos são caracterizados pela concentração geográfica de empresas, fornecedores, prestadores de serviços e entidades associadas, competitivas e cooperadas entre si e necessitam de apoio institucional para assegurar a promoção da competitividade e sua sustentabilidade (IBGM, 2005).



Figura 10 - Polos de Joias no Brasil
 FONTE: IBGM, 2010

As figuras 11, 12 e 13 apresentam, respectivamente, o mapa gemológico, o mapa aurífero e o mapa diamantífero brasileiro, totalizando 256 ocorrências de gemas como diamante, água-marinha, ametista, berilo, calcedônia, citrino, cristal de rocha, fluorita, granada, malaquita, opala, quartzo, rutilo, turmalina, topázio, entre outras (IBGM, 2009).

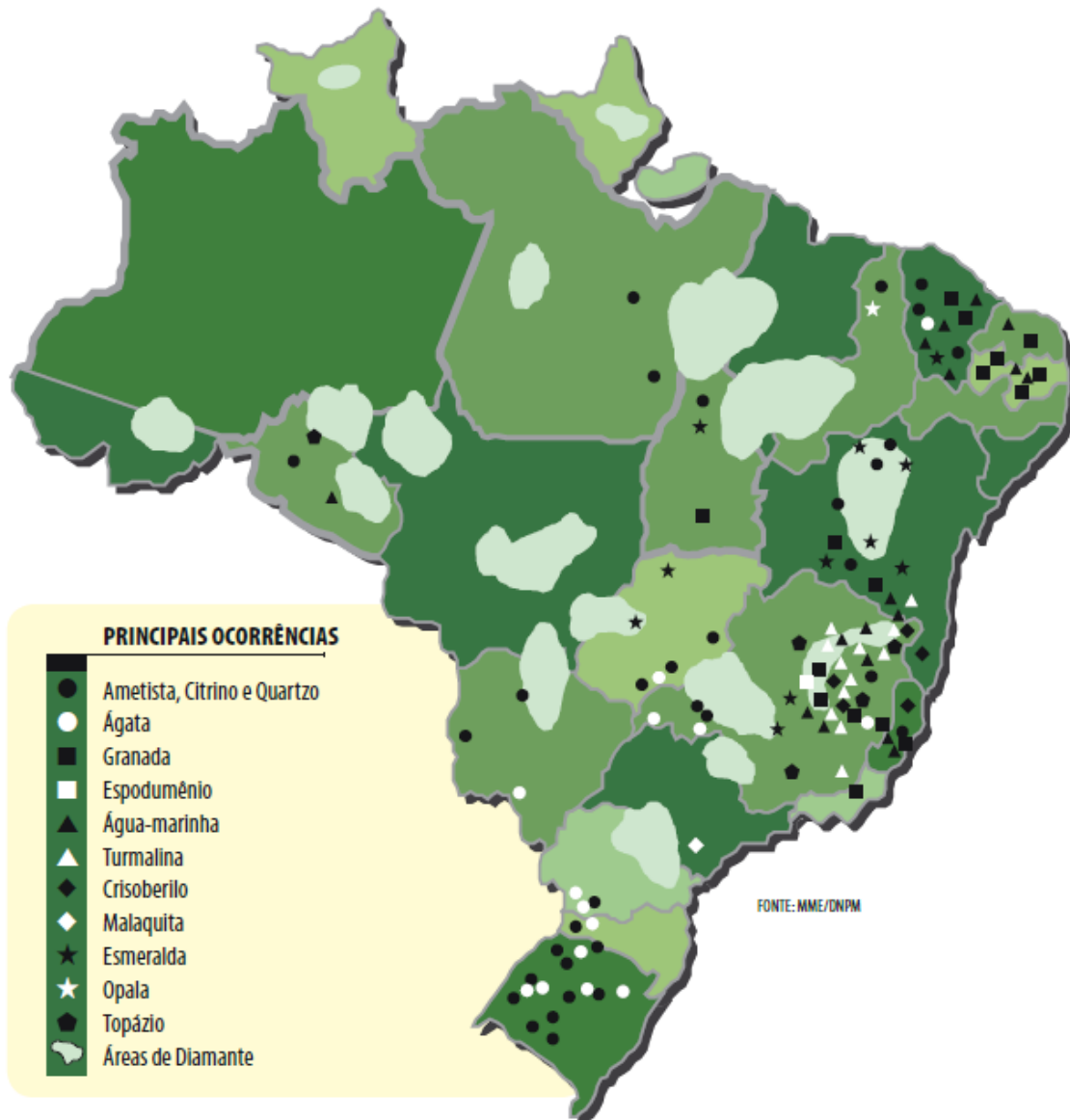


Figura 11 - Mapa Gemológico Brasileiro
 FONTE: IBGM, 2009



Figura 12 - Mapa Aurífero Brasileiro
FONTE: IBGM, 2009

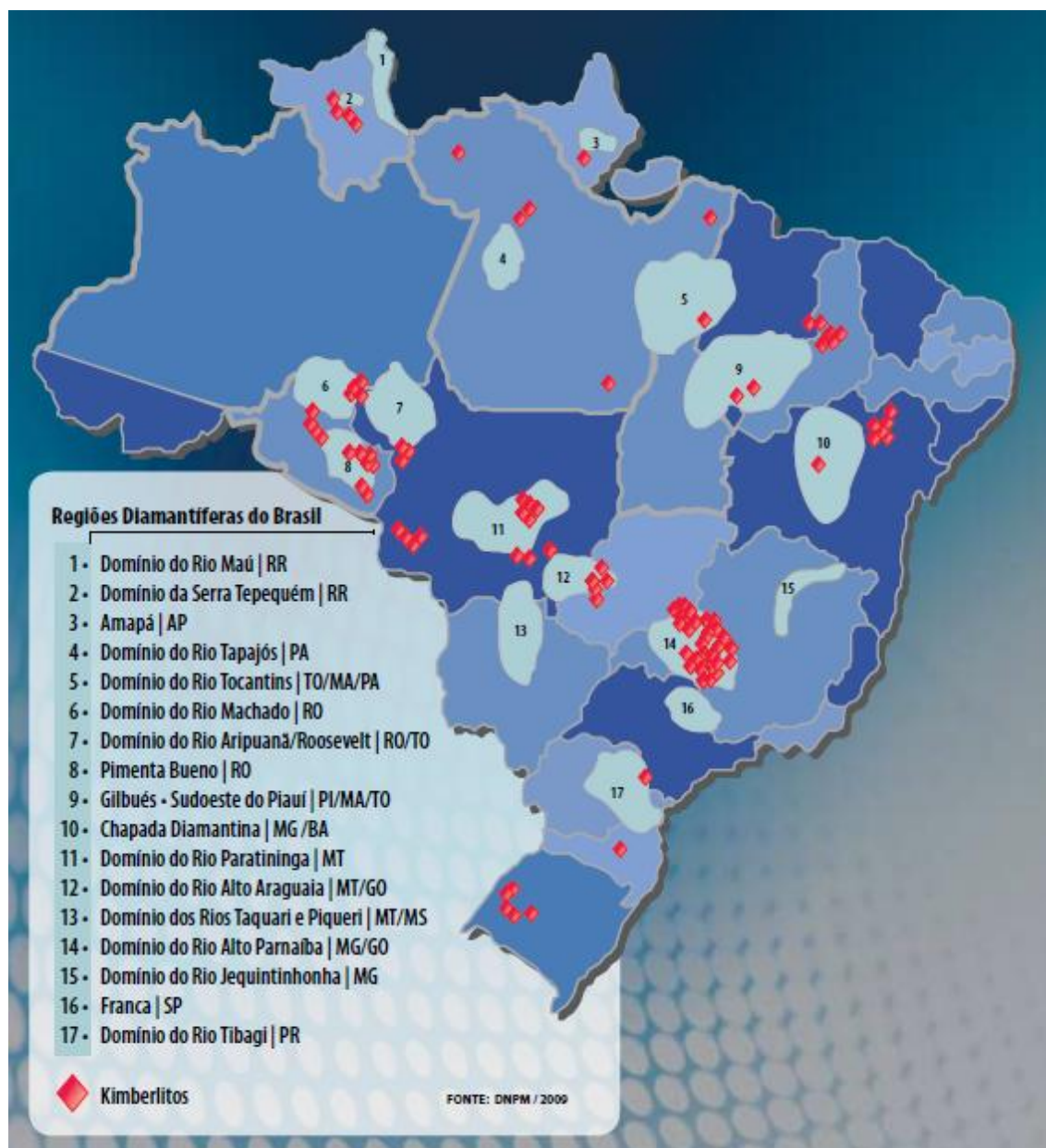


Figura 13 - Mapa Diamantífero Brasileiro
FONTE: IBGM, 2009

Verifica-se, por meio dos mapas, que o estado de Minas Gerais é o que apresenta maior incidência de diamantes e de outras gemas; enquanto o estado do Pará apresenta maior ocorrência de ouro. Porém, foi o estado do Pará que se tornou território criativo devido ao desenvolvimento e desempenho positivo do Polo de Joias. Dado estes cenários, este estudo visa investigar as motivações que levaram o estado do Pará a se tornar modelo de Polo de Joias.

O ciclo da Cadeia Produtiva de Gemas e Joias do Brasil, formulado pelo IBGM (2010), vem ao encontro do modelo da Cadeia de Valor apresentado pela Unctad (2010), já ilustrado anteriormente na Figura 5. Assim, em uma Cadeia Produtiva Básica, primeiramente, são realizadas as atividades de extração, seguido do processamento da matéria-prima e sua transformação, passando pelos canais de distribuição até a fase de comercialização.

De forma mais detalhada (Figura 14), os elos da Cadeia Produtiva de Gemas e Joias é assim formado: o primeiro elo compõe as atividades de extração e mineração, juntamente com outros serviços correlatos a esta etapa. O segundo elo é responsável pelas atividades de lapidação, de artefatos de pedras e de artesanato. O terceiro elo é representado pela indústria de joias de ouro, joias de prata, folheados e bijuterias de metais comuns. Por fim, o quarto elo constitui a comercialização nos mercados nacional e internacional.

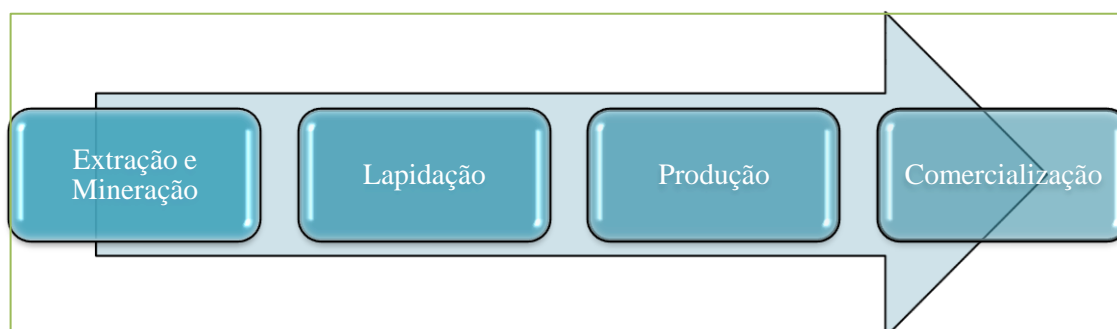


Figura 14 - Cadeia Produtiva de Gemas e Joias
FONTE: ADAPTADO DE IBGM, 2010

2.3.2 Indicadores da Cadeia Produtiva de Gemas e Joias do Brasil em Números

O último levantamento de empresas que compõem a cadeia produtiva do setor de joias brasileiro realizado pelo IBGM indica que o Brasil possui 15.900 empresas atuando no setor joalheiro, sendo que cerca de três quartos operam no varejo e 3.900 na indústria (Tabela 1). O segmento joalheiro, em geral, é integrado basicamente por micro e pequenas empresas (95%). Quando se segrega a indústria do varejo, a grande maioria da indústria abrange pequenas empresas e médias empresas (73%). O varejo, por sua vez, abrange, em sua maioria, pequenas empresas (60%), enquanto as médias correspondem a 39% e apenas 1% é representada por grandes empresas – sendo que a maioria delas é formada por grupos (HENRIQUES, 2011; IBGM, 010). De acordo com o IBGM, a informalidade ainda é grande neste setor (30%), tanto na produção como no comércio, devido à alta tributação e aos baixos tetos de faturamento do

SIMPLES. Como pode ser analisado no Gráfico 1, o varejo absorve mais da metade dos empregos diretos no setor joalheiro no Brasil, enquanto as atividades minerais absorvem 29% e a indústria apenas 19,35%.

Tabela 1- Cadeia Produtiva- Número estimado de empresas em 2012

INDÚSTRIA	Lapidação/ Obras de pedras	350
	Joalheria ouro e prata	1.100
	Folheados e bijuterias	2.450
	Total Indústria	3.900
VAREJO		12.000

*Não inclui ateliês de design e ourives, nem micro empreendedor individual.

FONTE: Adaptado de IBGM, 2013.

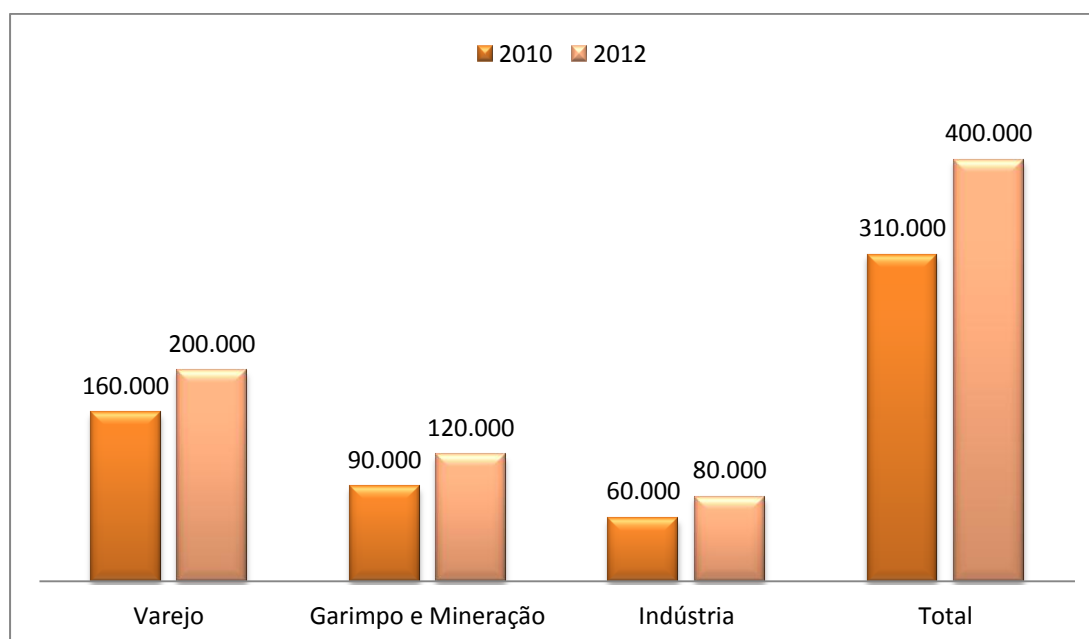


Gráfico 1 - Empregos Diretos – 2010 e 2012

FONTE: ADAPTADO DE IBGM, 2013

Como consequência natural do crescimento do número de empresas e de empregos diretos, o faturamento do setor joalheiro no Brasil também vem crescendo. O levantamento estimado pelo IBGM, com base no faturamento nominal dos anos de 2010 e 2012 indica apenas a

joalheria teve um decréscimo, enquanto o elo que mais cresceu proporcionalmente foi a Mineração (Gráfico 2). Estes são os dados mais atuais até o fechamento da pesquisa.

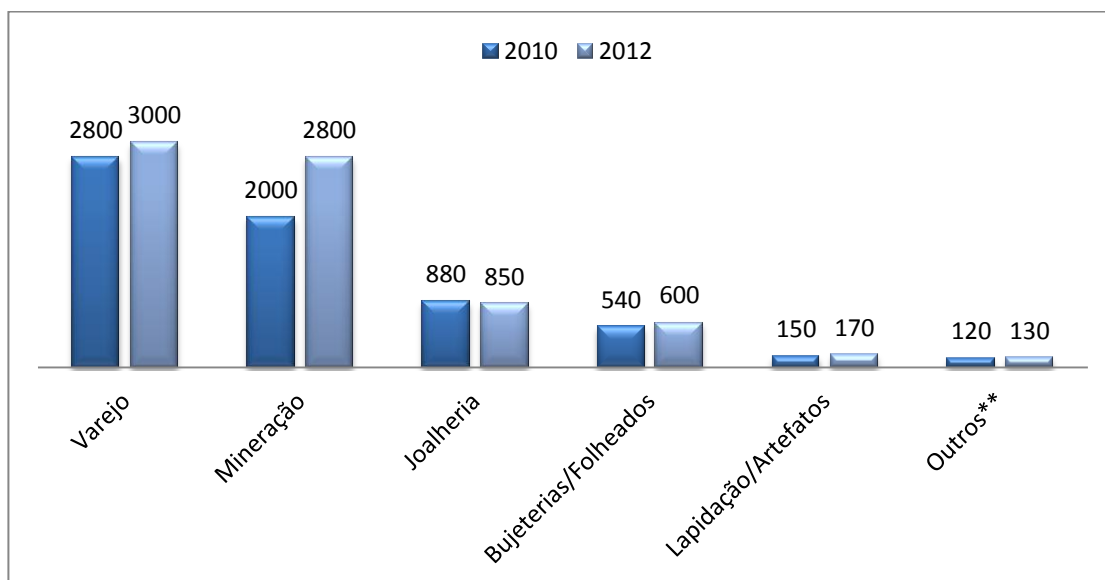


Gráfico 2 - Faturamento Estimado em 2010 e 2012 - US\$ 6,5 bilhões (*)

* Inclui importações

** Produtos de metal precioso para indústria e outros

FONTES: ADAPTADO DE IBGM, 2014

A participação do Brasil no mercado mundial de joias vem aumentando consideravelmente, como mostra o Gráfico 3. Segundo o IBGM, a explicação para o crescimento nesta atividade se deve ao programa de estímulo às exportações – PSI, e mesmo com a retração na crise de 2008, o setor apresentou sinais de recuperação nos anos posteriores à crise. Também o consumo interno vem crescendo devido ao aumento do consumo brasileiro da classe C, à incorporação do design na criação e à melhoria da qualidade na produção.

Por ser uma das principais províncias gemológicas do mundo, o Brasil se tornou um dos maiores produtores e exportadores de gemas importantes como Turmalinas, Topázios, Ametistas, Citrinos, Águas-marinhas e quartzo. Estima-se que o país seja responsável pela produção de cerca de 1/3 do volume das gemas do mundo, e não do seu valor, já que não é produtor de rubi e safira e possui atualmente pequena produção de diamantes.

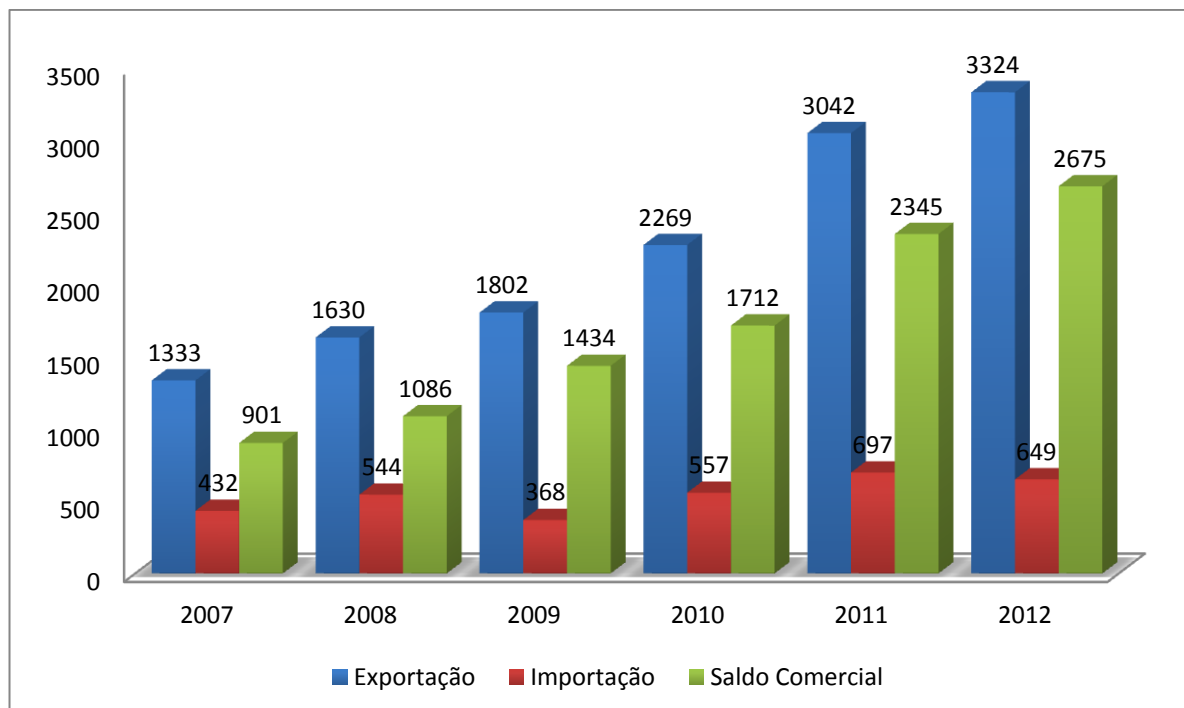


Gráfico 3 - Comércio exterior da cadeia produtiva em 2010 - Em milhões de dólares
 FONTE: MDIC/SECEX/DEPLA/IBGM, 2010

Sobre a participação do Brasil na produção mundial de joias e gemas, é possível compreender, por meio das Tabelas 2 e 3 que apresentam os números - em US\$ mil - dos principais itens exportados, que o Brasil sofreu a crise de 2009, mas se recuperou no ano seguinte, revertendo sua participação no consumo mundial e aumentando o número de produtos exportados. Em 2012, o Brasil se posicionou como o 12º produtor mundial de ouro em bruto (67,3 t). Passou de 14º produtor para o 19º país na produção de joias de ouro 23 t e permaneceu inalterado como o 11º país no consumo de joias, segundo o GFMS – Gold Fields Mineral Service, de Londres (IBGM, 2012). Em relação à produção bruta de prata ela é insignificante. Na fabricação de joias de prata, o Brasil alcança a 16ª posição no mercado mundial, com consumo de 61 toneladas, praticamente os mesmos números de 2012.

Historicamente, o destino das gemas brasileiras tem sido preponderantemente as exportações, embora esteja ocorrendo um razoável aumento no consumo interno, hoje responsável por 20% do total da produção. Os principais importadores de pedras brasileiras em bruto são Hong Kong, China, Índia, EUA, Alemanha, Tailândia, Itália e Japão; e os principais importadores de pedras lapidadas são os EUA, Japão, Alemanha, Hong Kong, Itália e Índia. Os principais destinos das joias brasileiras têm sido os EUA, Israel, Argentina, Peru, Suíça, Alemanha,

México, Bahrein e Canadá. (IBGM, 2010). Todos estes dados podem ser verificados nos anexos de 1 a 8, que apresentam as planilhas de exportações do IBGM. Com o aumento dos preços de quase todas as pedras coradas, existe forte demanda para aumentar a produção interna que por muitos anos esteve fragilizada pelos baixos investimentos e problemas de legalização e meio ambiente. Os valores de exportação, principalmente das pedras lapidadas, tendem a crescer, para atender a forte demanda da China e a recuperação do mercado dos EUA.

Tabela 2 - Exportação Brasileira do Setor – 2007 a 2012 – em US\$ mil

Principais Itens	2007	2008	2009	2010	2011	2012	Variação 2011-2012
Pedras lapidadas					114.581	119.058	4%
Pedras em Bruto	55.559	52.633	28.371	35.996	50.779	47.793	-6%
Obras e Artefatos de Pedras	17.326	17.025	14.892	15.433	114.581	119.058	4%
Prata em Barra, Fios, etc	-	8.786	3.323	8.139	11.691	14.280	-11%
Ouro em Barras, Fios e Chapas	790.821	1.032.446	1.384.098	1.801.900	2.324.256	2.663.922	15%
Produtos de Metais Preciosos para Indústria	94.869	133.878	79.130	83.301	107.199	93.249	-13%
Joalheria/Ourivesaria	129.110	132.526	95.203	101.612	115.617	111.186	-4%
Metais Preciosos							
Folheados de Metais Preciosos (**)	133.812	58.738	44.627	58.918	75.233	68.057	-10%
Outros Resíduos e Desperdícios de Metais	-	95.811	61.326	134.740	206.845	171.141	-17%
Bijuterias de Metais Comum	20.754	21.750	17.523	17.310	16.860	11.825	-30%
Outros Produtos	5.328	3.112	307	1.507	1.439	977	-32%
TOTAL	1.333.061	1.630.810	1.802.220	2.340.937	3.041.524	3.324.188	9%

FONTE: MDIC/SECEX/DEPLA/IBGM, 2010

Tabela 3 - Balança Comercial da Cadeia Produtiva de Gemas, Joias e Bijuterias.

PRINCIPAIS ITENS	EXPORTAÇÕES		IMPORTAÇÕES		SALDO	
	2011	2012	2011	2012	2011	2012
Pedras em bruto	51	48	6	9	45	39
Pedras lapidadas	131	134	17	20	114	114
Metais preciosos	2.444	2.780	596	517	1.848	2.263
Joalheria e folheados	191	179	23	36	168	143
Bijuterias	17	12	34	45	-17	-33
Outros produtos	208	171	21	22	187	149
TOTAL	3.042	3.324	697	649	2.345	2.675

Fonte: MDIC/DECEX (*) inclui vendas a não residentes

Os estados que mais se destacaram nas exportações em 2013 foram Bahia, Minas Gerais, Paraná, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul e São Paulo. A Tabela 4 apresenta os números - em US\$ mil - dos principais itens exportados por estes estados (IBGM, 2013). Verifica-se que São Paulo é o estado que mais exportou joias de ouro, folheados, bijuterias, ou seja, os produtos acabados para o consumo no varejo, enquanto Minas Gerais é maior exportador de ouro em barra, pedras em bruto e lapidas, ou seja, insumos para a confecção de joias. O estado do Pará não tem sido significativo nas exportações brasileiras, tendo exportado, apenas US\$ 70.609 em barras de ouro.

Tabela 4 - Exportação de gemas e metais preciosas por estado – 2013 – em US\$ mil

Principais Itens	BA	MG	PR	RJ	RS	SP
Pedras em Bruto	1.580	20.066	79	7.374	17.022	1.864
Pedras lapidadas	280	88.869	159	5.286	55.866	5.092
Obras e Artefatos de Pedras	10	1.050	210	0	7.949	1.756
Prata em Barra, Fios, etc	0	0	0	1.586	0	4370
Ouro em Barras, Fios e Chapas	239.136	1.502.141	23.511	0	0	21.332
Produtos de Metais Preciosos para Indústria	0	0	0	70.380	0	59.578
Joalheria/Ourivesaria Metais Preciosos	1.122	7.220	3.139	450	954	14.375
Folheados de Metais Preciosos (**)	21	536	877	0	7.093	48.473
Outros Resíduos e Desperdícios de Metais	102.174	898	2.480	706	0	35.670
Bijuterias de Metais Comum	0	371	675	0	4.373	6.271
Outros Produtos	0	23	1	55	6	676
TOTAL	351.143	1.621.174	31.131	88.314	93.263	199.457

FONTE: IBGM, 2014

Ao examinar a Tabela 5, entende-se que o panorama mundial de produção de joias de ouro no período de 2000 a 2012 mudou bastante devido à crise internacional, ocasionando uma queda de 37% neste período, apesar da recuperação em 2010, que provocou um aumento em relação ao ano anterior. A Índia sempre permaneceu na primeira posição na produção de joias de ouro, enquanto o Brasil passou por fortes oscilações, tendo dois períodos consecutivos de quedas - 2007 e 2009 em relação ao período anterior – mas obteve, em 2010, um crescimento na produção de 17,7 para 23 toneladas.

Tabela 5 - Maiores Fabricantes Mundiais de Joias de Ouro – Em toneladas – 2003-2012

Rank	Países	2003	2005	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2012/2011 %
1	Índia	538	695	684	708	571	783	761	736	-3
2	China	215	263	340	379	428	509	586	591	1
3	Estados Unidos	225	219	179	175	173	180	169	147	-13
4	Japão	151	164	178	164	141	158	147	126	-14
5	Turquia	261	303	277	237	111	109	136	114	-16
6	Itália	334	290	228	187	135	126	103	96	-7
7	Rússia	50	61	79	76	58	61	66	70	6
8	Coreia do Sul	85	83	86	78	65	68	62	53	-15
9	Suíça	43	56	62	58	38	41	48	46	-4
10	Egito	65	71	57	65	45	43	30	39	30
11	Alemanha	55	52	51	49	39	41	40	37	-8
12	Iran	36	41	41	41	38	39	37	37	0
13	Indonésia	86	87	63	61	46	39	35	36	3
14	Malásia	57	74	61	56	45	44	36	34	-6
15	Canadá	25	27	22	40	48	45	45	33	-27
16	Arábia Saudita e Iemen	110	125	100	85	54	47	37	33	-11
17	Emirados Árabes Unidos	45	55	49	46	36	33	28	28	0
18	África do Sul	13	10	14	16	28	25	28	27	-4
19	Brasil	18	24	22	23	21	26	23	23	0
20	Taiwan	25	32	30	28	23	26	24	23	-4
21	Demais Países	566	573	480	455	376	344	319	285	-11
TOTAL		3.003	3.305	3.103	3.027	2.519	2.787	2.760	2.614	-5

FONTE: Adaptado de IBGM/GOLD SURVEY, 2013

A análise do panorama mundial de produção de joias de prata, apresentada na Tabela 6, também destaca a recessão mundial em 2009 seguida de recuperação em 2010, mas a redução na produção de joias de prata foi bem inferior em relação à redução na produção de joias de ouro, pois durante a crise houve a substituição das joias de ouro pelas joias de prata. Ainda, é importante destacar que durante a crise, países com forte mercado interno continuaram a crescer, como o Brasil, China e Rússia, com exceção da Índia que sofreu uma redução em 2010. Países cujo principal destino nas exportações eram o EUA, que reduziu seu consumo na época da crise, tiveram significativo decréscimo na produção: Tailândia, Itália e México.

Tabela 6 - Maiores Fabricantes Mundiais de Joias de Prata – Em toneladas

Rank	Países	2003	2005	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2012/2011 %
1	China	802	1054	1348	1392	1457	1681	1952	2029	4
2	Índia	1918	133	1065	1083	1184	1233	1194	1196	0
3	Tailândia	1127	1145	1136	1037	946	947	772	643	-17
4	Itália	1408	1230	1006	875	806	802	599	540	-10
5	México	486	511	423	404	374	383	359	364	1
6	Estados Unidos	471	487	442	404	362	400	370	342	-8
7	Rússia	55	112	144	205	241	263	291	240	-18
8	Indonésia	129	140	151	149	150	168	190	207	9
9	Coreia do Sul	144	147	153	149	150	167	179	183	2
10	Alemanha	240	2123	203	193	166	169	159	147	-8
11	Turquia	245	258	194	207	175	153	134	139	4
12	Bangladesh e Nepal	140	116	113	114	112	108	102	101	-2
13	Japão	49	64	65	62	65	70	69	72	4
14	França	81	55	59	57	59	64	73	67	-8
15	Polônia	91	105	101	95	76	77	61	62	2
16	Brasil	42	50	54	54	57	64	60	61	2
17	Demais Países	1027	1002	975	950	890	891	738	774	2
	TOTAL	8455	8022	7632	7430	7270	7640	7302	7167	-2

FONTE: Adaptado de IBGM/GOLD SURVEY, 2013

Em relação ao fator consumo, verifica-se que após a crise internacional de 2008, mercados emergentes como o Brasil, a China, a Rússia e a Índia vem consumindo mais joias de ouro (Tabela 7). Este comportamento coincide com as tendências em se utilizar joias mais leves com pedras e outros materiais alternativos (IBGM, 2013).

Tabela 7 - Maiores Consumidores de Joias de Ouro no Mundo – Em toneladas

Rank	Países	2003	2005	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2012/2011 %
1	Índia	442	574	558	600	471	658	618	552	-11
2	China	201	241	302	341	376	452	515	519	1
3	Estados Unidos	355	349	258	188	150	129	116	108	-7
4	Rússia	50	64	86	92	57	60	65	70	8
5	Turquia	164	195	188	153	75	67	70	62	-11
6	Emirados Árabes Unidos	82	96	100	100	75	70	8	50	-14
7	Arábia Saudita	128	147	122	111	82	72	56	47	-16
8	Egito	66	75	68	75	57	53	34	46	35
9	Irã	41	48	47	46	38	37	35	36	3
10	Indonésia	82	78	55	56	41	33	30	31	3
11	Brasil	24	33	31	30	27	29	27	27	0
12	Hong Kong	12	16	18	17	16	21	28	27	-4
13	Itália	82	71	57	49	41	34	28	22	-21
14	Paquistão	56	65	52	46	31	27	23	22	-4
15	Reino Unido	73	59	50	37	32	27	23	32	-9
16	México	47	42	35	29	26	24	20	18	-10
17	Japão	32	34	32	31	22	21	17	18	6
18	Canadá	30	30	25	22	19	18	16	16	0
19	França	40	35	29	26	24	20	18	14	-22
20	Vietnã	23	27	21	20	15	14	13	11	-15
TOTAL		2030	2279	2134	2068	1675	1866	1810	1717	-5

FONTE: Adaptado de IBGM/GOLD SURVEY, 2013

O Brasil é, portanto, o 19º maior fabricante mundial de joias de ouro, 11º maior consumidor de joias de ouro, 16º maior fabricante de joias de prata. Os principais concorrentes do Brasil na produção joalheira são a Turquia, Tailândia, China e Índia, que têm produção em massa, enquanto Itália, Reino Unido e França competem pelo design exclusivo. (HENRIQUES, 2011).

Os mapas gemológico, aurífero e diamantífero do Brasil ilustrados nesta seção fornecem a base para as atividades de extração e mineração que impulsionam a produção de gemas brasileiras para o topo do mercado. Porém, a falta de lapidários e mão de obra especializada ainda são os principais gargalos da indústria joalheira no Brasil.

Por outro lado, a integração com atividades turísticas é bastante promissora, fazendo a Cadeia Produtiva de Gemas e Joias criar ações associativas com as atividades turísticas. Ainda, o Brasil apresenta uma estrutura proeminente para desenvolver a indústria nacional de joias: cerca de oitenta Escolas de Design no Brasil, diversas publicações comerciais para o empresariado participar, catálogos, prêmios, concursos e eventos comerciais e feiras nacionais e internacionais como *Eclat de Mode*, *JIS Miami*, *Junwex*, *Tucson*, *Hong Kong Jewellery Show*, *BaselWorld*, *Expo Joya*, *New Russian Style*, *JCK Las Vegas*, *Couture*, *Hong Kong Jewellery & Watch Fair*, *Jewellery Arabia*, *Abu Dhabi International Jewellery & Watch Show*.

2.3.3 Estado da arte e diagnóstico: Análise da situação econômica do setor mineral e da indústria de joias do Pará *ex-ante* ao Programa do Polo

A região amazônica é considerada a maior reserva mineral do mundo. Nela, está o estado do Pará que contém a maior jazida de ferro do mundo, participando com 18% das reservas brasileiras de minério de ferro, 80% das reservas de bauxita do Brasil e 84% das reservas de cobre contido (IBRAM, 2007; IBGM, 2005). O estado representa 23,3% da produção mineral nacional, o que lhe confere o segundo lugar no *ranking* nacional e absoluto na região Norte, como pode ser visto no Gráfico 4, elaborado com dados da Secretaria de Indústria, Comércio e Mineração – SEICOM. Ainda de acordo com a SEICOM, a atividade de mineração vem demonstrando participação crescente no PIB, representando 10% em 2009.

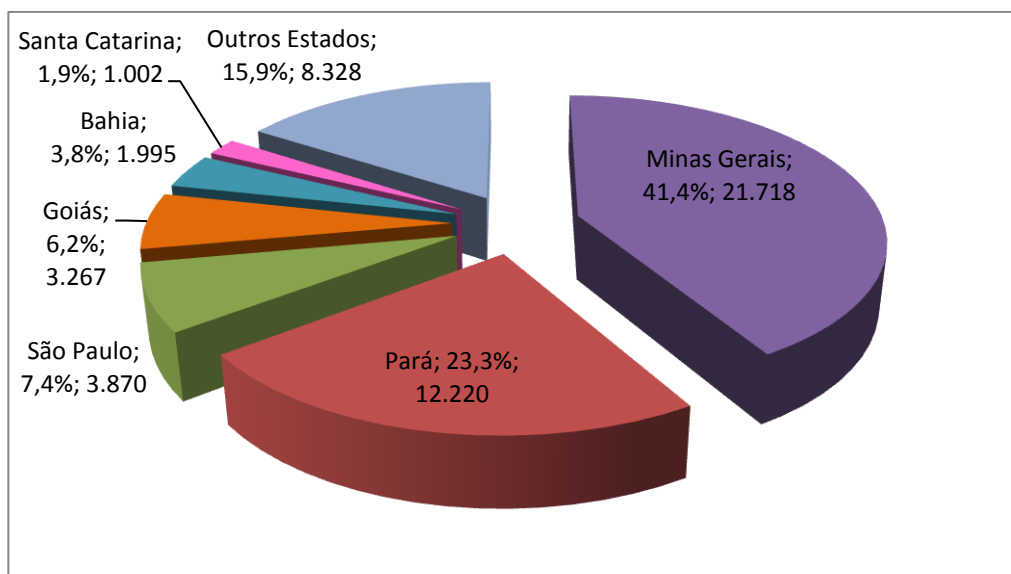


Gráfico 4 - Valor da Produção Mineral (R\$52.399 milhões) - 2009
 FONTE: SEICOM, 2012

Porém, de acordo com os dados levantados pela Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas - FIEPE para a Secretaria de Estado de Transportes do Estado do Pará, em 2009, e também de acordo com a SEICOM, a atividade mineral é concentrada apenas em 15 dos 143 municípios paraenses, desenvolvendo três regiões acima da média no que se refere à extração mineral: sudeste paraense, com os municípios de Parauapebas, Canaã dos Carajás e Marabá; região metropolitana de Belém e Baixo Amazonas (Figura 15).

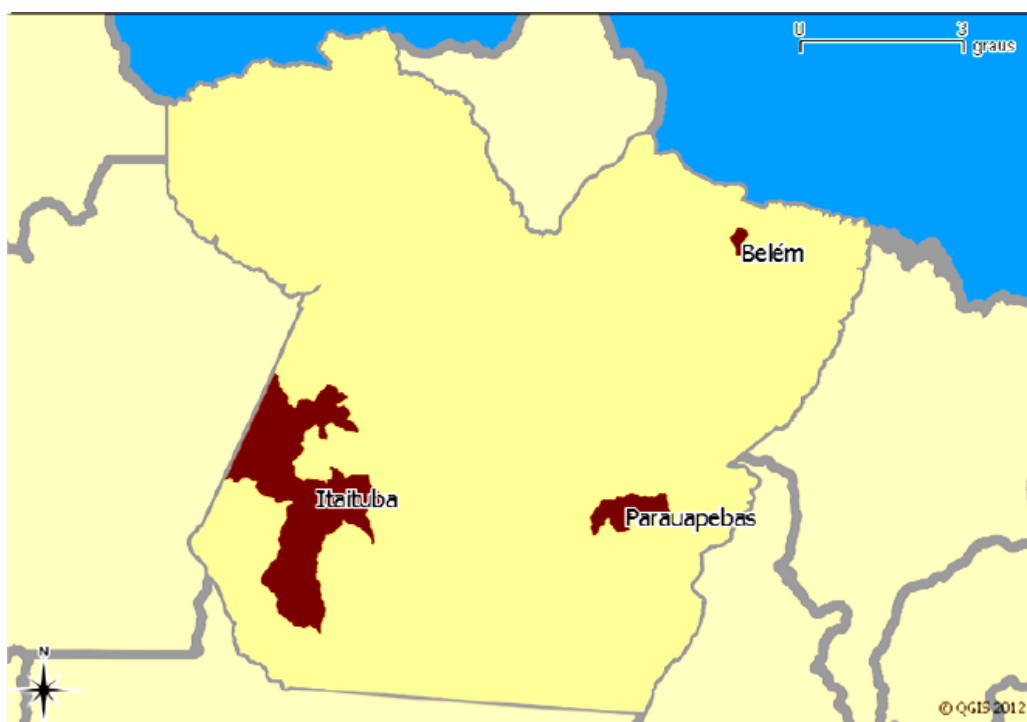


Figura 15- Microrregiões paraenses com atividades minerais

FONTE: SEICOM, 2012

A prefeitura do município de Itaituba, localizado no sudoeste paraense, às margens do rio Tapajós, e que já foi o maior produtor mundial de ouro, solicitou ajuda ao governo do Estado, em 1998, para que desenvolvesse ações estratégicas para o setor de mineração. Estas discussões visavam à criação de três Polos Joalheiros em Belém, Itaituba e Marabá que com o tempo evoluíram para o atual Programa de Desenvolvimento do Setor de Gemas e Joias, mas conhecido como Polo Joalheiro do Pará (IBGM, 2005).

O Programa do Polo objetiva fomentar, organizar e integrar todos os elos da Cadeia Produtiva de Gemas e Joias, estimulando o empreendedorismo e o desenvolvimento da criação, produção e comercialização das peças dentro dos padrões competitivos de mercado, mas promovendo o diferencial através da aplicação do design e do uso da matéria-prima regional.

Os produtores, designers e empresários do Polo de Joias do Pará, assim como em qualquer outro setor criativo e produtivo, buscam a sustentabilidade dos seus negócios seja no mercado local, nacional ou internacional, através de ações e atividades que viabilizem economicamente seus empreendimentos.

Expostas as definições envolvidas no segmento de joias e traçado um panorama deste setor no Brasil, o Quadro 10 apresenta a evolução dos conceitos que tangenciam a indústria joalheira. Para finalizar o capítulo sobre a fundamentação teórica, a Figura 16 apresenta o encadeamento genealógico das teorias seminais de Economia Criativa, Estratégia e Cadeia de Valor, usadas neste trabalho.

Quadro 10 - Evolução dos conceitos do Setor de Joias

Autor	Definições sobre o Setor de Joias
Codina, 2000	A metalurgia faz parte do progresso das civilizações, em especial o ouro, como objeto de valor, e a joalheira como expressão cultural.
Gola, 2002	Joia é um pequeno objeto usado no corpo feito de materiais preciosos, metais e pedrarias, podendo receber valor artístico, ornamental, fútil, simbólico, religioso e espiritual.
IBGM, 2005	O Brasil é um dos principais produtores de gemas comercializadas no mundo e a Indústria Joalheira Brasileira vem progredindo com o apoio do governo que incentiva o empreendedorismo local.
Schumann, 2006	As pedras preciosas sempre tiveram influência na vida dos homens, seja como símbolo de riqueza, beleza ou espiritual.
Gola 2008	Há cerca de 5000 anos, a produção, as técnicas e os desenhos de joias vem se desenvolvendo continuamente.
Albino et al; 2009	Hans Stern foi um dos responsáveis pela valorização das pedras brasileiras, que até a criação do seu escritório, no período pós-guerra, eram classificadas como semipreciosas.

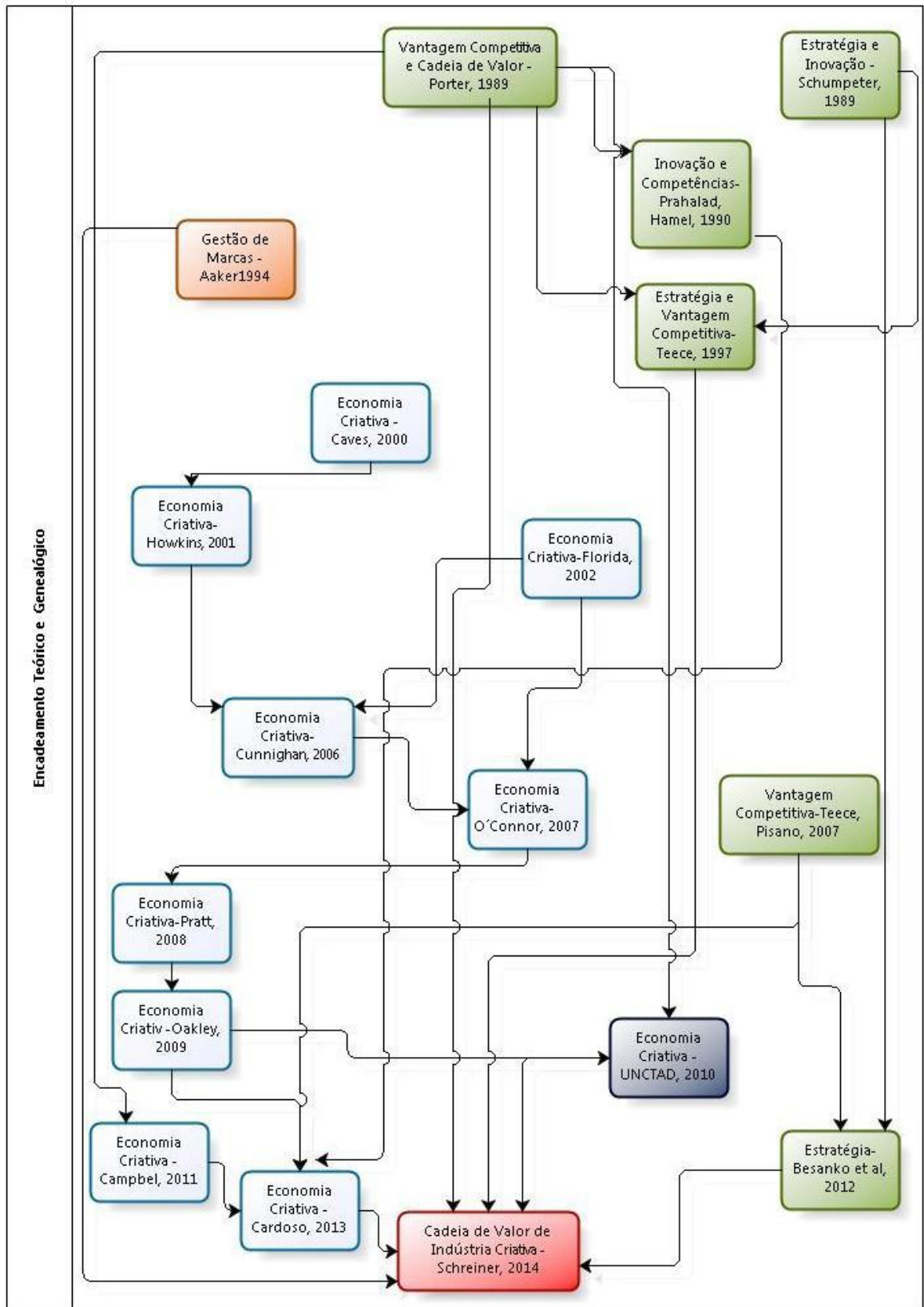


Figura 16 - Encadeamento Teórico e Genealógico

3 MÉTODO

Este trabalho utiliza uma abordagem qualitativa exploratória para compreender as motivações que levaram a criação do Polo de Joias do Pará e analisar a cadeia de valores deste *cluster* criativo.

A pesquisa exploratória é indicada para indústrias inovadoras e para quando o pesquisador não dispõe de muitas informações (Hair *et al*, 2005) e precisa se familiarizar com o objeto de estudo (CERVO *at al*, 2007) . Pode ser feita por meio de uma vasta revisão de literatura e documental e por meio de entrevistas exploratórias (Cooper, Schindler, 2003).

Para Creswell (2010), a pesquisa qualitativa se baseia na análise individual de dados de texto e imagem, através de diferentes estratégias de investigação. O autor sugere que o pesquisador deve fazer uma seleção intencional dos atores ou dos locais que melhor o ajudarão na pesquisa e indicar qual o tipo de coleta de dados em pesquisa qualitativa será usado.

O processo metodológico está dividido em três fases: construção de proposições a partir levantamento bibliográfico, estudo empírico por meio de entrevistas e da observação participante, análise de conteúdo das entrevistas.

3.1 Fase 1: Construção de proposições a partir do levantamento bibliográfico

A primeira fase compreendeu a revisão de literatura sobre os temas pertinentes às questões deste trabalho: Economia criativa, Estratégia e Cadeia de Valor, qualidade percebida no mercado de luxo. Como dados secundários foram utilizados documentos oficiais como Leis e relatórios de atividades do Programa e das Secretarias envolvidas, dos catálogos das coleções de joias, do site, do blog, das redes sociais e de material impresso de divulgação e estatísticas sobre a Indústria de joias do Brasil e do Programa do Polo de Joias do Pará. Alguns destes documentos encontram-se, na íntegra, na seção de Anexos. A partir da revisão bibliográfica e documental, foi realizada a construção das proposições. Primeiro definiu-se três blocos teóricos: Economia criativa, Estratégia e Cadeia de Valor, qualidade percebida no mercado de luxo. Depois, as teorias foram reduzidas a proposições e codificadas. As proposições de

Economia Criativa receberam o código EC. Já as proposições de Estratégia e Cadeia de Valor receberam o código CV. Enquanto as proposições de qualidade percebida no mercado de luxo receberam o código QL. Tais proposições foram usadas posteriormente na construção do roteiro de entrevista e na análise de conteúdo das entrevistas. Todas as proposições construídas a partir das teorias são visualizadas no Quadro 11:

Quadro 11- Teorias reduzidas a proposições

EC – Teorias sobre Economia Criativa	
EC1	A localização de áreas culturais interfere no crescimento de indústrias criativas.
EC2	A criatividade presente em uma determinada região interfere no crescimento de <i>clusters</i> criativos.
EC3	A inovação regional está interligada com a abertura à criatividade e diversidade.
EC4	A indústria criativa se caracteriza por produtos simbólicos e culturais que impulsionam a economia de uma determinada região.
EC5	O empreendedor criativo requer habilidades diversas que vão além da gestão de produção e da organização. O empreendedor criativo cuida dos recursos, da estética e da qualidade do produto que desenvolve.
EC6	O apoio do governo interfere no desenvolvimento de polos criativos.
VC – Teoria sobre Vantagem Competitiva e Análise da Cadeia de Valor	
VC1	A vantagem competitiva de uma empresa é obtida por meio dos recursos disponíveis.
VC2	A vantagem competitiva de uma empresa é obtida por meio das competências disponíveis.
VC3	A vantagem competitiva de uma empresa é obtida por meio dos relacionamentos com outras organizações.
VC4	A vantagem competitiva de uma empresa é obtida quando são criados produtos difíceis de serem imitáveis.
VC5	A vantagem competitiva de uma empresa é obtida quando os custos são reduzidos.
VC6	A vantagem competitiva de uma empresa é obtida quando são criados benefícios para o comprador.
VC7	A vantagem competitiva de uma empresa é obtida por meio de estratégia e não de excelência operacional. Esta implica em realizar as mesmas atividades que os concorrentes de forma melhor, enquanto a estratégia implica em realizar atividades diferentes ou as mesmas de forma diferente.
VC8	A vantagem competitiva de uma empresa é obtida por meio de novas tecnologias.
VC9	O comprador somente pagará pelo valor ou benefício percebido.
QL – Teorias sobre a qualidade no mercado de luxo e na indústria de joias	
QL1	O comprador não escolhe produtos de luxo pelo seu preço, mas por sua qualidade, que por sua vez é o benefício percebido pelo comprador.
QL2	O comprador escolhe produtos de luxo pelo valor simbólico e cultural.

3.2 Fase 2: Estudo empírico

Como já mencionado, Creswell (2010) sugere que o pesquisador deve escolher o instrumento qualitativo para coletar os dados. Para esta pesquisa foram utilizadas as técnicas de entrevista e observação participante, dado à experiência com comunidades amazônicas e com desenvolvimento de joias da pesquisadora.

A observação participante é recomendada para estudos de grupos e comunidades, dado que o observador tem condições de compreender características, comportamentos, atitudes do grupo estudado. Neste tipo de observação, observador e observado podem vivenciar no mesmo grupo, trabalhando lado a lado. (MARTINS; THEÓPHILO, 1970). Porém, o observador deve se preparar tecnicamente, dominando os conteúdos abordados na pesquisa e deve estar preparado emocionalmente, para não comprometer a objetividade do trabalho (RICHARDSON, 1999).

Na entrevista há o contato direto entre investigador e seus interlocutores e é indicada para receber dados do problema, pontos de vista, sistema de relações, funcionamento de uma organização ou analisar o impacto de um acontecimento sobre aqueles que o assistiram ou nele participaram. A vantagem da entrevista é a profundidade dos elementos recolhidos e respeito à linguagem e às categorias mentais dos entrevistados. Já a verificação de documentos pré-existentes é indicada para analisar fenômenos macrossociais, demográficos, socioeconômicos; mudanças sociais, quando não é possível recolher testemunhos diretos; analisar mudanças nas organizações, ideologias, sistemas de valores e culturais (QUIVY; CAMPENHOUDT, 1998).

Sendo assim, além das entrevistas foram realizadas diversas visitas *in loco* no Espaço São José Liberto, na cidade de Belém, onde funciona o Polo de Joias, com o objetivo de analisar, por meio do conhecimento empírico da pesquisadora, o comportamento dos vendedores, dos turistas e consumidores do local.

3.2.1 A amostra

Inicialmente delimitou-se a região do estudo como sendo o estado do Pará, porque faz parte da maior reserva mineral do mundo (região amazônica), representa 23,3% da produção mineral nacional, o que lhe confere o segundo lugar no *ranking* nacional e absoluto na região Norte e esta atividade vem demonstrando participação crescente no PIB (SEICOM, 2009). Em um segundo momento, percebeu-se que não seria possível, devido ao prazo do desenvolvimento do trabalho, realizar entrevistas nas três regiões onde se concentra a atividade mineral - sudeste paraense, com os municípios de Parauapebas, Canaã dos Carajás e Marabá; região metropolitana de Belém e Baixo Amazonas (Figura 17). Então, ficou definido delimitar o estudo no Polo de Joias do Pará, excluindo também qualquer empresa que não esteja cadastrado no Programa.

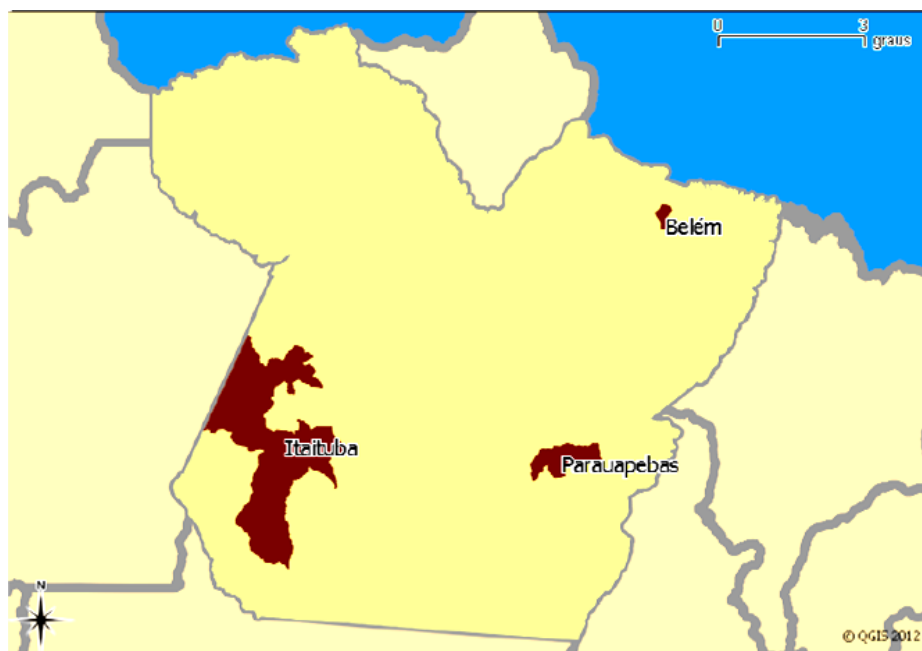


Figura 17 - Microrregiões paraenses com atividades minerais

FONTE: SEICOM, 2012

Optou-se por entrevistar pessoas que participassem das atividades empreendedoras do Programa do Polo de Joias. Dessa forma, o primeiro entrevistado foi intencionalmente escolhido, pois participa da gestão do Programa do Polo de Joias. A partir da primeira entrevista, as demais se deram a partir de indicações, em que um entrevistado vai sugerindo outra pessoa a ser entrevistada. As pessoas entrevistadas foram, portanto, nesta ordem:

- 1- Diretora Executiva do Espaço São José Liberto e do Polo de Joias,
- 2- Coordenador Comercial do IGAMA,

- 3- Um empresário do Polo de Joias;
- 4- Coordenador do Núcleo de Informações do IBGM,

3.2.3 O roteiro de entrevista

O roteiro de entrevistas (Apêndice 1) foi elaborado com base nas proposições definidas para cada uma das teorias selecionadas como objetos deste trabalho, já discutidas na seção 3.1 sobre a construção das proposições sobre as teorias reduzidas. Tais proposições foram construídas a partir da fundamentação teórica deste trabalho. Destaca-se que o roteiro é apenas um condutor da entrevista e, portanto, durante a realização desta, pode-se incluir outras perguntas de forma a aprofundar um determinado assunto que surge como importante naquele momento ou pode-se não dar importância a um determinado tema, caso o entrevistado não saiba ou não possa responder.

Convém destacar que na quarta entrevista, realizada com o Coordenador de Informações do IBGM, não foram realizadas as questões do Bloco II, Item 3, sobre Qualidade no mercado de luxo, pois a pesquisadora preferiu explorar o panorama geral do setor joalheiro brasileiro.

3.3. Fase 3: Análise de conteúdo

Para investigar a relação das teorias com as estratégias competitivas desenvolvidas no Polo de Joias do Pará, a análise dos dados oriundos das entrevistas se deu através da técnica de análise de conteúdo.

A análise de conteúdo é uma técnica de coleta de dados realizada a partir das entrevistas, com a finalidade de extrair as palavras-chaves para a realização de análise estatística. As palavras que mais se repetem são transformadas em categorias temáticas. Bardin (1977) define cinco passos para a execução de uma análise de conteúdo:

1. Preparação, com leitura e análise prévia de materiais sobre o tema a ser abordado nas entrevistas;
2. Unitarização, que é a identificação das unidades de análise;
3. Categorização, classificando estas unidades por semelhança;

4. Descrição, que é produção de um texto usando o máximo das citações feitas pelos entrevistados;
5. Interpretação, compreensão e reflexão do conteúdo.

Krippendorff (2004) explica que a análise de conteúdo consiste na produção de inferências a partir de um determinado conteúdo. Este, por sua vez, refere-se ao conhecimento acumulado pelo observador, por meio de teorias, da sua própria experiência ou de proposições críveis. Assim, a interpretação do conteúdo pode ser diversa. Para o autor, a análise de conteúdo está dividida em seis fases:

1. Design: consiste em planejar a análise, com base nas teorias existentes, mapeando cada um dos passos a serem realizados e elaborando as hipóteses.
2. Unitização: Definição das unidades que serão analisadas, podendo ser textos, gravações, imagens, etc.
3. Amostragem: Definição do tamanho da amostra por meio de técnicas apropriadas.
4. Codificação/gravação: Registro das unidades de análise de forma a padroniza-lo e possibilitar a constante releitura/reanálise.
5. Inferência: São as primeiras conclusões, as primeiras construções analíticas sobre os dados.
6. Redução: técnica para reduzir o conteúdo do texto e simplificar as visualizações para posteriores exames, comparações e análises.
7. Narração: narração ou discurso dos resultados de forma a responde à pergunta que originou a pesquisa e comunica-lo ao público.

A Figura 18 apresenta um resumo dos componentes da análise de conteúdo e identifica os seus princípios fundamentais, de acordo com Krippendorff (2004).

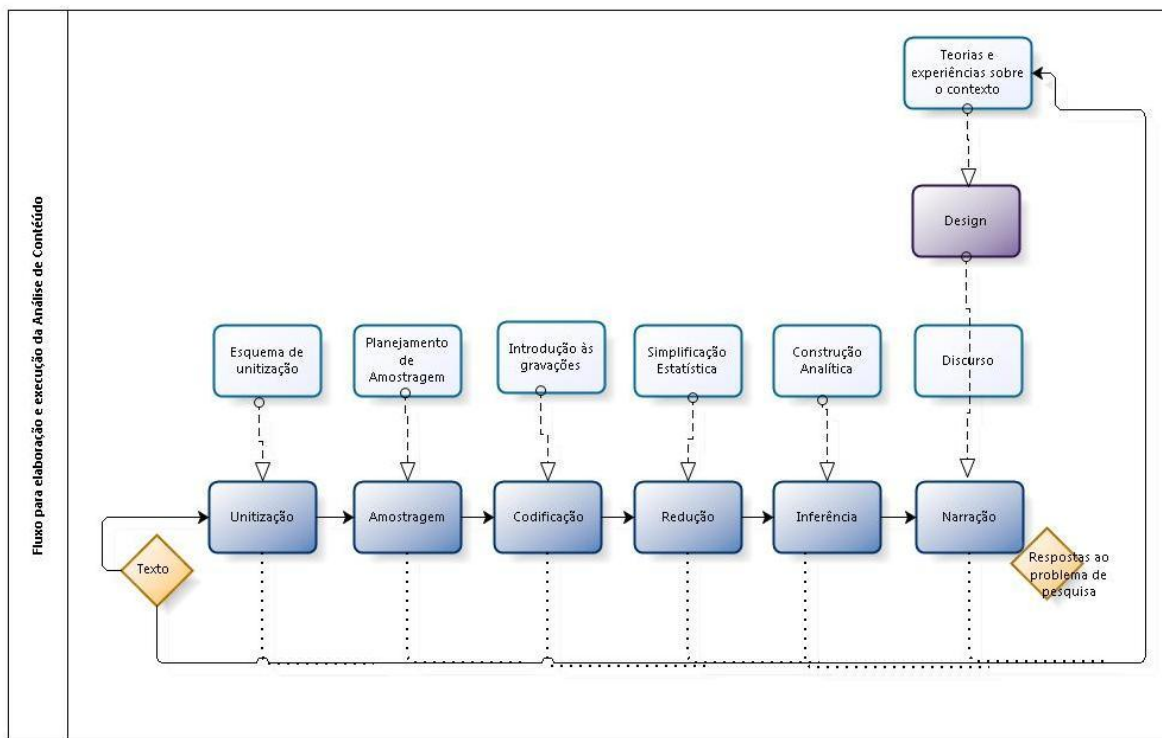


Figura 18 - Fluxo para elaboração e execução da Análise de Conteúdo
 FONTE: KRIPENDORFF, 2004

Os documentos originados da transcrição de entrevistas contém uma gama variada de respostas, dificultando a execução da análise de conteúdo. Para superar o desafio, Madeira *et al* (2001) desenvolveram um conjunto de procedimentos que demonstra a relação entre a fala dos entrevistados e um conjunto de teorias pré-estabelecidas. Assim, busca-se, avaliar em que medidas tais teorias comparecem nos discursos dos entrevistados.

Neste trabalho, a análise das entrevistas se deu por meio da análise de conteúdo, que, por sua vez, foi realizada em quatro etapas:

1. Transcrição das entrevistas gravadas.
2. Análise do texto resultante da transcrição de cada uma das entrevistas;
3. Categorização dos trechos selecionados. Frases-chave se transformaram em temas. Depois, são retirados os termos e as frases que não interessam a este estudo. Frases e termos que foram mencionados mais uma de vez, são classificados uma única vez em cada categoria. É possível que a mesma frase

ou mesmo termo seja mencionado em dois contextos diferentes. Neste caso, a frase será classificada em dois temas;

4. Classificação dos trechos, agrupando-os segundo as categorias das proposições teóricas desenvolvidas pela autora, já discutidas na seção 3.1 e visualizadas no Quadro 11. Cada trecho recebe, portanto, um dos códigos atribuídos a estas proposições. O resultado final da classificação de cada entrevista encontra-se nos apêndices de 2 a 5.

4 ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo visa realizar uma análise *ex-post* do Programa do Polo de Joias do Pará de acordo com as informações obtidas através das entrevistas realizadas e relacionando com as teorias levantadas. Está dividido em duas seções: primeiro, é apresentada a classificação das entrevistas de acordo com a técnica da análise de conteúdo. A partir das análises das entrevistas, é realizada a segunda parte da análise por meio da discussão do Panorama do Programa, com a exposição das motivações que levaram à criação deste e do detalhamento dos seus aspectos institucionais bem como do IGAMA. Depois, é feita a construção da cadeia de valores do Polo de Joias do Pará, por meio das informações oferecidas pelos entrevistados e dos seus indicadores sobre as vendas e os profissionais cadastrados no Polo nos últimos anos. Tais indicadores também demonstram a correlação do aumento das vendas locais com a inserção de ferramentas do Design na criação das joias. Por fim, são descritas as inovações realizadas pelos profissionais do Programa e que estão em processo de registro de patente, como novas técnicas de produção e novos materiais que geram valor e vantagem competitiva para o Polo.

4.1 Análise de conteúdo das entrevistas

Conforme explicado no Método, as entrevistas foram transcritas, analisadas, categorizadas e classificadas com os códigos referentes às proposições construídas a partir das teorias reduzidas. Esses passos se referem à Análise de Conteúdo. As quatro entrevistas categorizadas e classificadas de acordo com as teorias reduzidas a proposições podem ser verificadas nos Apêndices 2, 3, 4 e 5.

A análise dos dados registrados na Tabela 8 reconhece que a teoria com maior incidência é a de Vantagem Competitiva, com 90 ocorrências. A proposição mais indicada em todas as entrevistas foi a VC7 “A vantagem competitiva de uma empresa é obtida por meio de estratégia e não excelência operacional”, com 26 ocorrências. Esta proposição diferencia os dois termos, afirmando que excelência operacional implica em realizar as mesmas atividades que os concorrentes de forma melhor, enquanto a estratégia implica em realizar atividades

diferentes ou as mesmas de forma diferente. É interessante observar que esta proposição foi mais encontrada na quarta entrevista, realizada com um empresário do Polo e faz lembrar que Foss e Klein (2007) bem como Teece *et al* (1997) afirmam que a figura do empreendedor é importante para o julgamento e para a decisão de qual estratégia tomar diante de cenários competitivos e incertos.

A segunda e a terceira proposição mais rotulada vêm da Economia Criativa: EC6 “O apoio do governo interfere no desenvolvimento de polos criativos”, com 22 ocorrências; e a EC5 “O empreendedor criativo requer habilidades diversas que vão além da gestão de produção e organização. O empreendedor criativo cuida dos recursos, da estética e da qualidade do produto que desenvolve”, com 17 ocorrências. As duas proposições tiveram maiores ocorrências na segunda entrevista, realizada com o Coordenador Comercial do IGAMA e torna-se evidente sua justificativa, uma vez que o IGAMA é uma Organização Social e, portanto, recebe apoio do Governo para a realização de suas atividades, ao mesmo tempo em que um dos objetivos da OS é promover as habilidades empreendedoras e capacitar os empresários para o trabalho sustentável. Foss e Klein (2007) e North defendem a conexão entre empreendedorismo e uma estrutura que as gerencie, sob a forma de uma organização, dedicada a manter e a gerenciar de forma eficiente seus recursos.

As proposições EC4, VC1, VC2 e QL2 tiveram 11 ocorrências, cada uma. Já as proposições VC8 e QL1 tiveram 10 ocorrências cada. As demais proposições tiveram menos de 10 ocorrências, cada.

Tomando cada entrevista individualmente, a proposição mais relacionada na primeira entrevista, realizada com a Diretora do Programa do Polo, foi a QL1 “O comprador não escolhe produtos de luxo pelo seu preço, mas por sua qualidade, que por sua vez é o benefício percebido pelo comprador”, com 8 ocorrências, seguida da proposição VC7 “A vantagem competitiva de uma empresa é obtida por meio de estratégia e não excelência operacional. Esta implica em realizar as mesmas atividades que os concorrentes de forma melhor, enquanto a estratégia implica em realizar atividades diferentes ou as mesmas de forma diferente”, com 7 ocorrências. Cabe discutir também que as proposições EC4 “A indústria criativa se caracteriza por produtos simbólicos e culturais que impulsionam a economia de uma determinada região”, VC5 “A vantagem competitiva de uma empresa é obtida quando os custos são reduzidos” e QL2 “O comprador escolhe produtos de luxo pelo valor simbólico e

cultural” foram citadas seis vezes cada na primeira entrevista, sugerindo que a direção do Programa do Polo reconhece a importância das habilidades criativas e culturais no desenvolvimento da economia local.

Na segunda entrevista, realizada com o Coordenador Comercial do IGAMA, as duas proposições mais indicadas foram a EC6 “O apoio do governo interfere no desenvolvimento de polos criativos”, relacionada 10 vezes; e a EC5 “O empreendedor criativo requer habilidades diversas que vão além da gestão de produção e da organização. O empreendedor criativo cuida dos recursos, da estética e da qualidade do produto que desenvolve”, citadas 8 vezes. Estas sentenças já foram discutidas, ficando isentas de decomposição.

Na terceira entrevista, realizada com o Coordenador do Núcleo de Informações do IBGM, as proposições mais relacionadas foram a VC7 “A vantagem competitiva de uma empresa é obtida por meio de estratégia e não de excelência operacional. Esta implica em realizar as mesmas atividades que os concorrentes de forma melhor, enquanto a estratégia implica em realizar atividades diferentes ou as mesmas de forma diferente”, quatro vezes citadas, e a VC8 “A vantagem competitiva de uma empresa é obtida por meio de novas tecnologias”, com duas ocorrências. Uma vez que a condução desta entrevista foi orientada para discutir apenas assuntos ligados ao empreendedorismo e estratégia, justifica-se que as proposições mais citadas vêm da teoria sobre Vantagem Competitiva. É possível compreender que o IBGM, entidade que rege a indústria de joias no Brasil, está preocupado com a obtenção de vantagem competitiva por meio de inovações neste setor. Algumas ações do IBGM é capacitar os empresários e designers para que desenvolvam suas habilidades criativas e gerenciais, por meio de workshops de criação e transferência de tecnologia,

Na quarta entrevista, realizada com um empresário do Polo, as proposições mais citadas foram a VC7 “A vantagem competitiva de uma empresa é obtida por meio de estratégia e não de excelência operacional. Esta implica em realizar as mesmas atividades que os concorrentes de forma melhor, enquanto a estratégia implica em realizar atividades diferentes ou as mesmas de forma diferente”, e a EC6 “O apoio do governo interfere no desenvolvimento de polos criativos”, com 11 e 8 ocorrências cada. Foi mencionado diversas vezes nesta entrevista que o Governo deveria apoiar mais o empresariado do Polo, que ainda não está totalmente satisfeito com sua atuação afirmando que as políticas engessam e limitam as ações empreendedoras dos empresários.

Tabela 8- Frequência das proposições por entrevista

	Entrevista 1	Entrevista 2	Entrevista 3	Entrevista 4	Total	Total por teoria
EC1	1	5	0	0	6	72
EC2	1	5	1	0	7	
EC3	3	4	0	2	9	
EC4	6	4	1	0	11	
EC5	5	8	1	3	17	
EC6	3	10	1	8	22	
VC1	3	5	0	3	11	90
VC2	5	5	0	1	11	
VC3	3	2	0	4	9	
VC4	4	0	0	0	4	
VC5	6	0	1	1	8	
VC6	3	2	1	0	6	
VC7	7	4	4	11	26	
VC8	2	2	2	4	10	
VC9	4	0	1	0	5	
QL1	8	1	0	1	10	21
QL2	6	4	0	2	11	

Esta análise permite concluir que os quatro profissionais que estão atuando no setor joalheiro, de forma geral, consideram a estratégia, o apoio do governo e as múltiplas habilidades do empreendedor criativo como as melhores formas de obter vantagem competitiva e desenvolver um *cluster* criativo. É interessante confrontar as respostas do Coordenador do IGAMA e do empresariado. Os dois entrevistados afirmam que o apoio do governo é importante para o desenvolvimento do Polo, porém enquanto o Coordenador do Polo indica as ações já realizadas pelo Programa como abertura de cursos, lapidários, associações de garimpeiros, as ações planejadas para o futuro e relaciona o crescimento das vendas à gestão do IGAMA; o empresário tece críticas negativas afirmando que ainda falta apoio do governo nas atividades de aquisição e Marketing (cadeia de valor) e que o modelo de gestão atual tem engessado as ações dos empresários nas atividades de Marketing. Porém, todos os quatro

entrevistados afirmam que o Polo de Joias do Pará se tornou referência mundial, devido ao simbolismo, a localização do *cluster* criativo e ao crescimento das vendas e reconhecimento dos empresários.

O Programa do Polo de Joias do Pará tem se mostrado uma abordagem inovadora de lidar com as mudanças na economia. Mas ainda planeja muitas mudanças. O governo, através da SEICOM, vem discutindo com os profissionais cadastrados no Programa ações para por em prática o Plano de Mineração até 2030, e promover a verticalização da indústria de joias, integrando as atividades de extração do minério e os lapidários ao Programa, e com isso, atuar de forma mais competitiva no mercado. Hoje, só há cinco lapidários no Pará. Os demais se encontram em São Paulo e em Minas Gerais, estados onde os joalheiros também compram as gemas.

4.2 Análise do Programa do Polo de Joias do Pará

A segunda parte da apresentação e discussão dos resultados está dividida em três subseções, a saber: identificação das motivações que levaram à criação do Polo e caracterização do Programa, do Espaço São José Liberto – onde está localizado o Polo – e do IGAMA, organização social que faz a gestão do Programa. Em seguida, é construída a Cadeia de Valores do Polo e são discutidos seus elos. A partir desta análise, decidiu-se enfatizar e detalhar as inovações que têm sido criadas no Polo e podem ser usadas como forma de gerar vantagem competitiva.

4.2.1 Motivações e caracterização do Polo de Joias do Pará, do Espaço São José Liberto e do IGAMA

O Polo de Joias é um Programa (modelo de gestão) criado pelo Governo do Pará em 1988 como resposta aos movimentos dos garimpeiros de Serra Pelada e Itaituba, ambos na década de 1980. Dentre os motivos para os conflitos estavam a desativação dos garimpos e as condições ruins de trabalho. Os trabalhadores do minério que haviam perdido o direito de exercer a atividade de extração nesta região, passaram a atuar na atividade joalheira, como ourives, lápides e designers. Com o tempo, reivindicavam pela profissionalização da

atividade, com o objetivo de adquirir maiores capacitações para atuarem no mercado de forma mais dinâmica e positiva. A resposta a esses atos foi a criação de um programa que agregasse capacitações em diversas frentes, como: aproveitamento correto do material, cujo uso era excessivo; formação em design, dado que até o momento os produtos eram criados sem interferência do design, com a transposição pura e simples dos símbolos culturais diretamente para as peças; habilitação das técnicas da joalheria clássica; treinamento direcionado para vendas e divulgação dos seus produtos.

Basicamente, o papel fundamental da gestão estratégica por meio de recursos é criar, adaptar, integrar e reconfigurar habilidades organizacionais internas e externas, recursos e competências funcionais para corresponder às exigências de um ambiente em mudança. No cenário do setor mineral do Pará nas décadas de 1980 e 1990, os trabalhadores deste segmento se adaptaram criando um novo setor produtivo e expandindo a economia do estado, impulsionando à criação de um programa que fomentasse suas atividades. Tal programa passou a contar com a gestão de uma organização social.

Atualmente, o Polo de Joias do Pará reúne designers, mestres artesãos, ourives, fornecedores de matéria prima local e microempresários paraenses, que juntos desenvolvem atividades que integram setores criativos, como artesanato, joalheria, moda, design, gastronomia, música, teatro, literatura e patrimônio cultural. Em 2002 foi reconhecido, pelo Ministério da Cultura (Minc), como referência de território criativo nacional e está localizado no Espaço São José Liberto, prédio que abrigou a cadeia municipal em outros tempos.

O Polo Joalheiro é abrigado, desde 2002, no Espaço São José Liberto, localizado na capital do Pará, Belém. Este prédio foi criado pelos jesuítas em 1749 para servir como convento, mas em 1758 o prédio foi ocupado pelo governo e transformado em depósito de pólvora, depois em quartel, em seguida abrigou uma olaria, um hospital e, em 1843, virou cadeia pública. Atualmente esta obra arquitetônica é o símbolo do território criativo do Pará. As Figuras 19 e 20 apresentam a fachada e praça das gemas no interior do prédio, respectivamente.



Figura 19 - Espaço São José Liberto



Figura 20 - Espaço São José Liberto

A gestão do Programa do Polo de Joias é feita pelo Instituto de Gemas e Joias da Amazônia - IGAMA, uma Organização Social criada pelo Governo do Pará, em 2007, com o propósito de gerenciar o Programa do Polo Joalheiro e o Programa de Artesanato, fomentando atividades ligadas ao setor criativo e de artesanato. O IGAMA é vinculado à Secretaria de Indústria, Comércio e Mineração. Os *clusters* do Polo definidos em contrato compreendem a região metropolitana de Belém e o município de Abaetetuba. O governo trabalha, ainda, com outras duas cidades para o programa de jóias: Parauapebas e Itaítuba, mas estas não fazem parte do Programa do Polo de Joias gerenciado pelo IGAMA. Já o Programa de Artesanato compreendem quarenta e uma cidades e mais de quinhentos produtores. A Figura 21 ilustra tais acontecimentos por meio de uma linha do tempo.

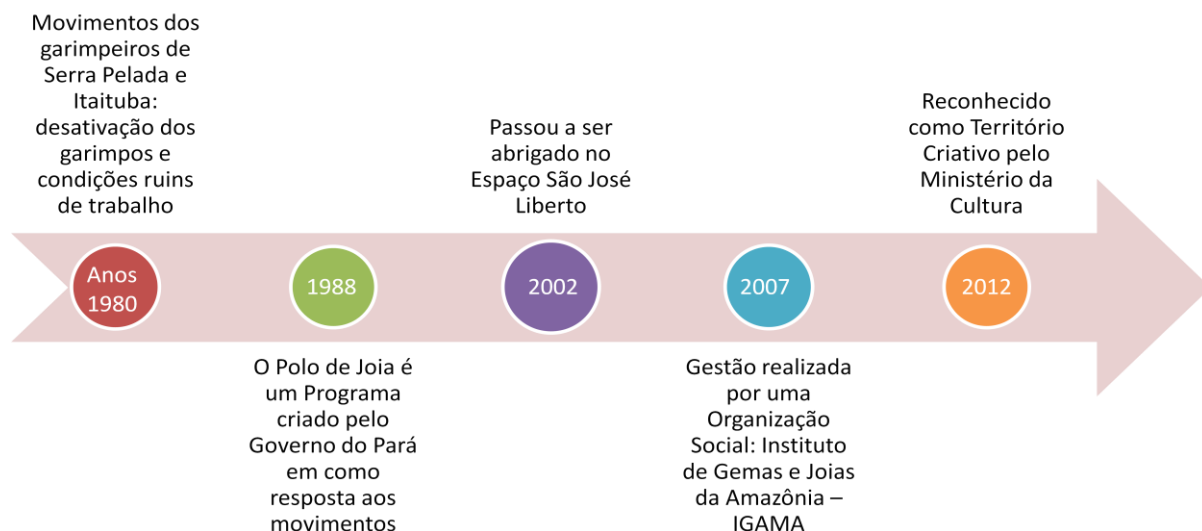


Figura 21 - Linha do tempo da Indústria de Joias do Pará

De acordo com a diretora do Programa do Polo de Joias do Pará, as organizações sociais são instituições privadas, sem fins lucrativos, presentes na esfera federal ou estadual (no caso do Pará, estadual). Difere da APL por causa da titularidade. Seu Modelo de Gestão por Custos apresenta legislação própria, regulada pelas leis federal e estadual, sendo que o Polo obedece às estaduais, como já mencionado. Não é obrigatório a ter licitações, mas três orçamentos sim. Obedecem às IN's – Instruções Normativas, aos Estatutos e ao Regime. Tem Contrato regulado pelo Plano Anual do Governo. No caso do Polo, o Programa é escolhido por meio de Seleção Pública, com duração de cinco anos. Depois, o contrato vale por dois anos e são avaliados de 6 em 6 meses.

O Modelo de OS foi criado na Inglaterra pela Margaret Thatcher e trazido ao Brasil por Fernando Henrique Cardoso, e ao Pará pelo PSDB. No Pará, há outros programas gerenciados por OS, sendo o principal o Pará 200, que gerencia a estação das Docas, O Mangal das Garças e o Centro de Convenções (todos são espaços importantes para o turismo da região). O IGAMA gerencia o Polo Joalheiro. O Pará é vinculado à Secretaria De Cultura, enquanto o IGAMA é vinculado à Secretaria de Indústria, Comércio e Mineração.

4.2.2 Análise da cadeia de valor do Programa do Polo de Joias do Pará

A cadeia de valor definida por Porter (1989) é um instrumento eficaz para diagnosticar e desenvolver a vantagem competitiva de uma empresa. Dado que o Polo de Joias do Pará é considerado um *cluster*, pode-se usar o modelo de análise da cadeia de valor do Polo como um todo ou das empresas que o compõem, para identificar se o Polo está obtendo e sustentando vantagem competitiva e de que forma, se por meio da liderança de custos ou da diferenciação. A Figura 22 indica o fluxo de atividades de valor realizado pelo setor joalheiro, de forma geral.

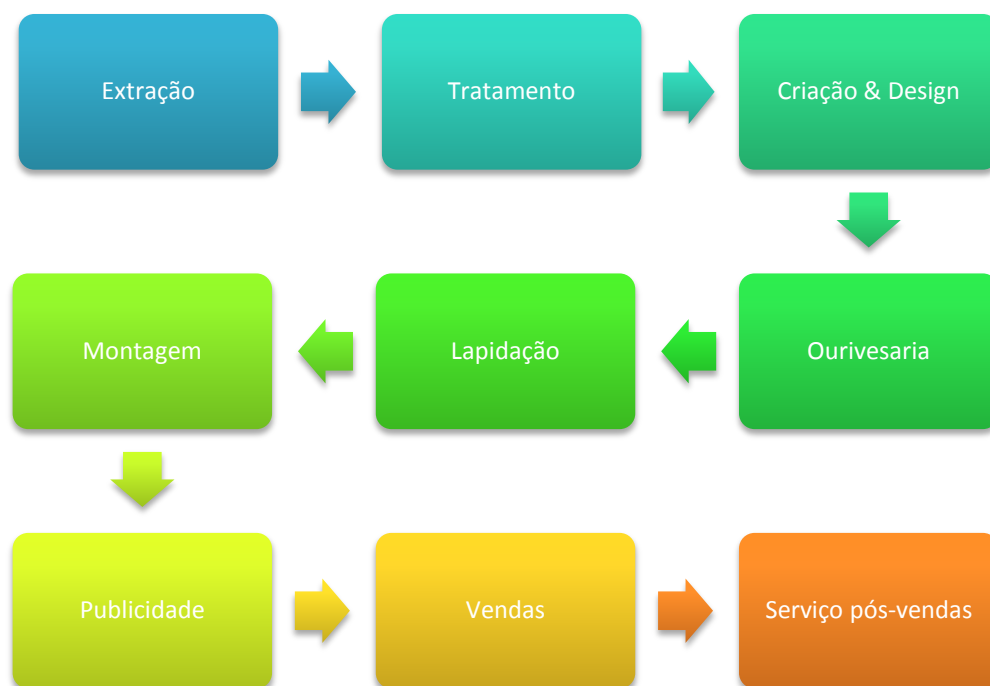


Figura 22 – Fluxo de atividades da cadeia da indústria de joias

Já foi visto na fundamentação teórica que o mercado de luxo obtém e sustenta vantagem competitiva por meio da diferenciação. O consumidor de luxo não escolhe por preço, mas pelo benefício percebido. Uma vez que a joia é um bem de luxo, esta análise visa verificar se as empresas do Polo e o Polo em si estão buscando pela diferenciação dos seus produtos. A Figura 23 ilustra a cadeia de valor do Programa Polo de Joias do Pará, diagnosticando as atividades de valor realizadas pelas empresas cadastradas no Programa. A cadeia foi construída com base nas entrevistas realizadas e na análise dos documentos do Programa,

como leis, relatórios, catálogos de coleções, site, *blog*, dentre outros. Antes de construir este instrumento, foi construído um protótipo usando cartolina, *post-its* e recortes de revistas. Isso tornou o processo de conhecimento e aprendizagem mais lúdico e mais fácil para a autora, que tem formação em Desenho Industrial, identificar as atividades de valor realizadas pelas empresas do Programa do Polo de Joias do Pará. Em seguida, replicou-se este painel para o formato digital, com o auxílio do *Software Corel Draw*. Os dois exemplos dos painéis ilustrativos – cartolina e no formato cdr - da cadeia de valor podem ser apreciados nos Apêndices 6 e 7.

Como pode ser analisado na Figura 23, a logística interna das empresas do Programa compreende atividades de recebimento, armazenamentos e distribuição de insumos, especialmente os metais e gemas mineiras e vegetais. A aquisição, negociação com os fornecedores, transporte até a empresa e estoque dos insumos é de responsabilidade de cada empresa, bem como o manuseio dos materiais. Cada empresa tem seu fornecedor, mas de forma geral, os metais são adquiridos com vários fornecedores por exemplo: a Prata Ag 925 é adquirida em Belém com o fornecedor Marcos da Prata; o Ouro é adquirido com diversos fornecedores em Belém e também pelo site www.riservadoro.com.br, dentre outros. As gemas são adquiridas na lapidaria Lelila Salame, em Belém, na loja Gemas do Mundo, em Minas Gerais, na loja Gens Stone em São Paulo ou com revendedores de gemas oriundos da Bahia e de Goiás. Os equipamentos e outros insumos são comprados em fornecedoras em Belém ou em São Paulo.

As atividades associadas às operações correspondem à transformação dos insumos em produtos finais, no caso joias. Assim, compreendem os equipamentos usados na ourivesaria, cravação e lapidação, bem nos testes. Também a montagem das peças e manutenção de todos os equipamentos utilizados nesta fase são classificados como Operações.

A logística externa envolve o estoque de joias e embalagens bem como o frete das peças até o comprador final, seja em Belém ou em outra cidade. Já as atividades de Marketing e vendas estão associadas à formulação de peças de publicidade, desenvolvimento de catálogos e material promocional, definição de canais de vendas e políticas de preço. O Programa não interfere na política de Marketing das empresas. Os canais selecionados hoje são o espaço do São José Liberto, vendas online – site de cada empresa, site do Polo, pedido direto por email-

pedido direto por telefone. As empresas também podem comercializar fora do Programa, em lojas de *shopping Center* ou em outras cidades.

Por fim, a última atividade primária diagnosticada compreende os serviços de conserto, reparo e ajuste, bem como o fornecimento de peças extras para o comprador.

Dentre as atividades de apoio realizadas pelo Programa, cabe destacar:

Aquisição: Para a logística interna, cumpre a função de aquisição de insumos próprios e abundantes na região: metais preciosos e gemas vegetais. Já para as atividades de Marketing e vendas, o uso do simbolismo proporcionado pelo *cluster* criativo e pela história do Polo e do prédio que abriga o Programa, São José Liberto.

Desenvolvimento de tecnologia: para a logística interna, cumpre a função de apoiar o desenvolvimento de novos insumos – as gemas vegetais. Para as atividades de operações, apoia o desenvolvimento de técnicas e tecnologias próprias para a fabricação de joias, como a incrustação paraense.

Gerência de RH: consiste nas capacitações constantes dos empresários cadastrados no Programa, por meio de *workshop* de criação, treinamento de empreendedores, apoio às exposições e participações em prêmios nacionais e internacionais.

Em cada uma das atividades primárias e de apoio, é possível capturar valor. O Programa do Polo realiza diversas atividades de valor como a criação de peças com base valor simbólico, com a valorização de atividades e espaços criativos e vem se destacando na construção de propriedade intelectual, com o uso de gemas vegetais e técnicas patenteadas como a incrustação paraense.

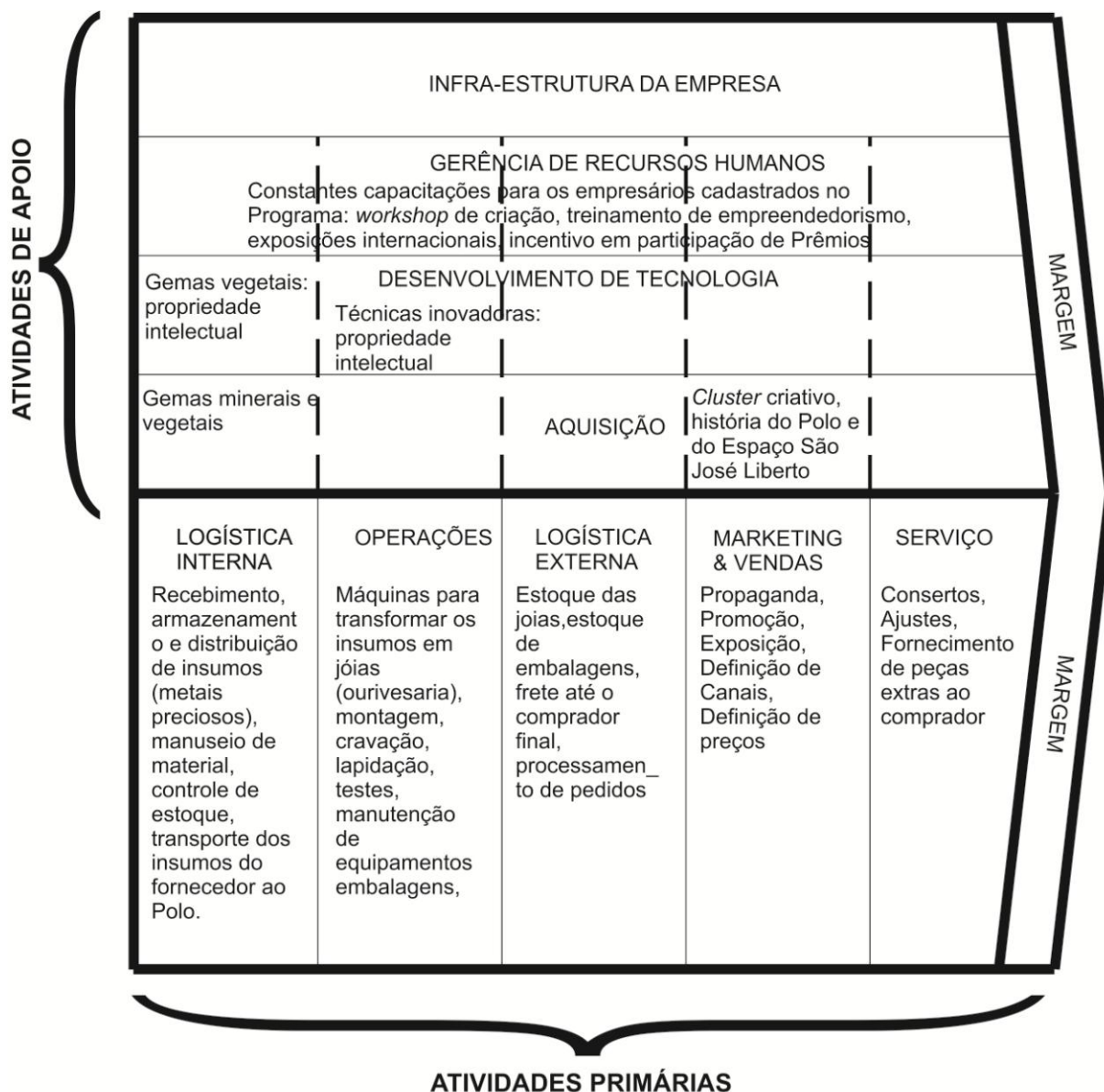


Figura 23 - Cadeia de Valor do Programa do Polo de Joias do Pará

A partir das entrevistas e da observação participante, foi realizada uma estimativa empírica do valor agregado em cada fase da cadeia de valor da indústria de joias. O valor total agregado foi estimado conforme exibido na Tabela 9. É aparente que a fase de Operações é a mais significativa em termos de valor, responsável por cerca de metade do valor total agregado.

Tabela 9 - Estimativa empírica do valor agregado da cadeia de valor

Elos das atividades primárias	Valor agregado (%)
Logística interna	30
Operações	45
Logística externa	12
Marteing & Vendas	8
Serviço	5
Total	100

A entrada das empresas no Programa se deu de duas formas diferentes: no início do programa no Espaço São José Liberto, em 2002, foram cadastradas as empresas que tinham lojas no comércio em Belém. Em um segundo momento, com o Programa mais estruturado, novas empresas foram sendo construídas a partir de novas demandas e do surgimento de novos empreendedores. É necessário falar que para fazer parte do Programa nos dias atuais, o empreendedor faz uma solicitação de cadastramento, que é encaminhado ao setor Tecnológico para que seja realizada uma visita na unidade produtiva do solicitante (requisito obrigatório para ourives ou lapidários). No caso dos designers é importante que seja formado no curso de nível superior em design. O ingresso de cada empresa ao Polo de Joias do Pará é voluntário. Depois de associada, cada empresa tem obrigações como participar das ações do Programa, como capacitações técnicas e de gestão, exposições, workshops, com o objetivo de profissionalizar as atividades.

Os principais requisitos de entrada são: (i) ter produção local, (ii) capacidade produtiva, (iii) qualidade do produto, (iv) domicílio paraense. Se aprovado, o profissional, tendo marca própria ou não, passa um ano na UNA, a loja-incubadora do Programa, que hoje conta quarenta e três empresários cadastrados. A partir daí, é feita consignação de dois em dois meses, sob um controle permanente de entrada na UNA: Design Regional (seja por meio do desenho ou de matéria-prima amazônica ou técnicas exclusivamente paraenses) e Joalheria Clássica (pérola, solitária, marquise, Romeu e Julieta). As peças novas são avaliadas pela diretoria do Polo, por meio de um roteiro com sete grandes áreas tratando desde o material utilizado até a ergonomia do objeto final. As peças problemáticas são devolvidas aos criadores. O Gráfico 5 apresenta a composição do quadro de empresários do Polo, destacando que a maioria é formada por ourives. De acordo com as informações fornecidas pelo

Coordenador Comercial do IGAMA, hoje o Programa tem cadastrados em torno de 144 ourives que estão trabalhando dentro das unidades produtivas de joias, com provisão de aumento de para o ano em curso, pois há uma ação de capacitação de formação de novos ourives. Há 42 Designers cadastrados e a tendência é de crescimento, pois, atualmente existem cerca de cinco cursos de nível superior em Design de Produtos nas Instituições de Ensino Superior de Belém. É importante salientar que no início do programa, em 1998, não existia o aporte das IES e que quando o programa passou a ter sua sede no Espaço São José Liberto, em 2002, só existiam 12 profissionais de criação. Outro dado interessante destaca que o programa iniciou com apenas uma empresa formalizada. Atualmente, há quarenta empresas formalizadas de quarenta e oito unidades de produção de joias. Os anexos 9, 10 e 11 apresentam, respectivamente, a relação completa das empresas formalizadas do ESJL, da loja Incubadora Una e a relação dos empreendedores da loja Una. Das lojistas que ocupam o Espaço São José Liberto hoje, as empresas Da natureza, Montenegro's e H.S. Criações são advindas da Loja UNA, as demais listadas no anexo 9 estão desde a inauguração do prédio. As lojas Ourogema e Elos da Amazônia possuem filiais em Shopping Center de Belém, no Consórcio de joias do Pará (loja na Estação das Docas). Já a marca Amazonita possui outra loja na cidade de Abaetetuba, interior do Pará.

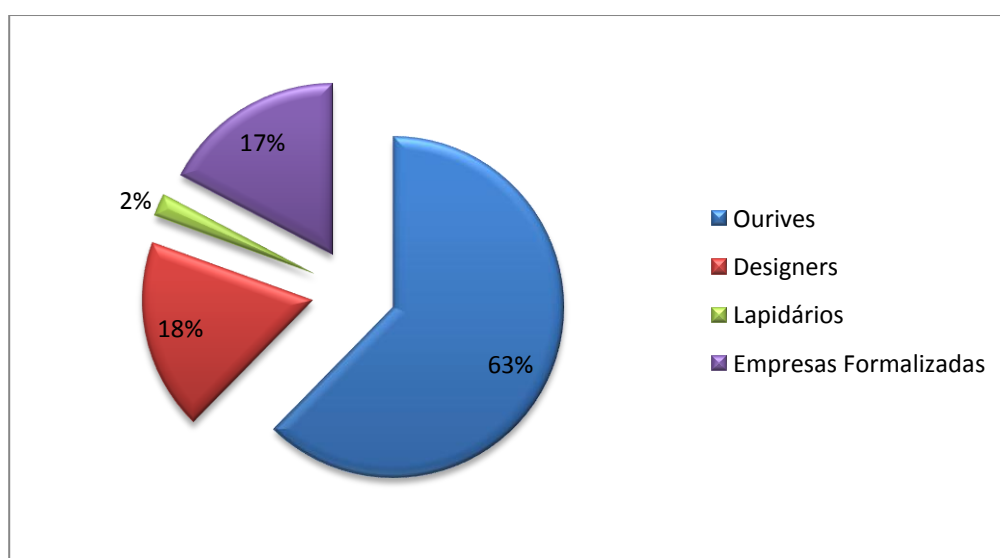


Gráfico 5- Composição do quadro de empresários do Polo

As marcas podem produzir e vender fora da abrangência do Polo. A loja “Belém da Saudades”, por exemplo, tem cerca de 32 unidades de produção nas cidades de Belém e Abaetetuba, ambas no estado do Pará. As marcas também podem realizar outros serviços não vinculados com as coleções do Polo, que por sua vez, tem realizado propostas de contrapartida: por exemplo, se uma empresa costuma realizar consertos para H.Stern, dentro do seu espaço no Polo, a contraproposta é que esta empresa capacite as outras empresas do Polo a realizarem consertos também.

Após um ano, se o empresário tiver interesse e estiver capacitado, pode ter sua própria loja dentro do Espaço São José Liberto. Este ambiente consiste em dividir uma área de cerca de 60m² com outras duas marcas. A partir daí, passa a cuidar das suas próprias vendas, emitir nota fiscal, escolher a forma de pagamento e realizar sua própria divulgação. Estas lojas continuam sendo avaliadas pela diretoria do Polo, porém em espaços maiores de tempo (bimestral). O próximo nível do processo é entrar em um Shopping Center.

O programa do Polo de Joias trata-se de um projeto intersetorial, transdisciplinar de três Eixos:

1. Capacitação e Criação;
2. Produção;
3. Circulação, Veiculação e Comercialização

As capacitações são caracterizadas pelos *Workshops* de Geração de Produtos sempre ministrados por designers e empresários do mercado de joias renomados, especialmente os oriundos da Itália, por serem reconhecidos por suas capacidades criadoras e empreendedoras nas atividades artísticas e por terem maiores conhecimentos sobre o mercado de joias, suas tecnologias, suas indústrias, sobre a combinação de conceitos e materiais, por fim sobre como produzir capital através destas atividades. Um dado interessante levantado pelo Coordenador comercial do IGAMA é que antes, a maioria dos ourives eram homens. Hoje, com as capacitações, os homens estão na produção enquanto as mulheres atuam como designers.

Nestes *workshops*, os profissionais vinculados ao Polo aprendem a usar corretamente as matérias-primas da região, escolhem a melhor técnica para cada peça, exploram melhor os conceitos que envolvem a cultura amazônica, mesclando diversas ramificações como

literatura, música, pinturas, esculturas, danças, dentre outros, de forma a abstrair conceitos para a geração de produtos. Como afirma a Diretora do Polo, nos *workshops* de Geração de Produtos há uma complementaridade de saberes (das competências, dos conhecimentos), “*Se não temos esta competências, buscamos fora*”, como os conceitos extraídos da botânica para a criação da coleção sobre insetos ou extraídos de textos de poetas paraenses sobre as águas para a coleção que aborda a poética das águas. Nestes dois exemplos, o Polo buscou especialistas sobre os assuntos para trabalhar a temática juntos aos designers.

Nestes *workshops* são desenvolvidas as três coleções oficiais anuais do Polo: Coleção de jóias, Coleção de acessórios de moda e Coleção de jóias religiosas (que remetem ao Círio de Nazaré). As melhores peças de cada coleção são exibidas em uma exposição que geralmente acontece cerca de três meses após cada *workshop*. A diretora entende que a exposição é a melhor metodologia para divulgar os produtos. A Figura 24 mostra os catálogos desenvolvidos para as coleções do Polo de Joias, desde 2002.

Ainda sobre as coleções, um ponto importante a ser destacado é a evolução dos conceitos de design nas peças criadas. É possível perceber que a cada ano, as criações apresentam melhorias técnicas, de materiais e, principalmente, de estética conceitual. Por exemplo, na Primeira Coleção de Joias do Pará, desenvolvida em 2002 (Figura 25), havia a transposição pura e direta dos símbolos presentes na natureza para a peça criada e pouco tratamento da matéria-prima, como pode ser verificado nas Figuras 26 e 27, que apresentam, respectivamente, um colar inspirado nos desenhos rupestres do Baixo Amazonas e um pendente muiraquitã (talismã indígena em formato de sapo) produzido em ouro e circundado por casca de coco. Nos dois exemplos, os símbolos amazônicos estão visivelmente identificados, sem refinamento estético.



Figura 24 - Catálogos das coleções desenvolvidas pelo Polo de Joias do Pará

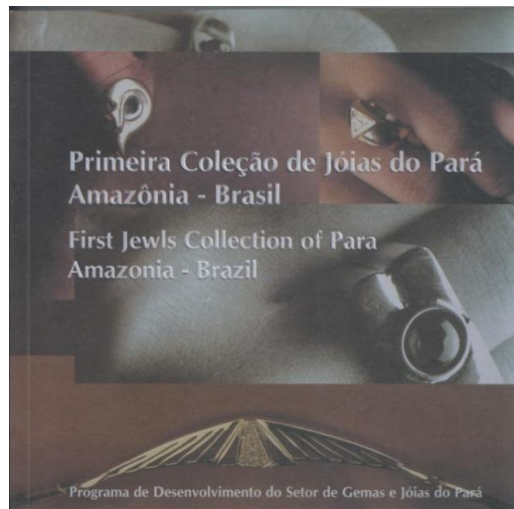


Figura 25 - Primeira Coleção de Joias do Pará

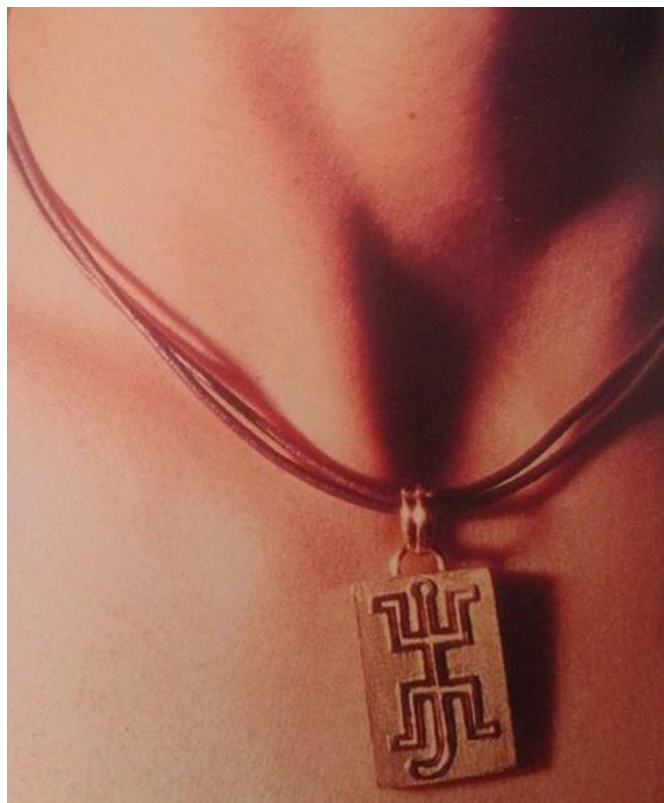


Figura 26 - Primeira Coleção - Colar inspirado nos desenhos rupestres do Baixo Amazonas
FONTE: CATÁLOGO DA PRIMEIRA COLEÇÃO DE JOIAS DO PARÁ, 2002



Figura 27 - Primeira Coleção - Pendente Muiraquitã, 2002
FONTE: CATÁLOGO DA PRIMEIRA COLEÇÃO DE JOIAS DO PARÁ, 2002

Na medida em que os anos avançam e os *workshops* vão acontecendo, é possível perceber a evolução estética, conceitual e técnica. A Figura 29, por exemplo, mostra um broche e um par de brincos desenvolvidos para a Oitava Coleção, em 2009, cujo tema foi a Botânica (Figura 28). As duas peças foram inspiradas em uma flor tropical, a *Heliconia lasiorachis*, que é muito parecida com uma pequena bananeira (Figura 30). Em um primeiro momento, não se identifica planta alguma, uma vez que o formato da flor está estilizado nas joias. A matéria-prima utilizada nestas peças também é fruto do processo evolutivo do Polo: foram usadas gemas vegetais de urucum e pupunha (frutos da região). Tais gemas serão detalhadas na próxima seção sobre inovações e patentes.

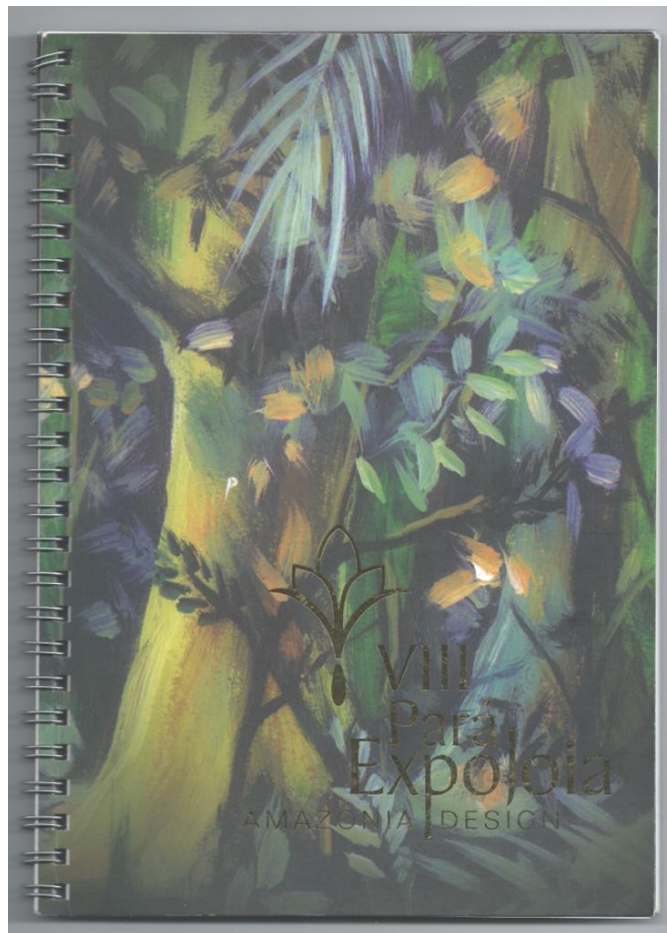


Figura 28 - VIII Coleção de Joias do Pará



Figura 29 - Oitava Coleção - Broche e par de brincos feitos de gemas vegetais
FONTE: CATÁLOGO DA VIII COLEÇÃO DE JOIAS DO PARÁ, 2009



Figura 30 - Heliconia lasiorachis (Flor tropical)
FONTE: CATÁLOGO DA VIII COLEÇÃO DE JOIAS DO PARÁ, 2009

Além da Coleção de Joias, que possui temas diversos e geralmente é divulgada no primeiro semestre de cada ano, há ainda uma coleção dedicada ao tema religioso cujo símbolo maior é o Círio de Nazaré, festa religiosa da Igreja Católica realizada sempre no mês de outubro em devoção a Nossa Senhora de Nazaré. A festa é considerada uma das maiores do mundo de cunho religioso, tornando o devido mês um dos mais comerciais para a cidade de Belém, de acordo com informações fornecidas pela diretora do ESJL. Como já era comum a criação de diversos produtos que remetem ao Círio, como joias, roupas, esculturas, roupas de cama, mesa e banho, brinquedos, dentre outros, tornou-se natural inserir uma coleção de joias inspiradas nessa temática no calendário de *workshops* do Polo, como indica a Figura 31 que apresenta o Catálogo de 2008. As Figuras 32, 33 e 34 mostram três peças confeccionadas para a Coleção de Joias do Círio de Nazaré de 2008.



Figura 31 - Catálogo da Coleção de Joias do Círio de Nazaré



Figura 32 - Coleção de Joias do Círio de Nazaré
FONTE: CATÁLOGO DA COLEÇÃO DE JOIAS CÍRIO DE NAZARÉ, 2008



Figura 33 - Coleção de Joias do Círio de Nazaré
FONTE: CATÁLOGO DA COLEÇÃO DE JOIAS CÍRIO DE NAZARÉ, 2008



Figura 34 - Coleção de Joias do Círio de Nazaré
FONTE: CATÁLOGO DA COLEÇÃO DE JOIAS CÍRIO DE NAZARÉ, 2008

A logística interna e externa é de responsabilidade do empresário e nunca do Polo, com exceção das exposições, em que o Programa paga pelo frete das peças acabadas do Polo até o local de destino e pelo material de publicidade. Cada empresário negocia com seu próprio fornecedor de insumos, equipamentos e embalagens, transportadora, agência de publicidade, equipe de vendas e com o comprador final. A única restrição é que as vendas dentro do espaço físico do Polo só podem acontecer no horário de abertura do mesmo. O estoque tanto de insumos como de peças acabadas também é de responsabilidade de cada empresa. O Espaço São José Liberto abriga alguns espaços destinados às oficinas-escolas e ilhas de produção, cujo acesso acontecem por meio de locações.

Cada marca pratica seu próprio preço e o Programa não interfere na política de vendas de cada empresa nem define faixas de preço. Ao realizar sua política de Marketing, cada marca pode mencionar o nome do Programa e usar a marca do Polo de Joias do Pará. Os canais de vendas das empresas cadastradas no Programa são o Espaço São José Liberto, feiras, loja virtual. As formas de varejo são varejo e atacado (sazonal).

As exposições e participação em feiras e eventos são abertas a todos que fazem parte do programa. Para cada situação existem pré-requisitos que são colocados. Exemplo: Coleção de joias para uma exposição temática (dia das mães, dia dos namorados), deve ser composta de peças inéditas com determinado tema. Já para a Coleção do Círio de Nazaré, somente as peças criadas sob a consultoria no workshop tal podem participar. Na feira de economia criativa, somente peças com determinado perfil podem participar (nesse caso a administração do Polo escolhe).

A gestão feita por meio de OS tem sido positiva para o programa do Polo de Joias. Desde 2008, quando completou um ano de gestão do Polo pelo IGAMA, o número de profissionais cadastrados no Polo vem sendo ampliado assim como vem crescendo as vendas de joias no mercado nacional. A loja UNA não exporta, porém alguns dos empresários (joalheiros) cadastrados no Programa Polo Joalheiro do Pará já estão fazendo algum tipo de exportação. É possível visualizar o crescimento econômico através do aumento do número de turistas na região, do crescimento das vendas dos produtos produzidos pelo Polo de Joias e do aumento no número de profissionais cadastrados ao longo dos últimos anos. Com base nos dados das vendas da loja Una, constata-se que o mercado de joias no Pará vem sofrendo expansão, “o crescimento de 2011 para 2012 foi de 37% e no 1º quadrimestre de 2013 foi de 17% em

relação ao mesmo período do ano passado”, afirma o Coordenador Comercial do IGAMA. No ano de 2012 foram comercializadas 5.690 peças entre joias e gemas. O Gráfico 6 e a Tabela 10 apresenta os dados de faturamento da loja incubadora.

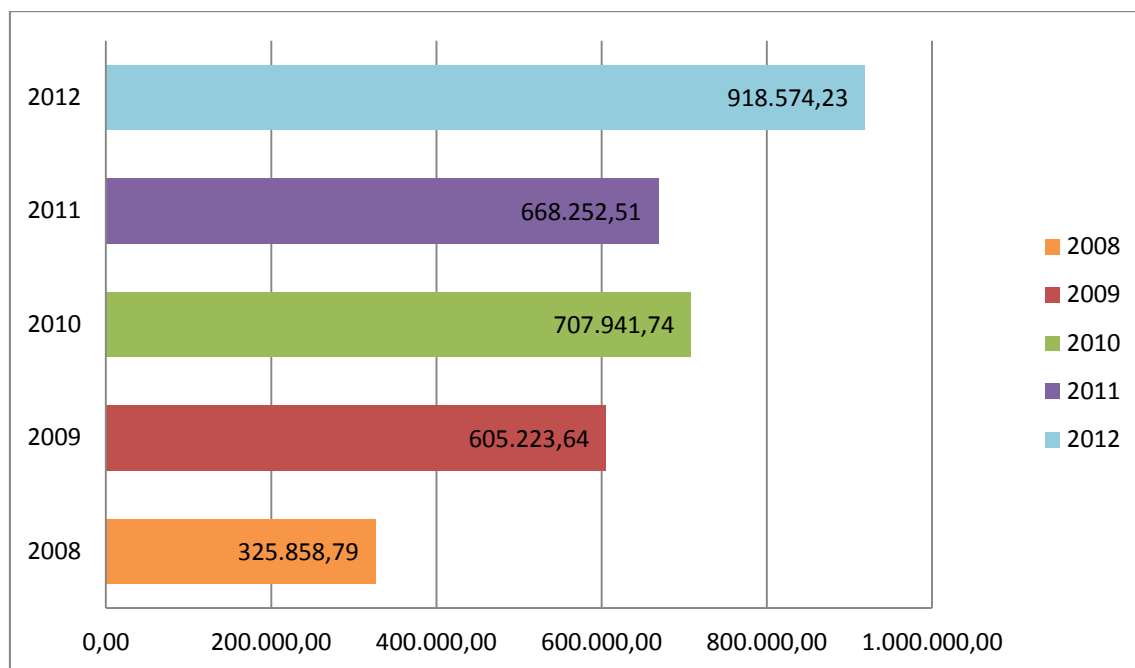


Gráfico 6 - Faturamento das Joias na loja Una
 FONTE: ADAPTADO DE IGAMA, 2013

Tabela 10- Demonstrativo de crescimento

ANO	FATURAMENTO	CRESCIMENTO
2008	R\$ 325.858,79	0%
2009	R\$ 605.223,64	86%
2010	R\$ 707.941,74	17%
2011	R\$ 668.252,51	-6%
2012	R\$ 918.574,23	37%

FONTE: IGAMA, 2013

As vendas para o público local aumentaram quando as empresas passaram a usar técnicas da joalheria clássica em suas peças. O consumidor local busca, também, por gemas mineiras mais que as vegetais ou alternativas. Já os turistas continuam consumindo peças com simbologia do imaginário amazônico (personagens folclóricos e itens da fauna e da flora amazônica), por peças fabricadas com matéria-prima proveniente do Pará (gemas minerais ou vegetais, sementes e madeiras da região), mas agora também buscam peças confeccionadas com técnicas patenteadas como a incrustação paraense. Também, o aumento de turistas no Polo é devido ao desejo de conhecer o Espaço São José Liberto, devido à história do prédio. Esta visita quase sempre é seguida de compras das joias do Polo. De acordo com o Coordenador Comercial, a participação do cliente local nas vendas vem aumentando nos últimos anos: em 2008, o consumidor local representava 12% no total de vendas do Polo de Joias; em 2013, já representa 30%, conforme pode ser verificado nos Gráficos 7 e 8.



Gráfico 7 - Dados sobre a participação do consumidor local nas vendas do Polo de Joias

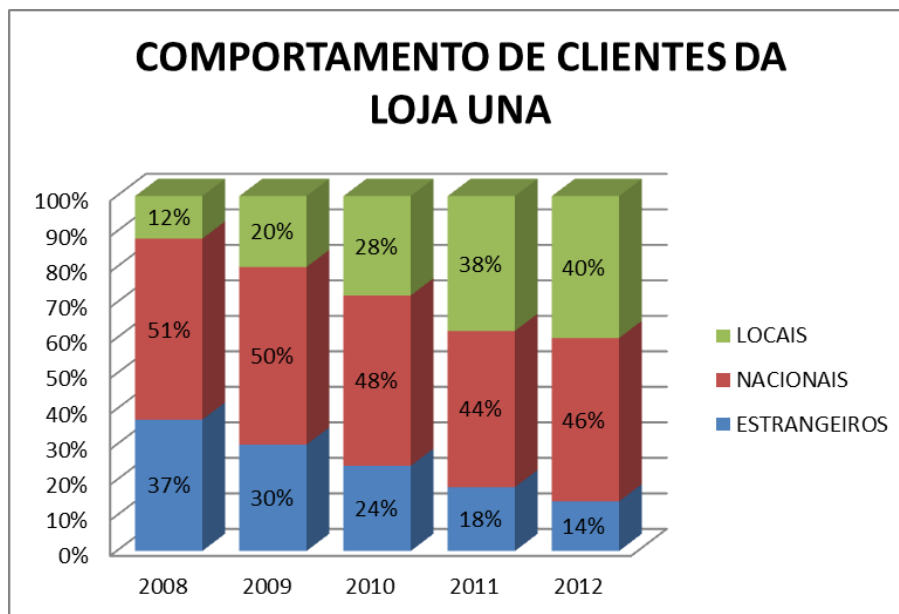


Gráfico 8 - Comportamento de compra de clientes na loja Una
FONTE: IGAMA, 2013

Até aqui, percebe-se a importância do IGAMA para o desenvolvimento do Polo e deste para o desenvolvimento da Indústria de joias no Pará e no Brasil. A organização social ao promover workshops de design e criação e fomentar o empreendedorismo no setor joalheiro da região paraense, estimula a criação de produtos com mais qualidade, atendendo aos desejos dos consumidores locais, nacionais e internacionais.

O Quadro 12 apresenta a caracterização do consumidor do Polo, de acordo com as informações fornecidas pelo Coordenador Comercial, através de uma média dos clientes cadastrados na loja-incubadora Una.

Quadro 12- Caracterização do consumidor do Polo de Joias*

	Cientes Locais	Consumidores Nacionais
Idade (média)	35 anos	
Renda (média) (média)	Entre R\$ 5.000,00 e R\$ 10.000,00	
Cidade onde mora	Principalmente em Belém e Ananindeua	São Paulo, Rio de Janeiro, Belo Horizonte, Porto Alegre e Fortaleza.
Quantidade de compras realizadas	Duas vezes ao ano	Sempre que visitam o Espaço São José Liberto.
Ticket médio	De R\$ 1.000,00 a R\$ 2.000,00	R\$ 1.500,00
Tipo de peças adquiridas	Peças confeccionadas com técnicas da joalheria clássica	Peças com design regional, remetendo a símbolos da cultura amazônica.
	Os dois tipos de consumidores compram principalmente anéis (variando as gemas minerais, orgânicas e vegetais), alianças e pingentes. A procura por peças de ouro e prata é igual, ou seja, de todas as peças vendidas, 50% é fabricado com ouro e 50% com prata.	

* Não inclui vendas a estrangeiros.

O gasto médio destes clientes, dividido por clientes nacionais e turista estrangeiro é: Os turistas nacionais tem uma media de gasto em cada compra de R\$ 1.500,00 (Mil e quinhentos reais) enquanto que os turistas estrangeiros tem um gasto médio de R\$ 300,00 (Trezentos reais). Dentre os Municípios e Estados do Brasil e os Países de origem dos turistas que frequentam o Espaço São José liberto, estão:

Cientes Locais: Belém, Ananindeua e Região metropolitana de Belém.

Cientes Nacionais: Rio de Janeiro, Brasília, São Paulo, Minas Gerais, Rio Grande do Sul, Fortaleza, Recife, Maceió.

Cientes estrangeiros: França, Alemanha, Itália, Portugal, Japão, Estados Unidos.

4.2.3 Inovações e Propriedade intelectual: formas de gerar vantagem competitiva na indústria de joias

O valor do design é expresso pela marca comercial, mas ainda assim os produtos de design, deveriam ser protegidos por direitos autorais devido à sua característica de criação inovadora e fabricação exclusiva e não industrial (Unctad, 2010).

As joias, por fazerem parte da categoria de Design de Moda deveriam ser protegidas por direitos autorais. No Polo de Joias do Pará, os *workshops* conceituais vêm colaborando para mudanças qualitativas no processo de criação e produção, através de inovações tecnológicas. Dentre estas inovações está a criação de novos materiais, como as gemas vegetais e a criação de novas técnicas de produção, como a incrustação paraense. As inovações serão detalhadas nas subseções a seguir.

a) Gemas Vegetais

Diferente das gemas minerais, que são formadas pela natureza, em rochas e cascalhos, sem interferência humana; as gemas orgânicas são fabricadas pelo homem por meio de processos de transformação. Dentre elas, estão a pérola, o coral, o âmbar e o marfim.

No estado do Pará, após uma década de pesquisas, o mestre ourives e consultor técnico do IGAMA Paulo Tavares criou gemas orgânicas a partir da resina e pigmentos extraídos de folhas, flores e cascas de frutos, encontrados descartados pela natureza. Após extrair o pigmento através da desidratação dos vegetais recolhidos, eles são triturados ligados a aglutinantes naturais extraídos de plantas como a vitória-régia e o jatobá, submetidos a um processo de aquecimento (catalisação), chegando à formação de um polímero, configurando-se na gema orgânica. O Quadro 13 apresenta algumas das gemas orgânicas criadas por Paulo e suas respectivas fontes:

Vegetal do qual é extraído o pigmento para a criação da Gema Orgânica	Gema Mineral similar
Cacau	Gema de chocolates
Urucum	Rubi vegetal
Folha de mandioca	Turmalina vegetal
Tucupi (líquido extraído da raiz da mandioca)	âmbar
Pau-amarelo	Citrino vegetal
Pau-brasil	Granada vegetal

FONTE: Adaptado de QUINTELA, 2011

As figuras 35 e 36 mostram, respectivamente, uma joia confeccionada com gemas vegetais e outros exemplares de gemas orgânicas.



Figura 35- Anel confeccionado com gema vegetal de açai
 FONTE: CATÁLOGO DA VIII COLEÇÃO DE JOIAS DO PARÁ, 2009



Figura 36 - Gemas Orgânicas
FONTE: AGÊNCIA PARÁ DE NOTÍCIAS, 2013

b) Incrustação Paraense

A incrustação paraense é uma técnica de ourivesaria que consiste em empregar pó de gemas como lápis-lazúli, turquesa, cristal, coral e malaquita, nas joias. Antes da aplicação, o material deve ser preparado, submetido à secagem ao sol e triturado, de forma a retirar todas as impurezas da matéria-prima orgânica. Tal técnica, porém, é uma adaptação de outra técnica aplicada na joalheria, conhecido como mosaico de pó de pedra, trazida pela instrutora Lídia Hiroko Yague, em um curso de formação de instrumentos, realizado no Polo, em 1999 (COSTA, 2011).

A partir de então, os designers e ourives do Polo passaram a fazer experimentações com o uso da tecnologia de forma a incrementar a técnica, como o beneficiamento da casca do ovo para obter um branco puro e o corte do metal com a serra, no sentido diagonal para atingir a cavidade certa garantindo a fixação e a qualidade da peça.

Como vantagens do uso da incrustação paraense destaca-se a possibilidade de agregar novos materiais, a substituição da esmaltação, a facilidade de retratar as cores mais próximas da natureza e de fazer o *dégradé* (várias tonalidades) sem quebrar a sequência de cores, produção mais barata por não conter gemas inteiras. As Figuras 37, 38, 39 e 40 apresentam exemplos de joias fabricadas com a técnica da incrustação paraense.



Figura 37 - Modelo de joia confeccionada com incrustação paraense
FONTE: INFOJOIA, 2013



Figura 38 - Modelo de joia confeccionada com incrustação paraense
FONTE: CATÁLOGO DA VIII COLEÇÃO DE JOIAS DO PARÁ, 2009



Figura 39 - Modelo de joia confeccionada com incrustação paraense
FONTE: AGÊNCIA PARÁ DE NOTÍCIAS, 2013



Figura 40 - Modelo de joia confeccionada com incrustação paraense
FONTE: AGÊNCIA PARÁ DE NOTÍCIAS, 2013

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS, LIMITAÇÕES E PROPOSTAS FUTURAS

5.1 Considerações finais

O Programa do Polo de Joias do Pará objetiva fomentar, organizar e integrar todos os elos da Cadeia Produtiva de Gemas e Joias deste *cluster*, estimulando o empreendedorismo e o desenvolvimento da criação, produção e comercialização das peças dentro dos padrões competitivos de mercado, e promovendo o diferencial através da aplicação do design e do uso da matéria-prima regional.

O Programa do Polo de Joias do Pará tem se mostrado uma abordagem inovadora de lidar com as mudanças na economia. Criado para responder aos movimentos dos garimpeiros, obteve e tem sustentado vantagem competitiva através dos próprios recursos da região. É um projeto intersetorial e transdisciplinar, que atua em três eixos: capacitação e criação; produção; circulação, veiculação e comercialização. Esta análise é favorável às teorias levantadas no estudo. A vantagem competitiva de uma organização pode ser garantida pela inovações que acontecem ao longo do tempo (PISANO, TEECE, 2007) e pela presença de recursos difíceis de serem imitáveis (BARNEY, 1986; PETERAF, 1993; RUMELT, 1991; TEECE *et al*, 1997; PENROSE, 2002). No caso do Polo de Joias do Pará, tais recursos são os insumos, *know-how*, localização, importância e simbolismo da Amazônia para o mundo. Estas características levou o estado do Pará a se tornar Território Criativo e à criação do Polo de Joias sob a gestão de uma organização social. Tais qualificações estão em direção das afirmativas de Peteraf (1993), Besanko *et al* (2012) e Prahalad e Hamel (2002) sobre a presença de *know-how* que garante vantagem competitiva *ex-ante* a uma organização.

De acordo com a literatura levantada sobre Economia Criativa, o Polo de Joias do Pará é classificado como uma indústria criativa, pois trabalha com ativos criativos potenciais para o crescimento e desenvolvimento econômico da região (UNCTAD, 2010). Ainda, a localização de áreas culturais com a presença de manifestações criativas na música, dança, artesanato (CAMPBELL, 2010) e da grande abertura à diversidade e baixa barreira de entrada ao talento (FLORIDA, 2002) influenciam fortemente na criação e desenvolvimento de um *cluster* criativo.

As indústrias criativas impactam significativamente na economia nacional e global. Um método de avaliar as contribuições resultantes destas indústrias é realizado através do modelo de análise da cadeia de valor. As fases, ou elos, da cadeia de valor podem variar em intensidade dependendo do setor, da empresa ou do período analisado. Basicamente, o processo consiste em combinar as ideias criativas iniciais com insumos de forma a produzir um produto ou serviço criativo ao qual é adicionado valor e são aplicadas estratégias de Marketing até chegar ao consumidor final.

Os produtores, designers e empresários do Polo de Joias do Pará, assim como em qualquer outro setor criativo e produtivo, têm buscado a sustentabilidade dos seus negócios seja no mercado local, nacional ou internacional, através de ações e atividades que viabilizem economicamente seus empreendimentos. Com base nas características do mercado monopolisticamente competitivo, uma vez identificado o fator que aumenta o poder de monopólio em determinado mercado, a empresa deve desenvolver o seu diferencial. No caso do Polo de Joias do Pará, o fator que determina a quantidade de poder de monopólio das empresas é o benefício apresentado ao consumidor. Quanto maior a diferenciação da empresa, maior o poder de monopólio dentro do mercado e maior o lucro. Cada empresa terá maior ou menor poder de monopólio que as demais, dependendo do resultado da sua diferenciação. Também por isso, se uma empresa deixar de ser lucrativa, terá livre saída do mercado, outra característica da competição monopolística. As empresas são diferenciadas em termos de reputação, de técnica, de qualidade, design, de matéria-prima, de preço, de disponibilidade, de condições de crédito, de prazo de entrega. A única limitação de entrada de empresas no Polo de Joias do Pará é que atendam aos requisitos exigidos pelo Programa.

Em vista da definição de joia estar relacionado ao luxo, efetuou-se neste trabalho uma análise da qualidade no mercado de luxo, identificando o que o consumidor de luxo considera como benefício. A cadeia produtiva do setor joalheiro no Brasil, formada por designers, ourives, fabricantes, atacadistas e varejistas, tem compreendido os benefícios simbólicos e emocionais do consumidor de luxo para elaborar estratégias efetivas neste mercado. Ao analisar a cadeia de valor do Polo de Joias do Pará, verifica-se a preocupação o desenvolvimento inteligente, inclusivo e sustentável, com a valorização da matéria-prima e mão de obra local, especificamente na geração de produtos com design agregado. Os produtos têm valor agregado por meio do simbolismo amazônico e de técnicas inovadoras.

O Governo tem realizado esforços para fixar parcerias público-privadas com o objetivo de alicerçar o Polo de Joias do Pará tendo como base estratégica a economia criativa. Em outra frente, o governo, através da SEICOM, vem discutindo com os profissionais cadastrados no Programa ações para por em prática o Plano de Mineração até 2030, e promover a verticalização da indústria de joias, integrando as atividades de extração do minério e os lapidários ao Programa, e com isso, atuar de forma mais competitiva no mercado. Hoje, só há cinco lapidários no Pará. Os demais se encontram em São Paulo e em Minas Gerais, estados onde os joalheiros também compram as gemas. Já a Organização Social criada para realizar a gestão do Polo de Joias, o IGAMA, tem impactos positivos e negativos: ao mesmo tempo em que organiza o setor, promove capacitações para os empresários da joalheria e incentiva as inovações; limita outras ações como as de marketing e não beneficia a compra de insumos e equipamento.

Conclui-se com este estudo que para capturar vantagem competitiva em setores da economia criativa, é preciso desenvolver produtos e serviços que tenham a qualidade com um diferencial, enfatizando aspectos locais, para o fortalecimento da identidade regional. Verificou-se, no presente estudo, que a diferenciação e busca pela inovação são condições essenciais para a sobrevivência de empreendedores no mercado de joias do Pará e que quando há ação conjunta da sociedade e do governo, é possível reparar danos e restaurar a economia.

5.2 Limitações deste estudo

Este estudo não pode ser considerado finalizado devido a diversas limitações: acesso restrito aos documentos do Polo de Joias, principalmente os que tangem aos dados sobre as vendas e à caracterização dos consumidores. Ainda, por se tratar de um lugar distante da pesquisadora, perde-se a continuidade em acompanhar o comportamento dos consumidores e dos empresários atuantes no Polo. Uma terceira questão se deve ao fato de não haver dados sobre outros programas da indústria joalheira ou criativa que atuam sem a gestão de uma organização social, de forma a comparar o desempenho delas.

5.3 Propostas para estudos futuros

Dadas as limitações, algumas pesquisas podem ser realizadas no futuro tomando o Polo de Joias do Pará como objeto de estudo: no campo da economia estratégica, pode ser realizado um comparativo entre programas da indústria de design administrados por organizações sociais, como o Polo de Joias que é gerenciado pelo IGAMA, e outros programas da mesma indústria que não estejam sob a gestão de uma Organização Social, com a finalidade de confrontar os resultados em termos de desenvolvimento econômico.

No campo do Marketing, especialmente do comportamento do consumidor, pode-se fazer uma pesquisa para identificar as atitudes e intenções de compra dos clientes do Polo, identificando e diferenciando os tipos de produtos desejados e comprados por clientes locais e turistas. Pode-se descobrir que há muitos motivos para diferenciar o tipo de produto adquirido entre clientes locais e turistas, que vão além do material e da técnica empregados na confecção das peças.

Como esta foi uma pesquisa exploratória, sugere-se discutir a mudança do modelo de gestão e do consumo, principalmente nas crises.

REFERÊNCIAS

- AAKER, David A. **Criando e administrando marcas de sucesso**. São Paulo: Futura, 1996. 398p.
- _____. *Managing brand equity: capitalizing on the value of a brand name*. New York: The Free Press, 1991. 299 p.
- ALBINO, José Coelho *et al.*. **Luxo Made in Brazil**: Um estudo das práticas de internacionalização e *branding* da Joalheria H. Stern. 5^{ème} colloque de l'IFBAE. Grenoble, 2009.
- ALLÉRÈS, Danielle. **Luxe : Stratégies Marketing**, 2ed., Paris: Economica, 1997. 275 p.
- _____. **Luxo: Estratégias Marketing**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000. 262 p.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa, Edições 70, 1977.
- BARNEY, Jay B.; DELWYN, N. Clark. **Resource-Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage**. (Part I- cap. 1-3).
- BENDASSOLLI, Pedro. *et al.* **Indústrias criativas: definição, limites e possibilidades**. ERA, v. 49, n.1, São Paulo, 2009.
- BESANKO, David *et al.*. **A Economia da estratégia**, 5^a Ed. Bookman, 2012.
- BLOOM, Benjamin *et al.* **Manual de avaliação formativa e somativa do aprendizado escolar**. Tradução de Lilian Quintão, Maria Cristina Flores, Maria Eugenia Vanzolini. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1983.
- BRANCANTE, Maria Helena. **Os ourives na história de São Paulo**. São Paulo: Árvore da terra. 1999.
- BRASIL. Ministério da Cultura. **Secretaria da Economia Criativa**. Disponível em <<http://www.cultura.gov.br/secretaria-da-economia-criativa-sec>>. Acesso em 28/07/2013.
- _____. Ministério da Cultura. **Territórios Criativos**. Disponível em <<http://pnc.culturadigital.br/metas/110-territorios-criativos-reconhecidos-2/>>. Acesso em 26/10/2013.

_____. Ministério da Cultura. **Inovação, cultura e criatividade no Encontro Luso-Brasileiro de Territórios Criativos.** Disponível em <http://www2.cultura.gov.br/economicriativa/inovacao-cultura-e-criatividade-no-encontro-luso-brasileiro-de-territorios-criativos/> Acesso em 13/11/2013.

CAMPBELL, Peter. **Creative industries in a European Capital of Culture.** *International Journal of Cultural Policy*, Vol. 17, No. 5, 2011, 510–522.

CARDOSO, Marcos. **A proposição de um modelo de análise para a indústria criativa de videogames no Brasil.** São Paulo, 2013. Tese (Doutorado em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

CAVES, Richard. **Creative industries: contracts between art and commerce.** Harvard: Harvard University Press, 2000.

CAVES, R. E.; PORTER, M. E. *From entry barriers to mobility barriers: Conjectural Decisions and Contrived Deterrence to New Competition.* *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 91, No. 2. (May, 1977), pp. 241-262.

CERVO, A.L *et al.* **Metodologia Científica.** 6ª Edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CODINA, Carles. **A joalheria.** Título original: *La Joyería.* Tradução: Marisa Costa. Espanha: Parramón Ediciones, 2000.

COOPER, D.R.; SCHINDLER, P.S. **Métodos de Pesquisa em Administração.** 1ª Edição. Porto Alegre: Bookman, 2003.

COSTA, Socorro. **Incrustação Paraense: Inovação no Aproveitamento da Gema Orgânica na Joalheria Artesanal.** In: NEVES, Rosa Helena *et al* (Org.). **Joias do Pará: Design, Experimentação e Inovação Tecnológica nos modos de fazer.** Belém: Paca-tatu, 2011.

COSTIN, Claudia. **Organizações Sociais como modelos para gestão de museu, orquestras e outras iniciativas culturais.** *Revista Administração em Diálogo*, ISSN 1516-5779, n.7, p. 107-117, São Paulo, 2005.

CRESWELL, John. **Projeto de pesquisa: Método Qualitativo, quantitativo e misto.** Tradução: Magda Lopes. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CSIKSZENTMIHALYI, Mihalyi. *Society, Culture, Person: A Systems View of Creativity*. In R.J. Sternberg (ed.). *The Nature of Creativity*. Cambridge, 1999.

CUNNINGHAM, S. *What price a creative economy?* Platform Papers, Currency House, 2006.

DUBOIS, Bernard. *Le Luxe, un secteur pas comme les autres*. Les Échos, 2002. Disponível em: <http://www.lesechos.fr/formations/Marketing/articles/article_10_7.htm>. Acesso em 20/06/2013.

_____. *Comprendre le consommateur*. Paris: Dalloz, 1994. 261 p.

_____; DUQUESNE, Patrick. *The market for luxury goods: income versus culture*. *European Journal of Marketing*. v. 27, n.1, p.35-44, 1993.

_____; LAURENT, Gilles. *Attitudes toward the concept of luxury: an exploratory analysis*. *Asia Pacific Advances in Consumer Research*. v.1, p. 273-278, 1994.

_____; _____. *Luxury possessions and practices: an empirical Scale*. *European Advances in Consumer Research*. v.2, p.69-77, 1995.

_____; _____. *The functions of luxury: a situational approach to exclusionism*. *Advances in Consumer Research*. v.23, p.470-477, 1996.

DRUCKER, Peter. *Inovação e Espírito Empreendedor: Prática e Princípios*. CENGAGE LEARNING, 2008.

FELIPE, Rodolfo *et al.* **Vantagens competitivas sustentáveis: um estudo exploratório do setor de telefonia móvel brasileiro**. *Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE*, São Paulo, v. 9, n. 2, p. 143-167, 2010.

FLEW, Terry. *Toward a Cultural Economic Geography of Creative Industries and Urban Development: Introduction to the Special Issue on Creative Industries and Urban Development*. *The Information Society*, 26: 85–91, 2010.

FLORIDA, Richard. *Bohemian and Economic Geographic*. *Journal of Economic Geographic* 2, p 55-71, 2002a.

FLORIDA, Richard. *The economic of geographic talent*. *Annals of Association of American Geographers*, vol 9, n 4, p743-755, 2002b.

FOSS, Nicolai. *Strategy, economic organization, and the knowledge economy: the coordination of firms and resources*. Oxford University Press, 2005 (cap 2, 3 e 4).

- FOSS, J. Nicolai; STIEGLITZ. *Modern Resource-Based Theory (ies)*. SMG. WP 7/2010.
- FOSS, N. J.; MAHONEY, J. T. *Exploring knowledge governance*. SMG WP 4/2010.
- FOSS, Kirsten *et al.* *The entrepreneurial organization of heterogeneous capital*. Copenhagen Business School; Copenhagen Business School; University of Missouri; University of Missouri. 2007.
- GALA, Paulo. **A Teoria Institucional de Douglass North**. Revista de Economia Política, vol. 23, nº 2 (90), abril-junho/2003.
- David A Garvin. *Competing on the eight dimensions of quality*. Harvard Business Review, November-December 1987, pp. 101-109.
- GALHANONE, R. F. **O mercado do luxo: aspectos de Marketing**. In: Revista Rege-USP, São Paulo, 2005, p. 1-12.
- GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. Atlas, São Paulo, 1999.
- GOLA, Elliana. **A jóia: uma pesquisa histórica**. São Paulo, 2002. Dissertação (Mestrado em Arquitetura e Urbanismo) Programa de Pós-Graduação em Arquitetura, Faculdade de Arquitetura e Urbanismo da Universidade de São Paulo.
- _____. **A Jóia**. História e Design, São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2008.
- GRANOVETTER, M. *Economic action and social structure: the problem of embeddedness*. American Journal of Sociology, Vol. 91, No. 3 (Nov., 1985), pp. 481-510. 1985.
- HAIR, J. *et al.* **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HAMEL; PRAHALAD. Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE, São Paulo, v. 9, n. 2, p. 143-167, mai./ago. 2010.
- HENRIQUES, Hécliton Santini. *The Gems & Jewellery: Sector in Brazil and the role of colored gemstones in the Brazilian Design*. IBGM/ International Colored Gemstone. RIO ICA Congress, 2011.
- HOUAISS, Antonio. **DICIONÁRIO HOUAISS DA LÍNGUA PORTUGUESA**. Instituto Antônio Houaiss. Editora Objetiva, 2009.
- HOWKINS, John. *The creative economy: how people make money from ideas*. Londres, Penguin, 2001.

IBGM. **A Joia, o Jovem e o Luxo Emocional**. 2006.

_____. DNPM. **Manual Técnico de Gemas**. 4. ed. Brasília, 2009.

_____. **Políticas e Ações para a Cadeia Produtiva de Gemas e Joias**. 2010.

KOPPEJAN, Isjah. *Creative Entrepreneurs in the creative city: discussing the creative zone*. In: Hagoort, G.; Kooyman, R. *Creative industries: colorful in multiple dimensions*. Eburon, Utrecht, 2009.

KRIPPENDORFF, Klaus. *Content analysis: An introduction to its methodology*. Second Edition. Sage Publications, 2004.

LAWRENCE, T. B; PHILLIPS, N. *Understanding Cultural Industries*. Journal of Management Inquiry. V 11, n 14, p 430-441, 2002.

LIMA, Selma. **Polos Criativos**: Um estudo sobre os pequenos territórios criativos brasileiros. Consultora UNESCO para o Ministério da Cultura. Brasília, 2012

LIPOVERTSKY, Gilles; ROUX, Elyette. **O Luxo eterno**: Da idade do sagrado ao tempo das marcas. São Paulo: Companhia das Letras, 2005.

LIPPMAN, Steven A.; RUMELT, Richard P. *The Payments Perspective: Micro-Foundations of Resource Analysis*. Strategic Management Journal Strat. Mgmt. J., 24: 903–927 (2003) .

MADEIRA, Adriana Beatriz. **Internacionalização do varejo**: um estudo com empresas brasileiras por meio de análise de conteúdo. São Paulo, 2009. Tese (Doutorado em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

MADEIRA, Adriana Beatriz *et al.* **Análise proposicional quantitativa aplicada à pesquisa em administração**. RAI. São Paulo v. 51. N 4. Jul-ago-2011. 369-410.

MAKADOK, R; COFF, R. *Both Market and Hierarchy: An Incentive-System Theory of Hybrid Governance Forms*. Academy of Management Review (34), 297-319. 2009.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2ª Edição. São Paulo: Atlas, 1999.

MELO, Cristina Andrade. **As organizações sociais e as Quase autonomous non governmental organizations (Quangos) da Grã-Betanha**: uma fuga para o direito privado? Revista do Tribunal de Contas do Estado de Minas Gerais, 2011. V.79, n.2.

MÉNARD, Claude. *The Economics of Hybrid Organizations*. Journal of Institutional and Theoretical Economics. JITE 160. 345-376 ISSN 0932-45769. 2004,

NORTH, Douglass. **Behavioral assumptions in a theory of institutions**. In Institutions, institutional change and economic performance. Cambridge:University Press, 1990, pp. 17-21.

NORTH, D. C. **Economic Performance Through Time**. The American Economic Review, Vol. 84, No. 3. Jun., 1994, pp. 359-368.

NUENO, Jose Luis; QUELCH, John A. *The mass marketing of luxury, business horizons*. V. 41, n. 6, Nov/Dec.1998. Disponível em <<http://www.findarticles.com>>. Acesso em 14/11/2013.

OAKLEY, Kate. *The disappearing arts: creativity and innovation after the creative industries*. International Journal of Cultural Policy, Vol. 15, No. 4, 403–413, 2009.

O’CONNOR, Justin. *The cultural and creative industries: a review of the literature*. Creative Partnerships Series. Arts Council England, 2007.

_____. *Creative industries: a new direction?* International Journal of Cultural Policy. Vol. 15, No. 4, p. 387–402, 2009.

PARÁ. Secretaria de Estado de Indústria, Comércio e Mineração - SEICOM. **Plano de Mineração do estado do Pará 2013-2030**. Relato da 1ª oficina “Dinamização do Segmento do Polo de Gemas e Joias do Pará”. 2012.

_____. Secretaria de Estado de Transportes do Estado do Pará. **Plano Estadual de Logística e Transportes do Estado do Pará. Análise Espacial da Mineração no Pará**. São Paulo: Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas – FIPE, 2009.

PENROSE, Edith. **A teoria do Crescimento da Firma**. Editora Unicamp. 2002. cap. 2

PETERAF, M. A. *The cornerstones of competitive advantage*. Strategic Management Journal, 14, 1993. p. 179-191.

PINDYCK, R.S.; RUBINFELD, D.L. *Microeconomics*, New Jersey, Pearson Prentice Hall.

Portal Amazônia. In: **Amazônia**, Edição:ANO XIII - Nº 4.828, mai 2013 Disponível em: <<http://www.orm.com.br/amazoniajornal/interna/default.asp?modulo=222&codigo=647605>>

Acesso em jul 2013.

PISANO, Gary; TEECE, David. *How to Capture Value from Innovation: shaping intellectual property and industry architecture*. California management review vol. 50, no. 1 fall 2007.

PORTER, Michael E. *Consumer Behavior, Retailer Power and Market Performance in Consumer Goods Industries*. The Review of Economics and Statistics, Vol. 56, No. 4 (Nov., 1974), pp. 419-436.

_____. *How competitive forces shape strategy*. Harvard Business Review. July-August, 1979.

_____. *The Contributions of Industrial Organization to Strategic Management*. The Academy of Management Review, Vol. 6, No. 4. (Oct., 1981), pp. 609-620.

_____. *What is strategy?* Harvard Business Review. November-December, 1986.

_____. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 5ª edição. Rio Janeiro: Campus, 1989.

_____. **A Vantagem Competitiva das Nações**. Editora Campus, 1993.

_____. *Location, competition and economic development: local clusters in a global economy*. Economy Development Quartely. [S.1] v. 14, n. 1, p. 1-34, 2000.

PORTER, Michael; STERN, Scott. **Inovação e localização de mãos dadas**. HSM Management 30 janeiro-fevereiro 2002.

PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. *The core competence of the corporation*. Harvard Business Review, p.3-15, May/June1990.

PRATT, A.C. *Creative cities: the cultural industries and the creative class*. Geografiska Annaler: Series B, Human Geography 90 (2): 107–117, 2008.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

RUMELT, Richard. *The Evaluation of Business Strategy*, em Glueck, W. F., *Business Policy and Strategic Management*, 3a ed., McGraw-Hill, 1980.

_____. *How Much Does Industry Matter?* Strategic Management Journal, 12, 167-85. (1991)

RUMELT, Richard *et al.* *Strategic management and economics*. Strategic Management Journal, Vol. 12, 5-29 (1991).

QUINTELA, Rosângela. **A Fabricação de Gemas Orgânicas da Floresta**. In: NEVES, Rosa Helena *et al* (Org.). **Joias do Pará: Design, Experimentação e Inovação Tecnológica nos modos de fazer**. Belém: Paca-tatu, 2011.

QUIVY, R.; CAMPENHOUDT, L.V. **Manual de Investigação em Ciências Sociais**. Lisboa: Gradiva, 1998.

SCHUMANN, Walter. *Gemstones of the World*. New York: Sterling Publishing Co, 2006.

SCHUMPETER, Joseph. **A Teoria do Desenvolvimento Econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

STREHLAU, Suzane. **O luxo falsificado e suas formas de consumo**. 2004. Tese (Doutorado em Administração) São Paulo: Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo.

TEECE, David *et al*. *Dynamic Capabilities and Strategic Management*. Strategic Management Journal, Vol. 18, No. 7. (Aug., 1997).

TEECE, David. *Strategies for Managing Knowledge Assets: the Role of Firm Structure and Industrial Context*. Long Range Planning 33 (2000) 35±54,

_____. **Explicating Dynamic Capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance**. Institute of Management, Innovation and Organization, Haas School of Business. University of California, Berkeley, California, U.S.A. (Aug., 2007).

UNCTAD. **Relatório de Economia Criativa**. São Paulo: 2010.

VALLADARES, José Gisella. **As artes plásticas no Brasil**. Ourivesaria. Rio de Janeiro: 1968.

ZYLBERSTAJN, Decio. *Organization of firm network: five critical points for empirical analysis*. Journal on Chain and Network Science, volume 4, number 1, ISSN 1569-1829. 2004. Pg 1-5.

APÊNDICES

APÊNDICE 1 – ROTEIRO DE ENTREVISTA

APÊNDICE 2 – ENTREVISTA - POLO JOALHEIRO DO PARÁ (30/05/2013)

APÊNDICE 3 – ENTREVISTA – IGAMA (08/06/2031)

APÊNDICE 4 - ENTREVISTA – IBGM (15/08/2013)

APÊNDICE 5 - ENTREVISTA - POLO JOALHEIRO DO PARÁ (16/10/2013)

APÊNDICE 6 - PAINEL CONSTRUÍDO DIGITALMENTE PARA ILUSTRAR A CADEIA DE VALOR DO PROGRAMA DO POLO DE JOIAS DO PARÁ

APÊNDICE 7 – PAINEL CONSTRUÍDO MANUALMENTE PARA ILUSTRAR A CADEIA DE VALOR DO PROGRAMA DO POLO DE JOIAS DO PARÁ

APÊNDICE 1- ROTEIRO DE ENTREVISTA

Bloco I – Caracterização do entrevistado

- Nome do entrevistado:
- Qual cargo ocupa na organização:
- Em qual departamento:
- Há quanto tempo trabalha lá:

Bloco II – Caracterização do Polo de Joias do Pará - Tematização

1. Economia Criativa

- O que é o Programa do Polo de Joias?
- Como ele foi criado?
- Porque ele foi criado no Pará? E em Belém? Quais outras cidades fazem parte do Programa e por quê?
- Quais atividades artísticas são realizadas no Polo?
- Quantos profissionais da área criativa estão cadastrados no Polo? Em que cidades, eles se concentram?
- Há políticas públicas para os arranjos produtivos e territórios criativos objetivando identificar e ampliar o sentido da cultura para as criações funcionais nestas regiões que incluem os setores de arquitetura, artesanato, design e moda?

2. Análise da Cadeia de Valor

- Qual é a estrutura organizacional do Polo?
- Quais são os parceiros do Polo? Há apoio do governo? Há o patrocínio de empresas?
- Como é feita a seleção dos empresários no Polo?
- Há treinamento para os empresários cadastrados no Polo?
- Há exposições? Premiações? Convênios com escolas?
- Como são desenvolvidas as coleções? Qual a periodicidade destas coleções?

a) Logística interna

- Quem paga pelo transporte dos insumos até a oficina: o fornecedor ou o empresário/designer/Ourives?
- Qual a forma dos metais quando chegam ao Polo: em barra, em pó, etc?

- Onde são estocados os insumos: no Polo ou cada empresa estoca em seu próprio espaço/oficina?

b) Operações

- O Polo beneficia (ajuda financeiramente e estruturalmente) na compra/aquisição de máquinas e equipamentos de ourivesaria?
- O Polo beneficia na compra/aquisição de embalagens e material de publicidade?
- Os empresários podem usar, gratuitamente, os espaços destinados às oficinas do Polo?

c) Logística Externa

- Onde são estocados os produtos acabados? Cada empresário se responsabiliza por esta estocagem ou o há um espaço no Polo para o estoque?
- Os empresários do Polo podem vender em outras lojas que não fazem parte do Polo (por exemplo, em lojas de *shopping center* ou em outras cidades)? Se sim, Quem paga pelo transporte até estas lojas?
- Os empresários do Polo vendem para fora de Belém? Quem paga pelo transporte até o consumidor, quando este se encontra em outra cidade?

d) Marketing e Vendas

- Cada empresário pode fazer seu próprio Marketing (publicidade, propaganda, vendas)? Ou seu material de publicidade (incluindo site, outdoor, etc) devem sempre estar atrelado ao material de publicidade do Polo?
- O Polo tem políticas de Marketing? Os empresários devem seguir algumas regras para fazer publicidade e definir os preços?
- Se o empresário pode fazer sua própria publicidade, recebe subsídio do Polo na confecção de material de publicidade, desenvolvimento de site, etc?
- Como são feitos os preços? O Polo define uma faixa ou cada empresário pode cobra o quanto quiser? O Polo tem uma tabela de preços?
- Quais são os canais de vendas do Polo? Em site? Em lojas em outros estados? Fora do Brasil?
- Há clientes fixos do Polo? Quantos? Porque eles preferem o Polo?
- Como acontecem as exposições e promoções? Todos os empresários podem participar ou o Polo escolhe quem vai participar e baseado em que critérios são feitas estas escolhas?

e) Serviço

- Os empresários fazem consertos e ajustes de peças não confeccionadas pelo Polo? Se sim, este serviço é cobrado ou tem garantia?
- O Polo designa e interfere no que cada empresa vai fazer, proibindo de fazer consertos?
- Os empresários fazem consertos e ajustes de peças compradas no Polo? Se sim, este serviço é cobrado ou tem garantia?

3. Qualidade no mercado de luxo e na indústria de joias

- Quais são os verdadeiros motivos do comprador ao procurar as joias do Polo?
- A publicidade conta história da criação e dos objetivos do Polo?
- As peças do Polo são lembradas pelo design regional? O Polo e o IGAMA exigem que os empresários do Polo caracterizem suas peças pela regionalidade?
- A história/ simbologia do prédio do São José Liberto é divulgada no Marketing do Polo?
- Há o uso de celebridades na publicidade?
- Há problemas técnicos e de qualidade com o uso das gemas minerais?
- Há técnicas de joalheria que foram desenvolvidas por profissionais do Polo e estão em processo de patente? Quais?

**APÊNDICE 2- ENTREVISTA - POLO JOALHEIRO DO PARÁ (30/05/2013 e
16/10/2013)**

Bloco I – Caracterização do entrevistado

- Nome do entrevistado:

Rosa Helena

- Qual cargo ocupa na organização:

Diretora

- Em qual departamento:

Diretoria

- Há quanto tempo trabalha lá:

Oito anos

Bloco II – Caracterização do Polo de Joias do Pará - Tematização

1. Economia Criativa

- Através da Secretaria da Economia Criativa, vinculada à Secretaria de Cultura, o Governo definiu os estados Pará e Minas Gerais como Territórios Criativos devido à sua condição de Polo Joalheiro e Polo Criativo da Zona da Mata, respectivamente (EC 1 ; EC 4).
- O Espaço São José Liberto, prédio que abriga o Polo, é o símbolo do território criativo do Pará devido à sua arquitetura jesuítica e ao histórico de suas funções (EC 4)
- Desde o início, o Programa teve apoio do Estado + Rede de Parcerias (FIEPA, Associações de Agencias de Viagens, etc) (EC 6)
- As empresas formalizadas (jóias + moda + artesanato) têm a sua frente profissionais criativos (EC 5)
- O Programa começou por causa dos dois principais movimentos dos garimpeiros: Serra Pelada e Itaituba, ambos na década de 80: (EC 3)
- O Governo decidiu, então, fazer uma verticalização da exploração do minério (EC 5, EC 6)
- E a sociedade (dos trabalhadores) desejava se profissionalizar (uso excessivo do material, conceito, design, etc.) (EC 5)

- O prédio histórico do São José Liberto, inaugurado em 11 de outubro de 2002, é o ponto de referência do Programa de Gemas e Metais Preciosos (EC 4)
- O governo trabalha, ainda, com outras duas cidades para o programa de jóias: Parauapebas e Itaítuba devido à forte produção mineral (EC 2)

2. Análise da Cadeia de Valor

- É um projeto intersetorial, transdisciplinar. (VC2)
- Capacitações: Workshops de Geração de Produtos. Deste saem as 3 coleções oficiais anuais: jóias, acessórios de moda, jóias religiosas (ligadas ao Círio de Nazaré). (VC1, VC2, VC4, VC6, VC9)
- Abordagem inovadora: Consórcio ou Incubadora (VC7, EC3)
- Complementaridade de Saberes (das competências, dos conhecimentos):
“Se não temos esta competências, buscamos fora”, como a da botânica para a criação da coleção sobre insetos e das águas para a coleção que aborda a poética das águas. Buscaram especialistas sobre os assuntos. (VC2, VC3, VC7)
- A OS é um Modelo de Gestão por Custos (VC5)
- A OS tem contrato regulado pelo Plano Anual do Governo (EC6)

Fluxo do Processo de entrada e permanência no Polo:

- Depois de associada, cada empresa deve participar das ações do Programa (não só vender, mas capacitações, promoções de eventos, etc) (VC2, VC3, VC4, VC5, VC6, VC7)
- Este processo depende da capacidade produtiva e empreendedora de cada um. (VC2, VC7, EC5)
- Jóias e acessórios são avaliados para entrar na Incubadora, por meio de um roteiro de avaliação com sete itens desmembrados em outros, tratando sobre metal, ergonomia, etc. As peças problemáticas são devolvidas. (VC6, VC9)

Precificação:

- Não há intervenção do Programa na forma de precificar das lojas. Cada um sabe seu custo de produção, sua capacidade produtiva e por isso, tem mais níveis de competitividade. (VC4, VC5, VC7, VC8, EC5)
- Incubadora: design + inovador e preço individual também. . (VC4, VC5, VC7)

- As peças têm o mesmo preço de uma joia vendida em *shopping center*: se for de ouro, tem colar de R\$10.600, bracelete de R\$5.200 e algumas peças chegam as R\$45.000. Se for de prata, um pingente pode variar de R\$40,00 a R\$200,00. (VC9)

Caracterização do Consumidor:

- Classes A e B → mercado autoral, luxo, pois as peças têm tratamento planejado, elaborado. (VC9)

- O programa quer atingir as classes C e D, que almejam e compram Vivara (VC5)

- Uma alternativa é através do consórcio, por ser mais competitivo, não querem perder o apelo amazônico, só que + industrial, + barato (VC5, EC3, EC4)

3. Qualidade no mercado de luxo e na indústria de joias

- Para as exposições, só entram as peças avaliadas. (QL1)

- As exposições são a melhor metodologia para divulgar os produtos. Em 2013, a exposição de lançamento da coleção 2013 será em novembro, dado que em junho acontece o workshop de criação. (QL1, QL2, VC1, VC3, VC7)

Definição de Jóias e de Artesanato:

- Jóias → inserção de material nobre (Au + Ag) (QL1)

- Biojóias = Manualidades, não é artesanato, mas são jóias artesanais, de acordo com a Política de Artesanato Brasileiro (MDIC). (QL1)

- As jóias do Pará são consideradas JÓIAS, não biojóias, porque mesmo os materiais naturais tipicamente amazônicos e transformados pelo homem são considerados gemas vegetais. (QL1 VC1)

Evolução do Design:

- Design = universal + contemporâneo (QL2)

- Antes: havia uma transposição direta do signo para a peça. Hoje: há uma releitura dos signos (QL1)

- Antes: uso de + fibras, + cascas de coco (gema orgânica). Hoje: uso de GEMAS VEGETAIS. (QL1, VC8)

Arquitetura transformadora:

- O arquiteto Paulo Chaves, atual Sec. De Cultura, tem transformado diversos prédios históricos de Belém para abrigar projetos culturais e ligados ao turismo. O Espaço José Liberto era um presídio. (QL1, EC4)
- O símbolo do prédio confere novas possibilidades ao homem → LIBERDADE (QL2, EC4)

História da Joalheria mundial:

- Chanel, Cartier já usavam aplicação dos materiais naturais e da cultura. (QL2)
- Itália: jóias romanas são mais artesanais que industriais. (QL2)

APÊNDICE 3 - ENTREVISTA – IGAMA (08/06/2031)**Bloco I – Caracterização do entrevistado****- Nome do entrevistado:**

Thiago Gama

- Qual cargo ocupa na organização:

Coordenador Comercial

- Em qual departamento:

Comercial/ Financeiro

- Há quanto tempo trabalha lá:

Quatro anos

Bloco II – Caracterização do Polo de Joias do Pará - Tematização**1. Economia Criativa****Programa do Governo:**

- Verticalização (EC5)

- Para o futuro: discussões com a SEICOM, para até 2030 por em prática o Plano de Mineração: (EC6)

Futuro: extração, pois ainda não está na cadeia (EC5,EC6)

Futuro: lapidário também não está na cadeia. Hoje só tem 5 lapidários cadastrados no programa, o restante está em SP, MG. (EC5,EC6)

Hoje, tanto a extração como os lapidários estão concentrados em MG. (EC1)

- O Programa criou os cursos de joias no estado e UEPA tem disciplinas de joalheria. (EC6)

Objetivos do Programa do Espaço São José Liberto:

- Transpor a cultura do Pará para as Joias e Artesanato, por meio de capacitações. (EC2)

- Modelo do Programa é único no mundo. (EC1, EC2, EC3, EC4, EC5, EC6)

- Espaço (símbolo arquitetônico) recebe incentivos do governo para abrigar o espaço. Exemplo único no mundo também. (EC1, EC2, EC4)

Histórico do Programa

- Anos 80: movimentos para adquirir as pedras novamente, porque pararam (EC3)

- Hoje, com a criação do Programa: lapidários no Pará e Associações de Garimpeiros (EC5, EC6)

Secretaria de Municípios Verdes

- Paragominas: único município do país que saiu da lista que desmatavam. (EC64, EC6)

Agenda do Programa:

- Setembro/Outubro: aumento de joias do cício. (EC1, EC2, EC6)
- Nos demais meses, é maior a venda de joias regionais. (EC1, EC2, EC6)

2. Análise da Cadeia de Valor

- Proposta de contrapartida: tem empresa que faz conserto para H.Stern, assim a contraproposta é capacitar as outras empresas do Polo. (VC2, VC3)
- Antes, a maioria dos ourives eram homens. Hoje, os homens estão na produção enquanto as mulheres atuam como designers. (VC2)

Loja Incubadora UNA

- Loja piloto – incubadora. 43 empresas (designers, ourives, lápides). (EC5)
- Para fazer parte, o profissional deve preencher uma ficha de avaliação e ter os seguintes requisitos: (i) ter produção local, (ii) capacidade produtiva, (iii) qualidade do produto. (EC5, VC1, VC2)
- Entrada de produtos na UMA: Consignação de 2 em 2 meses. (VC7)
- Controle permanente de entrada na UMA: Design Regional e Joalheria Clássica (pérola, solitária, marquise, Romeu e Julieta). (VC6)

CONSÓRCIO DE JOIAS

- Associação de 10 empresários do Polo, por sua conta e risco, estão na Estação das Docas. (EC4, VC7)

Propaganda

- Cada loja faz sua própria publicidade (VC7, EC5)
- A maioria das embalagens é feitas por uma única empresa (VC1, VC2, VC6, VC7)

Inovação na criação e produção das joias:

- Refugo da produção da gema vegetal → pó → incrustação paraense (técnica patenteada). (EC3, VC1, VC8)
- Coleção de 2009: refugo dos madeireiros certificados do Pará (doação da Juruá Florestal) (VC1, VC3)
- Técnicas Paraenses: Gemas vegetais, Incrustação paraense, Chifre de búfalo, Refugo (VC1, VC2, VC8, EC3)

3. Qualidade no mercado de luxo e na indústria de joias**Comportamento do Consumidor das Joias do Polo:**

- Procura pelo mix: Tradicional +Inovação; Técnica clássica +Design Regional (QL2)
- Os consumidores locais preferem gemas minerais e gabaritos. (QL1)

Referência para a criação de joias: Itália

- Berço da joalheria, Fomento do setor de joias (EC6)
- Lojas dentro de igrejas (a partir de 2009) (QL2)

Características do das Joias

- A partir de 2011, os profissionais do Polo começaram a usar as gemas vegetais, são feitas de folhas secas, cascas de frutas, e têm a mesma dureza do âmbar. O lançamento das gemas vegetais foi feito na Feninjer 2010. (QL2)
- Também a partir de 2011, houve a implementação do apelo ecológico. (QL2)

APÊNDICE 4- ENTREVISTA – IBGM (15/08/2013)

Bloco I – Caracterização do entrevistado

- Nome do entrevistado:

Rafael Frankestein

- Qual cargo ocupa na organização:

Coordenador

- Em qual departamento:

Núcleo de Informações

- Há quanto tempo trabalha lá:

Dois anos

Bloco II – Caracterização do Polo de Joias do Pará - Tematização

1. Economia Criativa

- O Polo de Joias do Pará optou por se posicionar através do design, uma vez que possui uma cultura diversificada e rica. (EC2, EC4)

2. Análise da Cadeia de Valor

- O Polo de Joias do Pará foi desenvolvido com a concentração de esforços de diversos órgãos e empresas, que atuam nas três etapas principais da cadeia de valor: extração, beneficição (ouro e gemas) e comercialização (nacional e internacional). (EC5, EC6, VC7)

- A única marca *prime* no mercado de joias é a H. Stern. (VC6, VC9)

- A Rússia é um distribuidor que faz boas promoções. (VC5)

- Ainda falta fortalecer a marca Brasil. (VC7)

- Ainda falta fortalecer a indústria de joias no Brasil. (VC7)

- Impressora 3D vai mudar o mercado, pois o consumidor final vai criar e produzir suas próprias peças. (VC8)

- A *internet* subverte a ordem: a indústria tem loja 24 horas online e o varejo compra ouro e manda produzir depois. (VC8)

APÊNDICE 5- ENTREVISTA - POLO JOALHEIRO DO PARÁ (16/10/2013)**Bloco I – Caracterização do entrevistado****- Nome do entrevistado:**

Não quis se identificar.

- Qual cargo ocupa na organização:

Empresário cadastrado no Polo

- Em qual departamento:

Comercial

- Há quanto tempo trabalha lá:

Cinco anos

Bloco II – Caracterização do Polo de Joias do Pará - Tematização**1. Economia Criativa**

- A comunidade paraense se adapta para sobreviver nos mercados, por ter poucas condições estruturais, mas muita criatividade (EC5)

2. Análise da Cadeia de Valor

- Muitos empresários entram no Polo através de pequenos trabalhos realizados como criação de desenhos, consertos de peças, confecção de embalagens. (VC1, VC2, VC8)
- As exposições são eficientes para a divulgação dos trabalhos desenvolvidos no Polo e para a divulgação de cada marca. (VC3, VC7)
- Algumas peças produzidas e comercializadas nas lojas do Polo são comercializadas em outras lojas fora do estado do Pará, como no Rio de Janeiro. (VC3, VC7)
- A estrutura público-privada do Polo engessa as políticas de Marketing e serviço: falta de preocupação com as vitrines, estoque parado, consertos parados, empresários são obrigados a criarem de acordo com a demanda do Polo, deixando de lado as joias autorais. (EC6)
- O Polo tem que ter maior abertura às rápidas mudanças de mercado. (EC3)
- Não há motivação para entrada de empresas no Polo. (EC3)
- O Polo fornece subsídios para treinamentos, exposições, feiras, ensaios fotográficos.(EC6)

- Considerando o número de profissionais graduados nas universidades do Pará, 40% destes vão trabalhar fora do estado, depois de formado. Assim, está faltando concorrência no mercado de joias do Pará. (VC1, VC3)
- Por mais que se inove na técnica e no material, sempre pensamos na viabilidade produtiva e comercial da peça. (VC5, VC8)
- Nós pagamos o frete para trazer a mercadoria, se encomendamos algo de outro estado ou município. (EC5, EC66, VC7)
- Se encomendamos alguma mercadoria de Belém, a logística ocorre de duas formas: nós vamos ao local comprar; ou os fornecedores vêm até nós nos trazer mercadorias (correntes, pedras, insumos naturais e metais). No caso de insumos naturais, aproveitamos alguma viagem aos municípios para nos abastecermos. (EC5, EC6, EC7)
 - Cada empresa estoca seus próprios insumos. É responsável por seus insumos e administração destes, o polo não tem nenhum tipo de interferência nesse aspecto. O Polo não beneficia (ajuda financeiramente e estruturalmente) na compra/aquisição de máquinas e equipamentos de ourivesaria. (EC6, VC7)
- Um dos grandes problemas do setor local, é a compra do metal de forma legalizada, com nota fiscal. O Polo como instituição deveria promover políticas junto as instituições responsáveis para resolver estes problemas. (EC6)
- O responsável pela compra das embalagens é o empresário. Inclusive essa questão de embalagem é um problema na loja UNA, pois eles não nos permitem colocar nossas marcas (ja que a loja acaba sendo uma loja multimarcas) e isso causa uma grande desorganização, pois usam constantemente as embalagens trocadas. Como há empresários que investem em embalagens mais belas e de qualidade, esses saem prejudicados, pois o vendedor não gere corretamente o uso. (VC7)
- Quanto ao material de publicidade. O Polo somente produz, de forma incipiente, os materiais institucionais para divulgar o espaço. Em se tratando de materiais específicos de campanhas quase nunca fazem. Não há estratégia de Marketing voltada para venda (VC1, VC8, QL2)
- Os empresários não podem usar, de graça, o espaço destinado à oficina-escola do Polo, nem as ilhas de produção (lapidação e ourivesaria). (EC6)
- Cada empresário se responsabiliza pela sua gerência de estoque. (VC7)
- Os empresários do Polo podem vender em outras lojas que não fazem parte do Polo (por exemplo, em lojas de *shopping center* ou em outras cidades). (VC7)

- Cada empresário pode fazer seu próprio Marketing (publicidade, propaganda, vendas) e sua política de preços. (VC7)

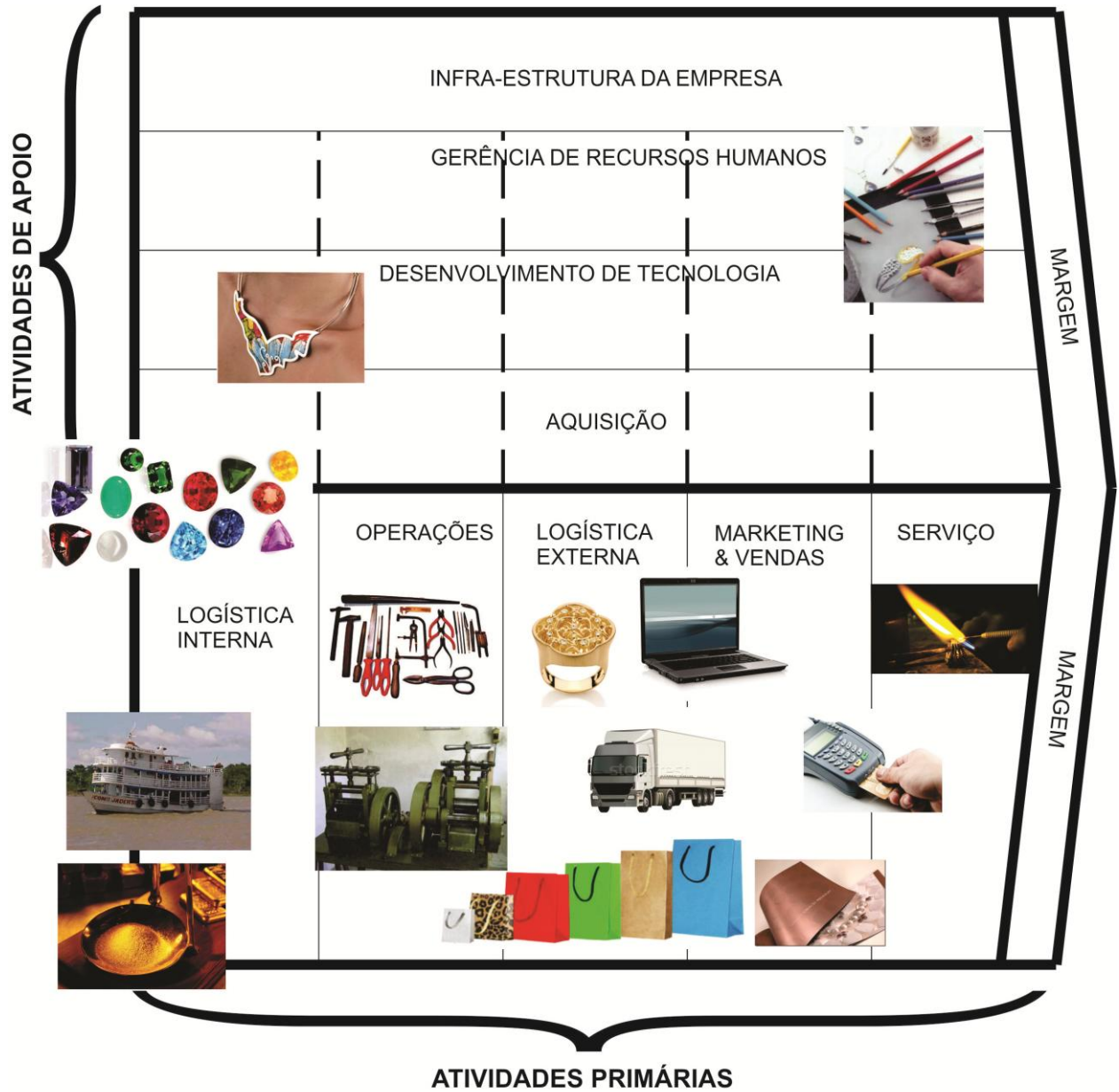
3. Qualidade no mercado de luxo e na indústria de joias

- A incrustação paraense é uma das técnicas mais procuradas pelos compradores do Polo. (QL1, VC8)
- O Polo é referência como marca de joias no Pará. (VC7, EC6, QL2)

APÊNDICE 6 – PAINEL CONSTRUÍDO MANUALMENTE PARA ILUSTRAR A CADEIA DE VALOR DO PROGRAMA DO POLO DE JOIAS DO PARÁ



APÊNDICE 7 – PAINEL CONSTRUÍDO DIGITALMENTE PARA ILUSTRAR A CADEIA DE VALOR DO PROGRAMA DO POLO DE JOIAS DO PARÁ



ANEXOS

ANEXO 1 - EXPORTAÇÃO BRASILEIRA POR PAÍSES DE DESTINO - BIJUTERIA

ANEXO 2 - EXPORTAÇÃO BRASILEIRA POR PAÍSES DE DESTINO – FOLHEADOS DE METAIS PRECIOSOS

ANEXO 3 - EXPORTAÇÃO BRASILEIRA POR PAÍSES DE DESTINO - JOALHERIA

ANEXO 4 - EXPORTAÇÃO BRASILEIRA POR PAÍSES DE DESTINO – OBRAS E ARTEFATOS DE PEDRAS

ANEXO 5 - EXPORTAÇÃO BRASILEIRA POR PAÍSES DE DESTINO – PEDRAS EM BRUTO

ANEXO 6 - EXPORTAÇÃO BRASILEIRA POR PAÍSES DE DESTINO – PEDRAS LAPIDADAS

ANEXO 7 - EXPORTAÇÃO BRASILEIRA POR PAÍSES DE DESTINO – OUTRAS PEDRAS PRECIOSAS

ANEXO 8 - EXPORTAÇÃO BRASILEIRA POR PAÍSES DE DESTINO – SETOR DE GEMAS

ANEXO 1 - EXPORTAÇÃO BRASILEIRA POR PAÍSES DE DESTINO - BIJUTERIA



EXPORTAÇÃO BRASILEIRA DO CAPÍTULO 71 DA NCM

Por Principais Países de Destino

Janeiro - Dezembro

Bijuterias

Principais Países	2009	2010	2011	2012	2013	US\$ mil
						2013/ 2012 %
Estados Unidos	5.726	5.667	3.828	2.668	3.491	31
Venezuela	693	391	1.196	1.140	1.158	2
Colômbia	516	407	800	748	1.112	49
Argentina	1.836	2.112	2.235	1.376	1.058	-23
Chile	326	377	507	696	1.008	45
França	1.108	1.085	931	910	998	10
México	868	1.476	1.062	783	717	-8
Uruguai	285	226	609	211	380	80
Israel	57	102	94	66	290	340
Equador	169	226	835	280	233	-17
Guatemala	851	990	885	409	215	-47
Panamá	150	139	230	65	212	226
Itália	639	596	464	229	186	-19
Portugal	377	469	419	204	164	-20
Espanha	301	121	434	160	134	-16
Austrália	63	53	77	89	109	23
Peru	91	242	158	219	102	-53
Angola	235	173	91	41	89	117
Costa Rica	195	73	72	88	81	-8
Alemanha	583	496	405	292	70	-76
Canadá	147	195	103	74	58	-22
Japão	71	85	50	45	46	3
Hong Kong	11	49	241	63	21	-67
Reino Unido	595	222	35	26	15	-42
Bélgica	18	16	47	15	13	-11
Emirados Árabs Unidos	8	26	10	13	8	-41
Arábia Saudita	9	17	4	0	2	
Áustria	2	32	19	8	0	-94
Demais Países	1.592	1.247	1.019	907	815	-10
TOTAL	17.523	17.310	16.860	11.825	12.787	8

Fonte: MDIC/SECEX/DECEX

Elaboração: IBGM

ANEXO 2 - EXPORTAÇÃO BRASILEIRA POR PAÍSES DE DESTINO – FOLHEADOS DE METAIS PRECIOSOS



EXPORTAÇÃO BRASILEIRA DO CAPÍTULO 71 DA NCM

Por Principais Países de Destino

Janeiro - Dezembro

Folheados de Metais Preciosos

US\$MIL

Principais Países	2009	2010	2011	2012	2013	2013/2012 %
Alemanha	10.073	15.522	25.909	19.001	18.866	-1
Estados Unidos	11.639	16.258	16.327	17.701	13.375	-24
Colômbia	3.019	2.066	3.554	4.114	3.478	-15
Canadá	1.515	3.067	3.189	3.802	2.606	-31
Itália	386	0	283	506	1.697	235
Venezuela	1.813	2.925	5.624	4.331	1.696	-61
Cingapura	777	1.341	2.335	1.511	1.407	-7
Panamá	1.384	1.098	1.286	1.333	1.380	4
El Salvador	650	424	858	1.005	1.368	36
África do Sul	643	1.919	1.646	1.373	1.242	-10
Nigéria	254	111	77	138	974	606
México	549	440	424	504	734	46
Argentina	659	544	754	475	617	30
Guatemala	186	290	561	991	610	-38
Costa Rica	389	518	534	548	519	-5
Uruguai	182	217	294	281	428	52
Chile	205	228	308	299	395	32
Equador	547	574	46	152	393	159
Porto Rico	109	153	5	1.261	311	-75
República Dominicana	147	105	238	302	125	-59
Suíça	376	408	537	221	119	-46
Espanha	355	353	417	222	113	-49
Romênia	125	196	169	196	102	-48
China	72	633	593	245	91	-63
Peru	249	157	169	138	89	-36
Israel	26	65	175	299	86	-71
Tailândia	17	18	53	27	54	101
Turquia	296	412	329	134	39	-71
Portugal	18	1	2	0	26	
França	24	21	35	49	20	-59
Malásia	74	110	44	123	16	-87
Angola	258	106	58	34	16	-54
Benin	50	16	48	0	12	
Japão	40	13	48	25	11	-57
Costa do Marfim	198	177	64	57	10	-82
Reino Unido	11	12	2	13	4	-69
Países Baixos (Holanda)	6	17	26	33	4	-89
Paraguai	488	605	491	151	3	-98
Bélgica	15	26	56	5	0	-94
Demais Países	1.067	1.204	1.089	709	826	17
TOTAL	38.894	52.350	68.657	62.309	53.863	-14

Fonte: MDIC/SECO/DECEX

ANEXO 3 - EXPORTAÇÃO BRASILEIRA POR PAÍSES DE DESTINO - JOALHERIA

EXPORTAÇÃO BRASILEIRA DO CAPÍTULO 71 DA NCM

Por Principais Países de Destino

Janeiro - Dezembro

Joalheria / Ourivesaria Metais Preciosos

Principais Países	US\$ mil					2013/2012 %
	2009	2010	2011	2012	2013	
Estados Unidos	18.862	21.582	22.458	17.654	12.958	-27
Peru	3.375	3.139	4.028	3.881	3.711	-4
Israel	2.189	4.960	5.261	3.322	3.250	-2
Reino Unido	751	561	1.773	1.246	2.778	123
Suíça	2.845	2.108	2.101	1.752	1.702	-3
Emirados Arábios Unidos	3.859	59	412	442	1.663	276
Argentina	2.541	2.629	3.110	2.415	1.529	-37
Itália	0	480	1.597	920	1.412	53
Alemanha	1.028	2.107	1.869	2.018	1.385	-31
México	916	1.237	1.848	1.700	1.254	-26
Rússia	117	189	1.206	1.761	928	-47
Portugal	188	440	284	393	487	24
França	540	119	764	361	371	3
Bahrein	3.036	1.105	219	52	319	514
Panamá	339	331	586	259	279	8
Canada	1.089	1.062	572	329	123	-63
Uruguai	124	149	224	85	116	37
Japão	131	102	64	76	76	1
Paraguai	81	116	182	66	75	14
Espanha	0	56	90	6	64	971
Venezuela	324	1.615	770	1.393	58	-96
Chile	53	51	96	70	55	-22
Bélgica	14	28	31	24	45	88
Equador	8	15	1	58	44	-23
Colômbia	389	677	215	145	33	-78
Áustria	63	60	50	21	22	7
Hong Kong	0	7	38	205	16	-92
Países Baixos (Holanda)	18	6	38	0	6	
Arábia Saudita	0	202	169	265	0	-100
Demais Países	1.064	521	664	1.288	1.429	11
TOTAL	43.944	45.713	50.720	42.207	36.188	-14

Fonte: MDIC/SECEX/DECEX

Elaboração: IBGM

ANEXO 4 - EXPORTAÇÃO BRASILEIRA POR PAÍSES DE DESTINO – OBRAS E ARTEFATOS DE PEDRAS



EXPORTAÇÃO BRASILEIRA DO CAPÍTULO 71 DA NCM

Por Principais Países de Destino

Janeiro - Dezembro

Obras e Artefatos de Pedras

Principais Países	2009	2010	2011	2012	2013	US\$ mil
						2013/2012 %
Estados Unidos	4.062	4.579	3.703	3.420	4.490	31
China	657	1.400	2.751	2.139	2.100	-2
Alemanha	2.276	1.342	1.525	1.185	864	-27
Emirados Arábes Unidos	64	14	0	276	561	103
Austrália	384	206	343	306	463	51
França	643	642	678	623	459	-26
Canadá	260	243	315	504	379	-25
Reino Unido	358	390	348	269	310	15
Hong Kong	102	125	152	114	276	142
Taiwan	457	428	213	318	208	-35
Japão	376	286	343	238	165	-31
Suíça	108	137	70	90	163	81
Cingapura	7	59	51	77	134	75
Itália	228	189	264	90	125	39
Espanha	361	347	238	97	98	1
México	80	148	140	73	81	11
Países Baixos (Holanda)	45	102	60	49	68	38
Nova Zelândia	19	43	74	48	52	8
Panamá	79	136	96	59	39	-34
Rússia	12	19	14	49	37	-25
África do Sul	9	23	39	18	35	95
Colômbia	25	25	30	20	32	62
Áustria	150	144	92	53	25	-52
Tailândia	18	1	5	4	20	402
Portugal	29	57	22	10	19	91
Uruguai	23	35	13	30	19	-36
Bélgica	49	44	96	20	15	-23
Suécia	9	21	55	21	14	-33
Romênia	19	12	25	9	14	52
Peru	14	11	9	7	13	87
Arábia Saudita	212	48	50	11	11	0
Chile	10	34	18	97	9	-90
Malásia	36	20	18	19	8	-56
Coreia do Sul	1	5	14	3	7	138
Israel	28	35	6	2	4	111
Índia	28	15	9	52	3	-95
Costa Rica	2	65	8	50	2	-96
Argentina	30	15	18	21	0	-100
Demais Países	1.164	1.172	1.392	1.345	666	-50
TOTAL	12.435	12.617	13.297	11.816	11.990	1

Fonte: MDIC/SECIX/DEX

Elaboração: IBGM

ANEXO 5 - EXPORTAÇÃO BRASILEIRA POR PAÍSES DE DESTINO – PEDRAS EM BRUTO



EXPORTAÇÃO BRASILEIRA DO CAPÍTULO 71 DA NCM

Por Principais Países de Destino

Janeiro - Dezembro

Pedras Preciosas em Bruto

Principais Países	2009	2010	2011	2012	2013	US\$ mil
						2013/2012 %
China	6.216	8.496	11.555	14.276	11.952	-16
Índia	4.117	6.817	9.570	5.305	11.654	120
Hong Kong	6.545	6.109	11.689	11.389	10.579	-9
Estados Unidos	3.832	3.685	4.474	4.412	4.662	6
Alemanha	1.087	1.848	1.599	2.300	1.421	-38
Itália	508	959	1.111	621	1.014	63
Taiilândia	769	1.629	1.450	984	993	1
Japão	476	641	475	414	419	1
Israel	206	200	336	909	408	-55
Austrália	236	121	119	292	343	17
Suíça	171	120	538	128	207	62
França	334	314	307	165	178	8
Reino Unido	284	215	217	235	177	-25
Canadá	131	245	167	150	170	13
Espanha	236	189	155	80	141	76
Emirados Árabs Unidos	0	72	0	237	125	-47
Taiwan	322	391	304	453	86	-81
Nova Zelândia	28	36	62	98	86	-12
México	20	47	108	35	65	86
Países Baixos (Holanda)	105	90	88	53	46	-13
Bélgica	39	38	30	12	45	275
Cingapura	5	44	40	30	38	27
Peru	3	1	12	5	28	460
África do Sul	51	34	2	0	22	
Portugal	61	34	5	17	17	0
Suécia	9	4	10	12	17	42
Colômbia	4	8	29	16	15	-6
Áustria	163	181	47	170	12	-93
Malásia	29	39	47	29	9	-69
Uruguai	3	6	25	4	9	125
Coreia do Sul	5	80	1	57	0	-100
Argentina	18	10	3	27	0	-100
Demais Países	279	382	980	599	491	-18
TOTAL	26.292	33.085	45.555	43.714	45.429	4

Fonte: MDIC/SECIX/DECEX

Elaboração: IBGM

ANEXO 6 - EXPORTAÇÃO BRASILEIRA POR PAÍSES DE DESTINO – PEDRAS LAPIDADAS



EXPORTAÇÃO BRASILEIRA DO CAPÍTULO 71 DA NCM

Por Principais Países de Destino - Pedras Lapidadas

Janeiro - Dezembro

Principais Países	2009	2010	2011	2012	2013	US\$ mil
						2013/2012 %
1 - Rubi, Safiras e Esmeraldas						
Estados Unidos	4.475	5.543	6.651	8.308	12.115	46
Hong Kong	555	529	4.242	4.667	10.417	123
França	199	172	313	4.576	3.717	-19
Alemanha	1.233	196	329	1.210	559	-54
Emirados Árábios Unidos	74	53	0	0	151	
Índia	15	6	74	0	127	
Itália	30	135	126	43	92	114
Tailândia	1.477	2.109	2.336	1.777	91	-95
Bélgica	0	401	121	419	61	-85
China	1.112	83	111	220	57	-74
Suíça	58	383	36	52	36	-31
Canadá	2	1	2	38	30	-21
Reino Unido	15	3	15	0	22	
Japão	11	7	77	2	0	-100
Líbano	41	135	98	1	0	-100
Espanha	22	0	10	0	0	
Demais Países	121	62	121	1	15	1.400
Sub Total (1)	9.440	9.818	14.662	21.314	27.490	29

ANEXO 7 - EXPORTAÇÃO BRASILEIRA POR PAÍSES DE DESTINO – OUTRAS PEDRAS PRECIOSAS



2 - Outras Pedras Preciosas						
Hong Kong	7.477	7.344	13.027	23.523	32.366	38
Estados Unidos	16.186	18.495	22.756	22.490	30.972	38
China	10.420	15.124	28.339	20.598	30.745	49
Alemanha	5.286	7.644	7.491	7.555	8.076	7
Taiwan	1.833	3.122	2.259	3.217	6.561	104
Japão	3.006	3.438	5.488	1.315	1.424	8
Tailândia	589	1.172	2.059	987	919	-7
Austrália	598	407	541	486	873	80
Reino Unido	3.146	602	646	684	723	6
Itália	1.317	1.388	2.129	1.088	662	-39
França	760	753	727	600	629	5
Canadá	212	323	373	667	539	-19
Índia	1.236	1.346	560	294	501	70
Espanha	493	558	564	450	292	-35
Malásia	251	321	636	397	285	-28
Suíça	2.246	311	513	226	262	16
Nova Zelândia	41	120	228	166	260	57
Emirados Árabs Unidos	4	54	24	29	229	690
Áustria	518	710	450	479	225	-53
México	160	265	289	144	178	24
Cingapura	35	134	134	127	141	11
Países Baixos (Holanda)	186	250	175	176	111	-37
Israel	103	80	148	31	109	252
Bélgica	108	159	196	10	109	990
Rússia	44	29	44	58	106	83
Suécia	10	22	10	17	90	429
Portugal	113	100	67	8	50	525
Colômbia	19	17	10	14	22	57
Chile	30	43	66	79	19	-76
Noruega	46	60	22	78	15	-81
Coreia do Sul	25	53	28	25	9	-64
Argentina	30	10	13	14	0	-100
Demais Países	1.265	1.278	2.391	2.051	2.150	5
Sub Total (2)	57.793	65.732	92.403	88.083	119.652	36
Total Geral (1+2)	67.233	75.550	107.065	109.397	147.142	2

Fonte: MDIC/SECEX/DECEX

Elaboração: IBGM

ANEXO 8 - EXPORTAÇÃO BRASILEIRA POR PAÍSES DE DESTINO – SETOR DE GEMAS

EXPORTAÇÃO BRASILEIRA DO CAP 71 DO SETOR DE GEMAS E JÓIAS

Por Principais Países de Destino

Janeiro - Dezembro


US\$ Mil

Principais Países	2009	2010	2011	2012	2013	2013/2012 %
Reino Unido	687.333	874.441	1.251.897	1.056.818	802.523	-24
Suíça	495.230	540.389	712.820	880.955	950.844	8
Estados Unidos	157.025	300.092	306.054	287.810	190.746	-34
Hong Kong	15.067	14.366	34.003	233.219	320.187	37
Canadá	21.520	50.623	147.018	190.076	198.859	5
Alemanha	96.696	143.034	202.891	167.298	180.472	8
África do Sul	867	2.069	1.894	128.799	256.223	99
Emirados Arábés Unidos	125.245	147.851	44.205	54.913	111.488	103
Japão	4.324	4.720	6.857	38.918	4.500	-88
China	18.747	25.984	44.291	37.844	45.520	20
Bélgica	11.875	38.654	27.489	30.259	10.880	-64
Colômbia	6.539	5.902	9.543	9.314	7.904	-15
França	3.729	3.216	3.890	7.438	6.542	-12
Índia	5.408	8.318	10.225	5.802	18.880	225
Argentina	5.507	6.265	7.383	5.351	4.528	-15
Israel	2.811	6.184	6.265	5.256	4.365	-17
Peru	3.746	3.587	4.459	4.327	4.027	-7
Taiwan	2.636	3.942	3.612	3.988	6.855	72
Itália	3.378	3.751	5.980	3.955	5.198	31
Tailândia	2.871	4.930	5.904	3.779	35.074	828
México	2.893	4.828	4.321	3.506	3.441	-2
Rússia	185	249	1.280	1.884	1.196	-37
Cingapura	842	1.615	2.598	1.809	1.751	-3
Panamá	1.953	1.705	2.281	1.716	1.947	13
Chile	710	809	1.130	1.410	1.575	12
Austrália	1.314	794	1.088	1.185	1.795	51
Espanha	1.820	1.624	1.907	1.013	926	-9
Portugal	777	1.132	834	651	772	19
Suécia	71	112	244	265	400	51
Angola	493	316	322	82	119	45
Demais Países	54.928	68.356	108.895	69.092	27.147	-61
TOTAL	1.736.540	2.269.858	2.961.580	3.238.732	3.206.684	-1

Fonte: MDIC/SECEX/DECEX


Elaboração: IBGM

ANEXO 9 - RELAÇÃO DAS EMPRESAS FORMALIZADAS – LOJAS E INCUBADORA

 <p>INSTITUTO DE GEMAS E JOIAS DA AMAZÔNIA - IGAMA PROGRAMA POLOJOALHEIROIPA NÚCLEO DE DESENVOLVIMENTO TECNOLÓGICO E ORGANIZACIONAL SETOR CRIATIVO DE GEMAS E JOIAS Relação das Pequenas e Microempresas formais de joias e e gemas e Loja Una - Incubadora</p>						LOJAS ESJL		
EMPRESA	ESPECIFICAÇÃO DO PRODUTO	ÁREA / ATUAÇÃO	CNPJ	NOME	NATUREZA JURÍDICA			
1 AMAZONIA ART E MODAS	JOIAS ARTESANAIS	Produtor / Ourivesaria	004.965.49/0001-19	Maria de Nazaré C. Pinho	SOCIEDADE EMPRESARIAL LIMITADA			
2 AMORRENDENES DA AMAZÔNIA	JOIAS ARTESANAIS	Produtor / Ourivesaria	15.155.061/0001-03	Julia Amorim	MEI			
3 DANATUREZA	JOIAS ARTESANAIS	Produtor / Designer	087.078.16 / 0001-61	Joseli B. Limaão	MEI			
4 H S CRIAÇÕES	JOIAS ARTESANAIS	Produtor / Ourivesaria	115.191.12/0001-70	Helena Bezerra	MEI			
5 OUROGEMA	JOIAS ARTESANAIS	Produtor / Ourivesaria	033.956.00/0001-10	Marcelo Monteiro	SOCIEDADE EMPRESARIAL LIMITADA			
6 JOIARTMBO	JOIAS ARTESANAIS	Produtor / Designer	10.964.314/0001-68	Argemiro Muñoz	MEI			
7 MONTENEGROS	JOIAS ARTESANAIS	Produtor / Designer	087.204.51/0001-05	Selma Montenegro	MEI			
8 ZEUS	JOIAS ARTESANAIS	Produtor / Ourivesaria	04.143.852/0001-99	Shirley Karber	SOCIEDADE EMPRESARIAL LIMITADA			
9 BELEM DA SAUDADE	JOIAS ANTIGAS	Revenda Joias Antigas	239.882.14/0001-23	Maria da Conceição A. Souza	MEI			
10 Rhama Gemas e Joias	JOIAS ARTESANAIS	Produtor / Ourivesaria	01.634.152/0001-90	Ramirez Garcia Gomas	SOCIEDADE EMPRESARIAL LIMITADA			
11 Amazon Art- Ilha de Ourivesaria	JOIAS ARTESANAIS	Produtor / Ourivesaria	07.180.467/0001-00	Lindalva da Conceição S. Azevedo	MEI			
12 Gemas do Mundo - Ilha de Lapidiação	GEMAS	Produtor / Ourivesaria	17.818.308/0001-41	Leila Nicéia Jaghy Salame	MEI			
13 Consórcio Empresarial Joias do Pará	JOIAS ARTESANAIS	Produtor / Ourivesaria / Designers	15717.723/0001-83	Empresas: Amazonita Art. Moda / Amorrendes / Danatureza / Jod Joias / Joiartmbo / Ourogema.	CONSORCIO DE SOCIEDADES			

LOJA UNA - INCUBADORA						
Nº	NOME	ESPECIFICAÇÃO DO PRODUTO	ÁREA / ATUAÇÃO	CNPJ	NOME EMPRESARIAL	NATUREZA JURÍDICA
1	Amônio Naldo de Castro Tavares	JÓIAS ARTESANAIS	Ourivesaria	13.588.317/0001-32	Cleber Costa Tavares	MEI
2	Ednaldo Costa Pereira	JÓIAS ARTESANAIS	Ourivesaria	17.306.562/0001-60	EDNALDO COSTA PEREIRA 63360047249	MEI
3	Camilla Dacier Lobato Amarall	JÓIAS ARTESANAIS	Ourivesaria / Design	11.570.836/0001-48	Camilla Dacier Lobato Amarall	MEI
4	Carlos Eduardo Girão de Souza	JÓIAS ARTESANAIS	Ourivesaria	12.057.975/0001-35	Carlos Eduardo Girão de Souza	MEI
5	José Coelho Lucas	JÓIAS ARTESANAIS	Produtor / Ourivesaria	12.685.492/0001-85	José Coelho Lucas 14735571272	MEI
6	Paulo Roberto Veiga Filgueira	JÓIAS ARTESANAIS	Ourivesaria	13.032.608/0001-40	Paulo Roberto Veiga Filgueira	MEI
7	Ronald Acácio Cardoso Duarte	JÓIAS ARTESANAIS	Ourivesaria	13.643.164/0001-40	Ronald Acácio Cardoso Duarte	MEI
8	Joelson Caldas Leão	JÓIAS ARTESANAIS	Ourivesaria	16.854.279/0001-00	AMAJOLA CONFECÇÕES E COMERCIO DE JÓIAS LTDA - ME	SOCIEDADE EMPRESARIAL LIMITADA
9	José Otir Bastos de Deus	JÓIAS ARTESANAIS	Produtor / Ourivesaria	07.892.888/0001-63	José Otir Bastos de Deus - ME	MEI
10	Marcelene Gomes Rodrigues	JÓIAS ARTESANAIS	Produtora / Design	10.431.939/0001-83	Marcelene Gomes Rodrigues - ME	SOCIEDADE EMPRESARIAL LIMITADA
11	Maria Celeste Heilmann	JÓIAS ARTESANAIS	Produtora / Design	12682545/0001-04	Maria Celeste Godinho Heilmann 45965730268	MEI
12	Maria Ivete Melo Negrão	JÓIAS ARTESANAIS	Produtora / Design	12.721.228/0001-50	Maria Ivete Melo Negrão 15919110287	MEI
13	Maria Raimunda de Oliveira Siqueira	JÓIAS ARTESANAIS	Produtora / Design	10920071/0001-66	OURAMA - OURIVESARIA DA AMAZONIA LTDA - ME	SOCIEDADE EMPRESARIAL LIMITADA
14	Mônica Matos	JÓIAS ARTESANAIS	Produtora / Design	1352656/0001-68	Monica Gabriela Pereira Matos	MEI
15	Rosa Maria de Castro Leal	JÓIAS ARTESANAIS	Produtora / Design	07400966/0001-65	R.M. de Castro Leal - ME	MEI
16	Ana Maria Oliveira	JÓIAS ARTESANAIS	Produtora / Design	22.914.972/0001-24	Taveira dos Santos Comércio de Jóias e Exportação Ltda - ME	SOCIEDADE EMPRESARIAL LIMITADA
17	Lídia Marr Pereira Abraham	JÓIAS ARTESANAIS	Produtora / Design	19.018.708/0001-06	L.M.PEREIRA ABRAHIM & CIA LTDA - ME	SOCIEDADE EMPRESARIAL LIMITADA
18	Felvia Porneia de Sales	JÓIAS ARTESANAIS	Produtora	13754566/0001-50	FRANCISCA TELVIA PORTELA DE SALES 74597973249	MEI

ANEXO 10 - RELAÇÃO DAS EMPRESAS FORMALIZADAS - EMPRESAS


 <p>INSTITUTO DE GEMAS E JOIAS DA AMAZÔNIA - IGAMA PROGRAMA POLOJOALHEIRO/PA NÚCLEO DE DESENVOLVIMENTO TECNOLÓGICO E ORGANIZACIONAL SETOR CRIATIVO DE GEMAS E JOIAS Relação das Pequenas e Microempresas formais de joias e e gemas e Loja Uma - Incubadora</p>

LOJAS ESJL							
Nº	EMPRESA	ESPECIFICAÇÃO DO PRODUTO	ÁREA /ATUAÇÃO	CNPJ	NOME	NATUREZA JURÍDICA	CONTATOS
1	AMAZONITA ART E MODAS	JOIAS ARTESANAIS	Produtor / Ourivesaria	004.965.49/0001-19	Maria de Nazaré C. Paído	SOCIEDADE EMPRESARIAL LIMITADA	(091) 8121-8921 Email: cardospaído@yahoo.com.br
2	OUROGEMA	JOIAS ARTESANAIS	Produtor / Ourivesaria	053.956.00/0001-10	Marcelo Monteiro	SOCIEDADE EMPRESARIAL LIMITADA	(091) 8101-3982 Email: marcelo.ourogema@yahoo.com.br
3	Rhama Gemas e Joias	JOIAS ARTESANAIS	Produtor / Ourivesaria	01.634.152/0001-90	Ramirez Garcia Gomes	SOCIEDADE EMPRESARIAL LIMITADA	(091) 3212-4901 / 3344-3530 Email: ramirg@bomani.com
4	Consórcio Empresarial Joias do Pará	JOIAS ARTESANAIS	Produtor / Ourivesaria / Designers	15717.723/0001-83	Empresas: Amazonita Art Moda / Amonnendes / Danarureza / Jod Joias / Joarturo / Ourogema.	CONSORCIO DE SOCIEDADES	(091) 3021-6403 / 3241-1315
5	ZEUS	JOIAS ARTESANAIS	Produtor / Ourivesaria	04.143.852/0001-99	Shirley Kueber	SOCIEDADE EMPRESARIAL LIMITADA	(091) 8111-3366 / 4009-9233 Email: shirley.kueber@gmail.com

LOJA UNA - INCUBADORA							
Nº	NOME	ESPECIFICAÇÃO DO PRODUTO	AREA / ATUAÇÃO	CNPJ	NOME EMPRESARIAL	NATUREZA JURÍDICA	CONTATOS
1	Joelson Cidias Leão	JOIAS ARTESANAIS	Ourivesaria	16.854.779/0001-00	AMAUOLA CONFECCOES E COMERCIO DE JOIAS LTDA - ME	SOCIEDADE EMPRESARIAL LIMITADA	(091) 3248-8332 / 9916-4995 / 9638-5503 Email: amajojas@yahoo.com.br
2	Marcilene Gomes Rodrigues	JOIAS ARTESANAIS	Produtora / Design	10.421.939/0001-83	Marcilene Gomes Rodrigues - ME	SOCIEDADE EMPRESARIAL LIMITADA	(091) 8138-5998/8883-0311/8807-7111 Email: sibbersaib@bommail.com
3	Maria Raquelinda de Oliveira Siqueira	JOIAS ARTESANAIS	Produtora / Design	10920071/0001-66	OURAMA - OURIVESARIA DA AMAZONIA LTDA - ME	SOCIEDADE EMPRESARIAL LIMITADA	(091) 8189-4200 Email:rai_oliveira_sib@bommail.com
4	Ana Maria Oliveira	JOIAS ARTESANAIS	Produtora / Design	22.914.973/0001-24	Taveira dos Santos Comércio de Joias e Exportação Ltda ME	SOCIEDADE EMPRESARIAL LIMITADA	(091) 9146-0447 Email: huanamarisajojas@bommail.com
5	Michèle Egnuchi	JOIAS ARTESANAIS	Produtora / Design	17.332.853/0001-23	MICHELE EGUCHI ARTE GEMAS E JOIAS EIRELI - ME	Empresa individual de Responsabilidade Limitada (De Natureza Empresaria)	(091) 8096-1000 Email: michellegnuchi@gmail.com
6	Lidia Mara Perain Abrahim	JOIAS ARTESANAIS	Produtora / Design	19.018.708/0001-06	L. M PEREIRA ABRARHM & CIA LTDA - ME	SOCIEDADE EMPRESARIAL LIMITADA	(091) 9184-7010 Email: ysmara@giglobo.com

TOTAL : 11 FORMALIZADOS

ANEXO 11 - RELAÇÃO DOS EMPREENDEDORES DA LOJA UNA


INSTITUTO DE GEMAS E JOIAS DA AMAZÔNIA - IGAMA
NÚCLEO DE DESENVOLVIMENTO TECNOLÓGICO E ORGANIZACIONAL
PROGRAMA POLO JOALHEIRO PA
 Relação dos Empreendedores da Loja Una

Nº	NOME	E-MAIL	RESIDÊNCIA	CONTATOS		
				EMPRESA	CELULAR	
1	Ana Cassia Correia de Almeida	anacassia76@hotmail.com	3087-3452	-	-	-
	Ismael Ferreira Lima	esmaelB4@hotmail.com	3285-0341	30872598	81138598	
2	Antônio Nildo de Castro Tavares	an.tavares@yahoo.com.br	3278-0798	3248-8332	9916-4995	
3	Barbara Müller das Neves	barbaramuller1@hotmail.com			9638-5503	
3	Camilla Dacier Lobato Amaral	camillamaral@ig.com.br	3288-4572	-	82841281	
4	Carlos Eduardo Girão de Souza	-	3246-8486	-	81860563	
5	Clara do Socorro F. da Silva	claraesilva@hotmail.com	3225-4781	3230-2886	88014644	
6	Clara Pereira Amorim	clara.pa@hotmail.com	3248-3748	-	82195925	
7	Ednaldo Costa Pereira	Em anulação 10/13	3236-0984	-	81290237	
8	Eliete do Socorro Maria Cascaes	ametsilva@yahoo.com.br	3246-0601	-	88300601	
9	Erialdo de Jesus Amêijo Jr.	etjr@hotmail.com	3287-2953	-	8715-2743 8280-3430	
10	Fabiano Pereira Caiado	fabianojoias@gmail.com	3269-0859	-	88368608	
11	Fábio Monteiro	amazoniadesign@yahoo.com.br				
12	Francisco de Assis da Silva Cardoso	franciscoeassis-ourives@hotmail.com	32586952	8139 6388		
13	Francielmo Ferreira Furtado	leudoff@gmail.com	3263-4886	-	88261367	
14	Isabel Theresza Roque Cavalcante	belroque@hotmail.com	3231-3150	-	8116 9080	
15	Ivan Pereira e Silva	ivampsilva@yahoo.com.br	3223-9678	-	91847018	
16	Joelson Caldas Leão	amajotas@yahoo.com.br	-	-	3248 8332 / 3278 0798 / 9916 4995	
	Andriela de Lima Marques					
17	Joelson Lameira de Oliveira	joystone@bol.com.br	3223-7689	-	82510799	
18	José Coelho Lucas	lupinhucas@bol.com.br	3252-1492	-	99079820	
19	José Otávio Bastos de Deus	jojojoias@yahoo.com.br	3243-5905	-	9117-3697	

20	Lidia Mara Pereira Abraham	yemara@globo.com				
21	Lindalva da Conceição S. Azevedo	amazonartjoias@yahoo.com.br	3255-0693	88220408	82318486	
22	Marcileas Gomes Rodrigues	silbrasiba@hotmail.com	3278-1811	3278-8694	81649743	
23	Maria Celeste Godinho Herimann	herimann_celeste@hotmail.com	-	81585998	88830311	
24	Maria Ivete Melo Negão	designerivete@yahoo.com.br	3257-0461	-	88750487	
25	Mônica Gabriela Pereira Matos	mgo_matos@hotmail.com	3238-3447	-	99862872	
26	Nilma Chagas Araes	nilmaaraes3@bol.com.br	3238-4232	-	8272 4107	
27	Paloma Vale	palomavale2000@gmail.com	32571619	85115000	9200-8420 8277-6978	
28	Paulo Roberto Veiga Filgueira	paulofilgueira@gmail.com	-	-	88549780	
29	Ronald Aécio Cardoso Duarte	guicardoso@hormail.com	3222-1646	-	88831646	
30	Rosa Maria de Castro Leal	rosacastroleal@yahoo.com.br	32725968 32427076	82992215	99891168	
31	Rosaura da Cunha Simões da Mota	rosaura_simoes@hotmail.com	3257-1033	-	9994 0159 8898 1549	
32	Vânia Carla Sabar da Cruz	sabarcarla@yahoo.com.br	3257 1033	8898 1543	9994 0159	
33	Telvin Sales	dsales_jeansdopura@hotmail.com	3238 0871	8220 7689	8116 7493	