



PGDESIGN | Programa de Pós-Graduação
Mestrado | Doutorado



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ENGENHARIA
FACULDADE DE ARQUITETURA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESIGN**

Marina Anderle Giongo

**PRINCÍPIOS DE COLABORAÇÃO PARA O DESIGN DE MODELOS DE NEGÓCIO
DE MODA SUSTENTÁVEL**

Tese de Doutorado

Porto Alegre

2020

MARINA ANDERLE GIONGO

Princípios de colaboração para o design de modelos de negócio de moda sustentável

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Design da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial à obtenção do título de Doutora em Design.

Orientador: Prof. Dr. Júlio Carlos de Souza van der Linden

Coorientadora: Prof. Dra. Jocelise Jacques de Jacques

Porto Alegre

2020

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

REITOR

Rui Vicente Oppermann

VICE-REITOR

Jane Fraga Tutikian

COORDENADOR DO PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM DESIGN

Fabio Gonçalves Teixeira

CIP - Catalogação na Publicação

Anderle Giongo, Marina

PRINCÍPIOS DE COLABORAÇÃO PARA O DESIGN DE MODELOS DE NEGÓCIO DE MODA SUSTENTÁVEL / Marina Anderle Giongo. -- 2019.

182f.

Orientador: Júlio Carlos de Souza Van Der Linden.

Coorientadora: Jocelise Jacques de Jaques.

Tese (Doutorado) -- Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Engenharia, Programa de Pós-Graduação em Design, Porto Alegre, BR-RS, 2019.

1. colaboração. 2. moda sustentável. 3. MPEs de moda. 4. redes projetuais. 5. design. I. de Souza Van Der Linden, Júlio Carlos, orient. II. Jacques de Jacques, Jocelise, coorient. III. Título.

Marina Anderle Giongo

**PRINCÍPIOS DE COLABORAÇÃO PARA O DESIGN DE MODELOS DE NEGÓCIO
DE MODA SUSTENTÁVEL**

Esta tese de doutorado foi julgada adequada para a obtenção do título de Doutora em Design e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-graduação em Design da UFRGS.

Porto Alegre, ____ de _____ de 2020

Fabio Gonçalves Teixeira

Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Design da UFRGS

BANCA EXAMINADORA:

Orientador: **Prof. Dr. Júlio Carlos de Souza van der Linden**
Depto. de Design e Expressão Gráfica (DEG) – UFRGS

Coorientadora: **Prof.^a Dr.^a Jocelise Jacques de Jacques**
Depto. de Design e Expressão Gráfica (DEG) - UFRGS

Prof.^a Dr.^a Karine de Melo Freire
Programa de Pós-Graduação em Design (PPGDesign) UNISINOS – Examinador Externo

Prof.^a Dr.^a Bibiana Horn
Escola da Indústria Criativa UNISINOS – Examinador Externo

Prof.^a Dr.^a Márcia Echeveste
Depto. de Engenharia de Produção e Transportes (DEPROT) UFRGS – Examinador Externo

Prof.^a Dr. Mauricio Bernardes
Depto. de Design e Expressão Gráfica (DEG) – UFRGS – Examinador Interno

AGRADECIMENTOS

Aos meus orientadores, Júlio e Jocelise por terem acreditado no meu potencial e aceitado acompanhar a pesquisa. Aos professores que me inspiraram a seguir carreira acadêmica. Às professoras que generosamente aceitaram avaliar esse trabalho e contribuíram para a evolução dele.

Ao Núcleo de Moda Sustentável (Nms), PGDesign e Capes, pela concessão de bolsa de doutorado no período de março de 2017 a agosto de 2018. Aos colegas pesquisadores do Nms, pela acolhida e aproximação com iniciativas importantes para essa pesquisa, como o Movimento B e o Fashion Revolution. Às empresas, profissionais, pesquisadores e designers que aceitaram participar do estudo e dedicaram seu tempo para compartilhar histórias e ideias.

Ao Bruno, meu parceiro de vida, que acompanhou de perto cada etapa do desenvolvimento dessa tese. Obrigada pelas revisões, pelas dicas de escrita, pelo amor e confiança que me ajudaram a superar os momentos mais difíceis. À minha família, que foi compreensiva com a minha ausência ao longo desses anos e aguarda ansiosa por esse título. Em especial pai, mãe, Jo, obrigada pelo apoio e inspiração!

Aos que contribuíram com a pesquisa com discussões relevantes: Adriana, Bibi, Bruna, Daniela, Debora e Zi, a amizade de vocês é um dos grandes ganhos desse doutorado; À Manu, que me ajudou a sair da inércia nas primeiras análises de dados com o olhar gentil de uma antropóloga; À Madi, que me oportunizou revisar seu livro e mergulhar ainda mais na moda sustentável; Aos amigos de colégio que seguiram a vida acadêmica e dividem comigo as angústias e alegrias de ser pós-graduando. Aos amigos de colégio que não seguiram, compreendem a ausência e torcem por mim.

Ao grupo do Ecossistema da Moda Sustentável e do Vila Flores, vocês me fazem acreditar que a colaboração é o caminho; Às minhas sócias Karine, Liz e Thaís, com quem compartilho o dia a dia em busca de um futuro mais ético e sustentável na moda; Aos colegas e alunos da Unisinos e Feevale, que me fizeram professora;

Uma tese sobre colaboração certamente não poderia ser feita de maneira solitária. Muitas pessoas fizeram parte dessa jornada. Obrigada!

RESUMO

GIONGO, Marina A. **Princípios de colaboração para o design de modelos de negócio de moda sustentável**. 2020. 182 f. Tese (Doutorado em Design) – Escola de Engenharia / Faculdade de Arquitetura, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2020.

Inovação e sustentabilidade são muito favorecidas com a colaboração entre organizações. Isso porque o compartilhamento de conhecimento provê um ambiente amigável à inovação e a partilha de recursos entre organizações próximas reduz o impacto negativo dos processos e logística. O setor de moda em Porto Alegre hoje tem grande potencial para a formação de redes, com centenas de empresas da cadeia produtiva e diversas instituições de ensino e formação profissional. Colaborar é uma vontade de muitas das empresas, entretanto a falta de confiança nos demais atores (outras empresas, entidades de apoio, instituições de ensino, governo) faz com que elas se resguardem desse tipo de relação. Nesse sentido, o design é uma área que pode fomentar a colaboração, potencializar a inovação e sustentabilidade, a partir da sua vocação estratégica de busca de solução de problemas. Com essa premissa foi realizada esta pesquisa, tendo como tema o design das relações de colaboração entre empresas de moda sustentável e foi desenvolvida junto a micro e pequenas empresas de Porto Alegre/RS. O objetivo geral foi desenvolver princípios de colaboração para o design de modelos de negócio de moda sustentável. Com estratégia metodológica qualitativa foram utilizadas ferramentas como notas de campo, entrevistas semiestruturadas e grupo focal com especialistas, para desenvolver, propor e aprimorar os princípios de colaboração. Como resultados, a pesquisa gerou princípios para despertar, viabilizar e preservar a colaboração, com base em três tipos de relação percebidos: colaboração proposital, colaboração intrínseca e contribuição serendipitária.

Palavras chave: design; colaboração; moda sustentável; MPEs de moda; redes interorganizacionais.

ABSTRACT

GIONGO, Marina A. **Collaboration principles for the sustainable fashion business models design**. 2020. 182 f. Tese (Doutorado em Design) – Escola de Engenharia / Faculdade de Arquitetura, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2020.

Innovation and sustainability are greatly favored by collaboration between organizations. The reason is that knowledge sharing provides a friendly environment for innovation and resources sharing between close organizations decreases the negative impact of processes and logistics. Currently, the fashion sector in Porto Alegre has great potential for forming a network, with hundreds of businesses in the production chain and several educational institutions. Many of the companies has the will to collaborate, however the lack of trust in other actors (other companies, support entities, educational institutions, government) makes them avoid that type of relationship. In this sense, design is an area that can promote collaboration, enhance innovation and sustainability, based on its strategic vocation to pursue problem solving. From that premise, the research was carried out, having as theme the design of the collaborative relationships between sustainable fashion companies and was developed together with micro and small companies in Porto Alegre / RS. The overall objective was to develop collaboration principles for the design of sustainable fashion business models. With a qualitative methodological strategy, tools such as field notes, semi-structured interviews and a focus group with specialists were used to develop, propose and improve the collaboration principles. As a result, the research generated collaboration principles to awaken, enable and preserve collaboration, based on three types of relationships perceived: purposeful collaboration, intrinsic collaboration and serendipitary contribution.

Keywords: design; collaboration; sustainable fashion; Fashion MSEs; interorganizational networks.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – estrutura das redes de fornecimento.....	24
Figura 2 – uma taxonomia para as redes colaborativas.....	25
Figura 3 – domínios da descoberta por oportunidade.....	31
Figura 4 – estrutura da cadeia produtiva têxtil e confecção.....	49
Figura 5 – fluxos de materiais na cadeia global da moda em 2015.....	53
Figura 6 - impactos sociais e ambientais da cadeia da moda.....	54
Figura 7 – perspectivas de análise dos negócios sustentáveis.....	59
Figura 8 – canvas de modelo de negócio.....	61
Figura 9 – diagrama do ciclo de vida do produto.....	62
Figura 10 – diferentes técnicas para acessar os níveis de conhecimento sobre experiência.....	73
Figura 11 – tipos de produtos desenvolvidos pelas empresas participantes.....	78
Figura 12 - desenho da pesquisa.....	71
Figura 13 – publicação da empresa ent_d com frase enviada por uma cliente.....	97
Figura 14 – sistema de produção da empresa f divulgado em sua página web.....	99
Figura 15 – <i>collab</i> entre duas marcas participantes da pesquisa divulgado em rede social.....	100
Figura 16 – publicação mostra a relação de colaboração com a modelista da marca, divulgada na rede social instagram.....	108
Figura 17 – formas de colaboração e principais aspectos relacionados (apresentado nos encontros de grupo focal para apreciação).....	111
Figura 18 – registros visuais do canvas de modelo de negócio.....	116
Figura 19 – registros visuais do diagrama ciclo de vida do produto.....	117
Figura 20 – relações estabelecidas entre as marcas estudadas.....	118
Figura 21 – relações desenvolvidas na cadeia produtiva da moda (encontro 1 – 27/11/2018).....	121
Figura 22 – relações desenvolvidas na cadeia produtiva da moda (encontro 2 – 28/11/2018).....	123
Figura 23 – relações desenvolvidas na cadeia produtiva da moda (encontro 3 – 12/12/2018).....	124

Figura 24 – que desdobramentos a colaboração pode trazer? (encontro 1 – 27/11/2018)	125
Figura 25 – que desdobramentos a colaboração pode trazer? (encontro 2 – 28/11/2018)	127
Figura 26 – que desdobramentos a colaboração pode trazer? (encontro 3 – 12/12/2018)	128
Figura 27 – quem são os atores que podem colaborar na cadeia produtiva da moda? (encontro 1 – 27/11/2018)	130
Figura 28 – quem são os atores que podem colaborar na cadeia produtiva da moda? (encontro 2 – 28/11/2018)	131
Figura 29 – quem são os atores que podem colaborar na cadeia produtiva da moda? (encontro 3 – 12/12/2018)	132
Figura 30 – como as relações de colaboração podem ser estimuladas? (encontro 1 – 27/11/2018)	133
Figura 31 – como as relações de colaboração podem ser estimuladas? (encontro 2 – 28/11/2018)	134
Figura 32 – como as relações de colaboração podem ser estimuladas? (encontro 3 – 12/12/2018)	135
Figura 33 – que questões envolvem a colaboração no modelo de negócio? (encontro 1 – 27/11/2018)	136
Figura 34 – que questões envolvem a colaboração no modelo de negócio? (encontro 2 – 28/11/2018)	137
Figura 35 – que questões envolvem a colaboração no ciclo de vida do produto? (encontro 1 – 27/11/2018)	137
Figura 36 – que questões envolvem a colaboração no ciclo de vida do produto? (encontro 2 – 28/11/2018)	138
Figura 37 – aspectos da colaboração proposital	179
Figura 38 – aspectos da colaboração intrínseca	180
Figura 39 – aspectos da colaboração serendipitária	180
Figura 40 – compilação dos resultados do grupo focal em relação ao modelo de negócio.....	181
Figura 41 – compilação dos resultados do grupo focal em relação ao ciclo de vida do produto	182

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – distinção entre cooperação e colaboração	27
Quadro 2 – fatores que influenciam o sucesso da colaboração (continua)	38
Quadro 3 – mudanças na cadeia produtiva a partir dos sistemas da moda	46
Quadro 4 – fases do processo de desenvolvimento dos produtos do vestuário.....	48
Quadro 5 - exemplo de orquestração de rede na produção de vestuário	50
Quadro 6 – elementos de design proativo para a moda sustentável.....	55
Quadro 7 – tendências e drivers de inovação sustentável no modelo de negócio para empresas de moda.....	63
Quadro 8 – características das categorias de colaboração e suas implicações para a comunicação	66
Quadro 9 – evidências teóricas e insumos para os princípios de colaboração (continua)	69
Quadro 10 – síntese da metodologia de pesquisa	74
Quadro 11 – descrição dos critérios de escolha das empresas participantes.....	76
Quadro 12 – caracterização das empresas participantes da pesquisa	77
Quadro 13 – descrição dos participantes do primeiro encontro.	79
Quadro 14 – ciclo de análise dos dados coletados na pesquisa documental	82
Quadro 15 – roteiro de entrevista.....	83
Quadro 16 – protocolo de pesquisa das entrevistas	85
Quadro 17 – ciclo de análise dos dados coletados nas entrevistas	85
Quadro 18 – guia de tópicos para o grupo focal.....	87
Quadro 19 – planejamento da dinâmica de grupo.....	88
Quadro 20 – ciclo de análise dos dados coletados no grupo focal.....	89
Quadro 21 – evidências práticas das entrevistas e insumos para os princípios de colaboração (continua)	139
Quadro 22 – evidências práticas dos grupos focais e insumos para os princípios de colaboração.....	142
Quadro 23 – princípios de colaboração desenvolvidos na pesquisa.....	145
Quadro 24 – sugestões de ações para potencializar as formas de colaboração no ciclo de vida do produto	152

Quadro 25 – sugestões de ações para potencializar as formas de colaboração no modelo de negócio	153
Quadro 26 – Quadro resumo dos princípios de colaboração para o design de modelos de negócio de moda sustentável	156

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	JUSTIFICATIVA	18
1.2	OBJETIVO GERAL	20
1.2.1	<i>Objetivos específicos.....</i>	<i>20</i>
1.3	ESTRUTURA DA TESE	20
2	RELAÇÕES DE COLABORAÇÃO ENTRE EMPRESAS	22
2.1	REDES INTERORGANIZACIONAIS	22
2.2	CONCEITO DE COLABORAÇÃO	26
2.3	BENEFÍCIOS E RISCOS DA COLABORAÇÃO:	29
2.4	FATORES QUE ESTIMULAM E VIABILIZAM COLABORAÇÃO	35
3	AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE MODA SUSTENTÁVEL	42
3.1	A EVOLUÇÃO DA INDÚSTRIA DA MODA.....	45
3.2	CADEIA PRODUTIVA DE MODA.....	47
3.3	MODA E SUSTENTABILIDADE.....	50
4	DESIGN COMO MEDIADOR DE RELAÇÕES DE COLABORAÇÃO PARA A SUSTENTABILIDADE	57
4.1	NEGÓCIOS, SUSTENTABILIDADE E INOVAÇÃO SOCIAL	58
4.2	DESIGN E COLABORAÇÃO	64
4.3	CONSIDERAÇÕES SOBRE A REVISÃO DE LITERATURA: EVIDÊNCIAS TEÓRICAS E INSUMOS PARA OS PRINCÍPIOS DE COLABORAÇÃO.....	68
5	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	71
5.1	PROCEDIMENTOS DE PESQUISA.....	72
5.2	DESCRIÇÃO DA AMOSTRA	75
5.2.1	<i>Caracterização da amostra da fase de pesquisa documental e da fase de entrevistas</i>	<i>75</i>
5.2.2	<i>Caracterização da amostra da fase de grupo focal</i>	<i>79</i>
5.3	DESCRIÇÃO DAS FERRAMENTAS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS	80
5.3.1	<i>Revisão de literatura.....</i>	<i>80</i>
5.3.2	<i>Pesquisa documental.....</i>	<i>81</i>
5.3.3	<i>Entrevistas para compreensão das dinâmicas de colaboração</i>	<i>82</i>
5.3.4	<i>Grupo focal para avaliação das estratégias propostas</i>	<i>86</i>
6	APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	91
6.1	CONCEITO DE COLABORAÇÃO	91
6.1.1	<i>Colaboração proposital.....</i>	<i>94</i>

6.1.2	<i>Colaboração intrínseca</i>	102
6.1.3	<i>Contribuição serendipitária</i>	109
6.1.4	<i>Reflexão sobre os tipos de colaboração elencadas nas entrevistas</i>	111
6.1.5	<i>Espaços de colaboração existentes e potenciais</i>	115
6.2	DESDOBRAMENTOS E ATORES DA COLABORAÇÃO	119
6.2.1	<i>O papel do design nas relações desenvolvidas na cadeia produtiva da moda</i>	120
6.2.2	<i>Desdobramentos da colaboração para as empresas de moda</i>	125
6.2.3	<i>Atores que podem colaborar na cadeia produtiva da moda</i>	129
6.2.4	<i>Como as relações de colaboração podem ser estimuladas</i>	133
6.2.5	<i>A colaboração, o ciclo de vida do produto e o modelo de negócio</i>	135
6.3	EVIDÊNCIAS PRÁTICAS E INSUMOS PARA A PROPOSTA DE PRINCÍPIOS DE COLABORAÇÃO	138
7	PRINCÍPIOS DE COLABORAÇÃO PARA O DESIGN DE MODELOS DE NEGÓCIO DE MODA SUSTENTÁVEL	145
7.1	PRINCÍPIOS PARA DESPERTAR A COLABORAÇÃO	146
7.1.1	<i>Buscar a auto compreensão</i>	146
7.1.2	<i>Expressar uma narrativa cativante</i>	147
7.1.3	<i>Desenvolver o sentimento de pertencimento</i>	147
7.2	PRINCÍPIOS PARA VIABILIZAR A COLABORAÇÃO	148
7.2.1	<i>Contribuir com a rede</i>	148
7.2.2	<i>Compartilhar recursos</i>	148
7.2.3	<i>Permitir a participação de todos</i>	149
7.3	PRINCÍPIOS PARA PRESERVAR A COLABORAÇÃO	150
7.3.1	<i>Estabelecer uma comunicação aberta e empática</i>	150
7.3.2	<i>Assegurar a reciprocidade</i>	150
7.3.3	<i>Garantir a transparência</i>	151
7.4	AÇÕES PARA PÔR EM PRÁTICA OS PRINCÍPIOS DE COLABORAÇÃO NO MODELO DE NEGÓCIO E NO CICLO DE VIDA DO PRODUTO	151
8	CONSIDERAÇÕES FINAIS	155
8.1	SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS	157
8.2	SUGESTÕES PARA PUBLICAÇÕES FUTURAS	158
	REFERÊNCIAS	160
	APÊNDICE A – AUTORIZAÇÃO DE INSTITUIÇÃO CO-PARTICIPANTE	176
	APÊNDICE B – TCLE PARA ENTREVISTA	177
	APÊNDICE C – TCLE PARA GRUPO FOCAL	178
	APÊNDICE D – COMPILAÇÃO DOS DADOS DO GRUPO FOCAL	179

1 INTRODUÇÃO

O físico e ecologista Fritjof Capra afirma que nas organizações humanas as práticas destrutivas de competição não se sustentam a longo prazo, assim como ocorre na natureza. Para o autor, que defende a simbiose como força evolutiva importante, **“a vida é muito menos uma luta competitiva pela sobrevivência do que um triunfo da cooperação e da criatividade, [...] a evolução procedeu por meio de arranjos de cooperação e de co-evolução cada vez mais intrincados”** (CAPRA, 2006, p.193, grifo nosso).

Incentivar a colaboração entre organizações gera benefícios em relação à sustentabilidade. Conforme Manzini (2008), o estabelecimento de relações de colaboração entre empresas próximas pode reduzir a demanda por transporte, o que reduz a emissão de poluentes ligados ao uso de combustíveis fósseis, por exemplo. Além disso, o compartilhamento de recursos entre as organizações de uma rede reduz a extração de novas matérias-primas para a produção de equipamentos (MANZINI, 2008). Ainda, a integração da sustentabilidade nas empresas demanda o estabelecimento de parcerias duradouras, que são construídas com confiança e transparência (SALCEDO, 2014).

Entre as empresas estudadas nessa pesquisa, o termo colaboração é amplamente utilizado para diversas formas de relações de troca, auxílio, cooperação, compartilhamento. Sejam em relações formais ou informais, em desenvolvimento conjunto de ações, produtos e serviços, ou nas relações mais cotidianas, fruto da convivência em ambientes com outras empresas e profissionais. Seja por associação do conceito à economia colaborativa, ou casas e espaços colaborativos, o termo colaboração é o mais utilizado e compreendido nas mais diversas situações. Portanto, é o termo adotado nessa pesquisa como forma de descrever as relações investigadas, e será mais bem definido no Capítulo 2.

O Rio Grande do Sul é o terceiro estado em número de estabelecimentos industriais¹, no entanto, o setor de vestuário representa apenas 0,9% da participação do PIB industrial². O Estado fica muito aquém de Santa Catarina, por exemplo, em

¹ <http://perfildaindustria.portaldaindustria.com.br/ranking?cat=3&id=2011>

² http://perfildaindustria.portaldaindustria.com.br/composicao_setorial?c1=es&c2=sc&c3=rs

que o setor representa 6,8%³ do PIB industrial e a cadeia é melhor estruturada, com expertise em diversos segmentos da confecção de vestuário (COSTA; ROCHA, 2009; FIESP / CIESP, 2018).

Embora o setor de vestuário seja pouco expressivo para o Estado se comparado aos números gerais da indústria, atualmente, o Rio Grande do Sul conta com 26 (vinte e seis) cursos superiores na área da Moda, o que representa quase 10% dos 253 cursos no país⁴. Nesse cálculo, não estão contabilizados os diversos cursos de especialização, cursos técnicos em instituições como o SENAC e os Institutos Federais, e cursos livres. A quantidade de profissionais formados por essas instituições, em alguns períodos, não acompanha a capacidade de absorção no mercado de moda do estado. Por conta disso, grande parte dos novos profissionais optam por empreender seu próprio negócio.

Em Porto Alegre existem 1.355 empresas atuando em atividades de confecção de vestuário e acessórios de moda, sendo somente 17 de médio e grande porte, conforme dados relativos ao ano de 2014 do SEBRAE⁵ (2018). Nesse contexto, em que predominam as empresas de pequeno porte, é perceptível o surgimento de novas marcas de moda que trazem como proposta de valor o design autoral e a sustentabilidade⁶.

Com o objetivo de investigar a realidade dessas empresas quanto ao papel da colaboração na inovação⁷ de produtos e serviços, foi realizado um estudo com 20 empresas de moda de Porto Alegre. Nesse estudo observou-se que colaborar é uma vontade dos gestores dessas empresas, contudo a falta de confiança em outras marcas, entidades de apoio, instituições de ensino e órgãos governamentais faz com

³ http://perfildaindustria.portaldaindustria.com.br/composicao_setorial?c1=es&c2=sc&c3=rs

⁴ Conforme consulta feita no portal e-MEC (<http://emec.mec.gov.br/>), do ministério da educação e cultura, em 12 de agosto de 2018.

⁵ Ambiente digital dos pequenos negócios (SEBRAE, 2018). Disponível em: http://sistema.datasebrae.com.br/sites/novo_datasebrae/#Empresas/Total_de_estabelecimentos/Grafico.

⁶ Conforme levantamento feito pelo Núcleo de Moda Sustentável (Nms/UFGRS) de 2016 a 2018, em eventos relacionados a moda autoral e sustentável e *marketplaces* digitais. Trabalho não publicado.

⁷ Neste trabalho adota-se a definição de inovação do Manual de Oslo (2005): melhoria (inovação incremental) ou implementação (inovação radical) de novos produtos ou serviços, processos, métodos de marketing ou métodos organizacionais (modelos de negócio).

que elas se resguardem de relações desse tipo e as interações em rede sejam fracas (GIONGO, FRAGA, VAN DER LINDEN, & BERNARDES, 2018).

Ao mesmo tempo, foi possível perceber a ascensão de novos negócios ligados às novas economias – criativa, cultural e colaborativa. São projetos, empresas, marcas, coletivos e casas colaborativas. Também surgem eventos alternativos, auto organizados ou estruturados por instituições e grupos ligados à economia criativa, com o propósito de compartilhar e reunir pessoas e serviços diversos⁸. Essas iniciativas reúnem design, moda, gastronomia e arte com temáticas diversas e propostas que valorizam a cultura local e a sustentabilidade.

As pessoas que estão envolvidas nesse movimento demonstram uma propensão natural à colaboração e cultivam redes informais, que auxiliam no desenvolvimento de seus negócios e no alcance junto ao seu público de interesse. Isso reflete, de certa forma, o que trata Meroni sobre as vantagens econômicas e sociais geradas pelas comunidades criativas por meio da cocriação: a busca coletiva por um resultado positivo leva à formação de laços emocionais e ao compartilhamento duradouro de objetivos e modos de fazer, que beneficiam o indivíduo e a sociedade (MERONI, 2007).

Comunidades criativas são inovações radicais dos sistemas locais, que introduzem novas formas de fazer essencialmente mais sustentáveis. Têm a capacidade de reunir pessoas em torno de uma ideia e fazer com que se movimentem em conjunto para resolver um problema comum (MERONI, 2007). Elas são grupos de indivíduos que reinventaram seu estilo de vida para criar novas soluções, adaptadas às necessidades diárias e mais sustentáveis, fazendo parte do desenvolvimento de uma economia distribuída e participativa (JÉGOU; MANZINI, 2008).

Manzini (2008) defende que comunidades criativas geram soluções para incentivar a produção local e defender-se dos mecanismos de comércio global,

⁸ Movimentos como os eventos: Me Gusta, feira mensal de arte, moda, música e variedades (<https://www.facebook.com/events/920683158032599/>); Modaut, movimento de fomento à moda autoral e ao consumo consciente (<https://www.facebook.com/somosMODAUT/>); Open Feira de Design, evento mensal de design e moda (<https://www.facebook.com/openfeiradesign/>); Espaços colaborativos onde atuam empresas de moda, como o Vila Flores (<https://www.facebook.com/vilaflorespoa/>); Translab (<https://www.facebook.com/translab.cc/>) e Coletivo 828 (<https://www.facebook.com/coletivo828/>)

principalmente em relação à sustentabilidade. Para o autor, “as comunidades criativas aplicam sua criatividade para quebrar os modelos dominantes de pensar e fazer e, com isso, conscientemente ou não, geram as discontinuidades locais” (MANZINI, 2008, p.65).

Entende-se que esse conceito de comunidades criativas pode ser aplicado às Micro e Pequenas Empresas (MPEs) de moda que se configuram em objeto de estudo dessa pesquisa pois elas são, em sua maioria, bastante ligadas à figura do empreendedor, devido ao porte. Além disso, a colaboração interorganizacional tem gerado impacto positivo nas comunidades em que ocorre. Exemplos são os clusters criativos que existem em Londres (biotecnologia), em Recife (softwares) e em Xangai (nanotecnologia) que contam com a colaboração em rede entre governo, empreendedores e instituições de pesquisa (COUTINHO, 2015).

Dentre as práticas executadas por empresas que adotaram a sustentabilidade como estratégia de gestão, destacam-se a manutenção de parcerias com organizações externas à empresa; a disposição em mudar o modelo de negócio; e os valores pessoais dos líderes integrados ao negócio (KIRON et al, 2013). Ao observar que algumas empresas voltadas à sustentabilidade demonstram relações de colaboração, o objeto de pesquisa foi estabelecido: as micro e pequenas empresas de moda sustentável.

São consideradas empresas de moda sustentável as empresas que buscam gerar impactos positivos nas três dimensões da sustentabilidade: social, ambiental e econômica. Essas empresas valorizam uma cadeia produtiva com garantia de bem estar e remuneração justa às pessoas envolvidas, o uso de matérias primas e processos produtivos de menor impacto ambiental, a oferta enxuta de produtos com estoque controlado, dentre outras práticas que serão abordadas no Capítulo 3. Além disso, considera-se para essa pesquisa, empresas que possuem marca própria e desenvolvem produtos autorais. É pressuposto que a colaboração tenha desdobramentos positivos para as empresas estudadas, em relação ao fortalecimento frente ao mercado, ao aprendizado conjunto e à integração da sustentabilidade em suas estratégias de negócio.

O design, como “processo estratégico de solução de problemas que impulsiona a inovação, gera sucesso nos negócios e leva a uma melhor qualidade de vida [...] oferece uma maneira mais otimista de olhar para o futuro, reformulando os problemas

como oportunidades” e fornece “novo valor e vantagem competitiva nas esferas econômica, social e ambiental”⁹. Assim, essa pesquisa tem como tema o design das relações de colaboração entre empresas de moda sustentável, na forma de princípios de colaboração. O problema de pesquisa se configura na questão: Como o design pode incentivar as relações de colaboração entre empresas de moda sustentável?

1.1 JUSTIFICATIVA

Essa pesquisa justifica-se em três bases: motivação pessoal, relevância para a área de estudo e a sua importância para a sociedade. A motivação pessoal é fruto da experiência da autora em empresas de moda, de pequeno e grande porte. Por meio desta experiência foi possível identificar diferenças entre as empresas grandes, que possuem a maior parte dos recursos dentro da sua própria estrutura e as empresas pequenas, que geralmente dependem de recursos externos. Foi possível perceber a dificuldade dessas empresas em acessar os recursos externos por conta da falta de confiança em outras instituições e do foco na competição, o que prejudica o trabalho colaborativo. Contudo, durante a experiência da autora como docente, diversas empresas participaram de ações na universidade e mostraram-se abertas à colaboração. Tais empresas estão dispostas a compartilhar conhecimento e projetos com alunos e professores dentro do ambiente acadêmico, mas também entre si, gerando produtos e ações colaborativas. Desse contato, no âmbito profissional, foram selecionadas algumas das empresas que participaram dessa pesquisa.

A relevância para a área de estudo e a importância para a sociedade estão ligadas à necessidade de evolução para uma produção mais sustentável e inclui a adoção de novas tecnologias que, na maioria dos casos, as empresas pequenas não conseguem acessar. Outra dificuldade para as MPEs é alcançar os grandes volumes de produção exigidos pela maioria dos fornecedores da indústria da moda (MENDES, 2010).

Além da abundância de recursos gerada pelo compartilhamento, construir uma rede entre micro e pequenas empresas viabiliza o acesso a materiais e processos

⁹ WDO. Definition of Industrial Design. 2015. Disponível em: <<https://wdo.org/about/definition/>> Acesso em 10 jul 2018.

inovadores que somente grandes empresas teriam. Empresas grandes têm maior domínio sobre seus recursos e conseguem gerenciar o ciclo de vida do produto de maneira verticalizada, enquanto as empresas pequenas, muitas vezes, dependem de competências externas e precisam ter uma boa relação com outras organizações para ter domínio sobre o ciclo de vida do produto, com coerência e transparência.

Tais questões vão ao encontro do que existe na literatura quanto às limitações enfrentadas pelas MPEs, que podem ser contornadas quando as empresas se integram a uma rede e ganham vantagens em escala. Assim como o comprometimento dos fornecedores com o desenvolvimento de novos produtos e processos (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2009; BERTELLA; TEIXEIRA, 2010; CAMARINHA-MATOS, 2009, 2012, 2018; AFSARMANESH, 2012; GALINARI et al., 2016).

A relevância para a área de estudo também está em contribuir para a compreensão do papel do design na configuração de relações de colaboração entre empresas de moda sustentável. O design tem papel estratégico no projeto de novos negócios que atendam às demandas sociais e ambientais, frente aos desafios impostos pelos problemas complexos que a humanidade enfrenta em relação ao desenvolvimento sustentável. Embora a colaboração apareça como uma forma desejável de operar no âmbito dos negócios, são poucos os estudos que exploram como de fato ela pode ser potencializada nas empresas e constituir novos modelos de negócio.

A colaboração no design é um tema bastante abordado na literatura acadêmica, porém, em sua maioria, as pesquisas provêm das áreas de tecnologia de informação e computação. Ainda, conforme Vendramini e Heemann (2015), não existe uma definição amplamente aceita de design colaborativo, nem quem são os participantes – designers, não designers, usuários – tampouco os requisitos para estabelecer a colaboração no design são claramente apontados. Esta pesquisa pretende contribuir nesse sentido, ao estabelecer princípios de colaboração para a configuração de negócios de moda que atendam às atuais demandas por impacto social e ambiental positivo.

Quanto à importância para a sociedade, entende-se também que pesquisas que objetivam melhorar a questão da sustentabilidade de empresas tem relação direta com a busca de bem-estar social. Pretende-se que essa pesquisa contribua para a

sustentabilidade ao incentivar a formação de redes de empresas que colaborem entre si e gerem novas formas de operar na indústria da moda, com respeito a todas as pessoas envolvidas e com uma melhor utilização de recursos, o que gera impactos positivos na comunidade e no meio ambiente.

1.2 OBJETIVO GERAL

O objetivo geral dessa pesquisa é desenvolver princípios de colaboração para o design de modelos de negócio de moda sustentável.

1.2.1 Objetivos específicos

- a) Descrever as relações de colaboração estabelecidas entre organizações, seus desdobramentos e formas de estímulo e viabilização por meio de revisão de literatura;
- b) Compreender o contexto das micro e pequenas empresas de moda sustentável em Porto Alegre (RS), e as relações de colaboração estabelecidas entre elas, por meio de revisão de literatura e pesquisa qualitativa;
- c) Identificar diferentes tipos de relações de colaboração que as empresas estabelecem, por meio de pesquisa qualitativa;
- d) Compreender como os atores colaboram em redes de MPEs de moda sustentável, por meio de pesquisa qualitativa;
- e) Investigar o papel do design na configuração de novos negócios com base em relações de colaboração entre organizações por meio de revisão de literatura e pesquisa qualitativa;
- f) Identificar os princípios de colaboração entre empresas para a configuração de negócios de moda sustentável;

1.3 ESTRUTURA DA TESE

A tese está organizada em 8 Capítulos, incluso a introdução aqui apresentada. O Capítulo 2 trata das relações de colaboração entre empresas. O Capítulo 3 apresenta o contexto das micro e pequenas empresas de moda estudadas, a partir da

análise da cadeia produtiva e das estratégias de moda sustentável. O Capítulo 4 trata do design como mediador de relações e abordagens colaborativas no design.

O Capítulo 5 apresenta o delineamento da pesquisa e os procedimentos metodológicos adotados. O Capítulo 6 discute e analisa o primeiro conjunto de resultados, que são as relações entre as empresas de moda sustentável estudadas: desdobramentos, formas e oportunidades de colaboração. O Capítulo 7 apresenta os princípios de colaboração propostos a partir dos resultados de pesquisa, avaliados por especialistas e reestruturados com base nessa avaliação. Por fim, o Capítulo 8 apresenta as considerações finais do trabalho, com conclusões do estudo e sugestões para trabalhos futuros.

2 RELAÇÕES DE COLABORAÇÃO ENTRE EMPRESAS

Os benefícios da colaboração para o desenvolvimento das empresas são evidenciados por diversos autores, em especial quando se trata de empresas de micro e pequeno porte (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2009; BERTELLA; TEIXEIRA, 2010; CAMARINHA-MATOS, 2009, 2012, 2018; CAMARINHA MATOS; AFSARMANESH, 2012; GALINARI et al., 2016). Esse Capítulo explora o tema colaboração no design entre empresas a partir da revisão de literatura e atende ao objetivo *a) Descrever as relações de colaboração estabelecidas entre organizações, seus desdobramentos e formas de estímulo e viabilização.*

Colaborações são frequentemente estabelecidas entre organizações para desenvolver e identificar novas soluções, por meio do aumento da efetividade, especialização, transferência de conhecimento e aprendizado (MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN, 2010). A busca de empresas pelo aumento da competitividade tem refletido nas relações entre elas, principalmente através de interações comerciais e de fornecimento, movimentação de materiais e desenvolvimento de produtos (GUIMARÃES, 2005). Essas alterações operacionais têm fortalecido o vínculo das relações, tornando-as mais diretas e sem o estabelecimento de relações setoriais formais.

2.1 REDES INTERORGANIZACIONAIS

A partir do surgimento Sociedade em Rede, as organizações humanas, baseadas nas redes de informação, passaram a ser horizontais, flexíveis e adaptáveis (CASTELLS, 2011). Nesse contexto, as redes interorganizacionais passaram a ser valorizadas na teoria e prática empresarial, como um sistema aberto, dinâmico e suscetível a inovar sem afetar seu equilíbrio. As redes intensificam a interação e reduzem o tempo e o espaço nas relações entre os atores, o que são aspectos estratégicos para a competitividade das empresas (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2009).

Nas décadas entre 1970 e 1990, no período em que as redes interempresariais passaram a ser reconhecidas, ocorre também uma revalorização das pequenas empresas (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2009). A ideia central era *crescer tornando-se pequeno* (Powell, 1987, apud BALESTRIN; VERSCHOORE, 2009, p.33). Segundo

os autores, isso ocorreu principalmente por conta das características de especialidade, agilidade e flexibilidade de cadeia que as pequenas empresas são capazes de proporcionar, mais do que grandes organizações. Nesse sentido, a teoria de Schumacker (1973) já delineava esse pensamento, que as organizações devem ser pequenas, ou comportar-se como pequenas, para que seu desenvolvimento fosse possível e sustentável. Para o autor, a melhor maneira da indústria se organizar seria em pequenas empresas, o que permitiria uma economia baseada nas pessoas (SCHUMACKER, 1973).

No mesmo período, a produção enxuta, termo cunhado por Krafcik (1988), surgia com uma nova mentalidade acerca dos processos produtivos, que envolvia também a relação com os fornecedores. Nesse modelo, que tem como princípios eliminar o desperdício, manter um fluxo contínuo nos processos produtivos e produzir sob demanda, a parceria tornou-se essencial. Contrariando a lógica da concorrência por preços e prazos imposta aos fornecedores, a qualidade passou a ser valorizada, possibilitando o desenvolvimento conjunto de projetos, assegurado por meio de contratos de médio e longo prazo (LIMA; ZAWISLAK, 2007).

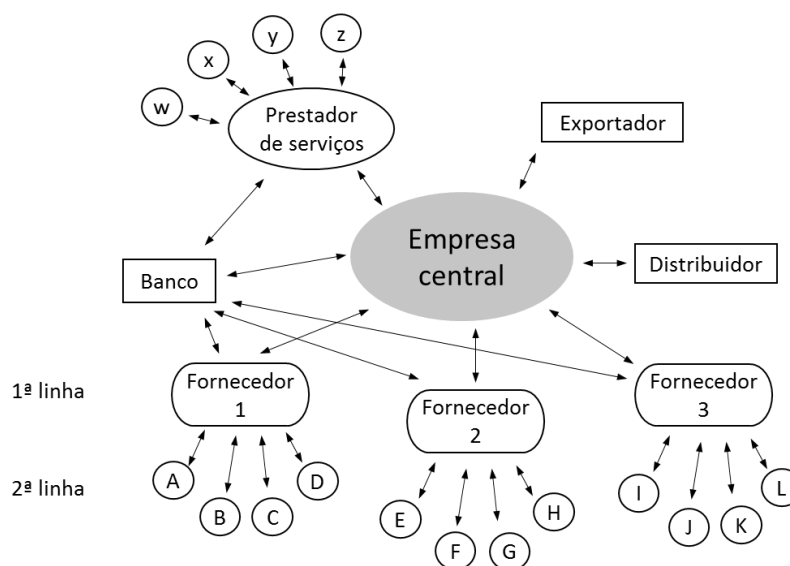
As redes proporcionam um ambiente adequado às práticas colaborativas, possibilitam a existência de objetivos comuns, mantêm a permanente interação entre as partes e instituem mecanismos de gestão. Essa configuração proporciona um ambiente de sinergia, complementaridade, aprendizado e inovação (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2009). Uma rede de microempresas que trabalhe de forma cooperativa e colaborativa, que gere inovação, que se internacionalize, pode tornar-se tão ou mais forte no mercado que uma grande corporação (TORRENT-SELLENS, 2014). As pequenas empresas são capazes de atuar de maneira integrada em processos colaborativos, superar suas dificuldades e se estabelecer como grandes agentes no contexto da nova competição (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2009).

Para Kumar e Van Dissel (1996), a motivação para colaborar envolve a potencialização e melhor utilização de recursos, o compartilhamento de riscos e a redução de incertezas na cadeia de suprimentos. As tecnologias de informação têm papel importante no apoio à redução de custos e riscos, bem como na viabilização da colaboração (KUMAR; VAN DISSEL, 1996). A partir delas, é possível estruturar e registrar os fluxos entre os participantes, diminuindo os desentendimentos e

facilitando a comunicação. Para isso é preciso esclarecer como será pautada a relação da rede.

O modelo de redes de fornecimento (FIGURA 1), bastante comum na indústria do vestuário, estabelece um relacionamento colaborativo, de autonomia e interdependência, entre a empresa central e suas empresas parceiras.

Figura 1 – Estrutura das redes de fornecimento



Fonte: BALESTRIN e VERSCHOORE, 2009

Cada integrante negocia os possíveis benefícios para que os ganhos da colaboração sejam potencializados. Dentre os benefícios comuns das redes de fornecimento está a redução dos riscos, pois as relações em rede encurtam o ciclo produtivo, minimizam os investimentos e aproximam a produção das exigências dos clientes (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2009).

No contexto brasileiro, são exemplos de redes interorganizacionais:

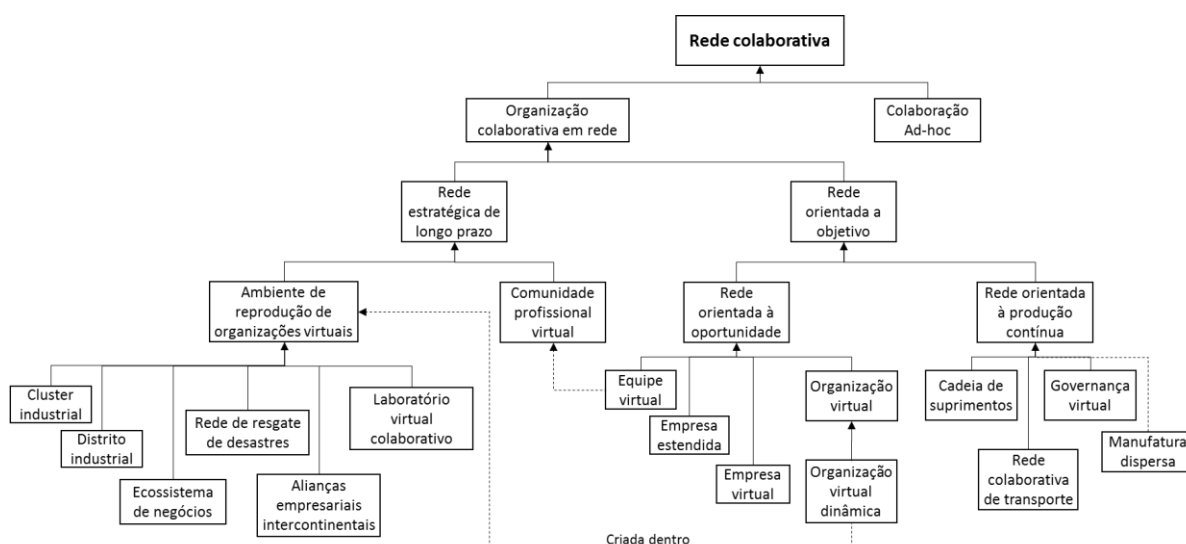
- a) os distritos industriais: aglomeração de empresas; elevado grau de especialização e interdependência; vertical (atividades complementares na cadeia) ou horizontal (empresas de mesmo segmento);
- b) os clusters: aglomeração territorial de empresas com características similares; não contempla atores além das empresas; maior ênfase na competição que na cooperação como fator de dinamismo;
- c) as cadeias produtivas: conjunto de etapas consecutivas pelas quais vão sendo transformados e transferidos os diversos insumos, em ciclos de

produção, distribuição e comercialização de bens e serviços. não se restringe a uma mesma região ou localidade;

- d) os polos tecnológicos: iniciativa conjunta e planejada entre poder público, setor privado e instituições de ensino e pesquisa com o objetivo de agregar ações para facilitar a criação de produtos, processos e serviços em que a tecnologia seja o insumo principal.

Na maioria das vezes esses arranjos apenas estão reunidos em uma única localidade. Quando comportam os princípios básicos de objetivos comuns, interação e gestão coordenadora, são nomeadas Redes de Cooperação (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2009). São diversas as possibilidades de arranjos em rede.

Figura 2 – Uma taxonomia para as redes colaborativas



Fonte: CAMARINHA MATOS; AFSARMANESH, 2007,2008a

A taxonomia das redes colaborativas (FIGURA 2) inclui diversas formas de configuração das empresas em rede, desde relações mais informais e locais até a formação de uma organização colaborativa em rede. Alguns formatos possíveis são as organizações virtuais, cadeias de suprimentos, laboratórios virtuais colaborativos e redes específicas para determinadas etapas produtivas.

As redes colaborativas são, portanto, configurações de atores (empresas, instituições de apoio, instituições de ensino, organizações, sindicatos, dentre outros) que atuam em conjunto, com um objetivo comum de fortalecer o sistema. A partir da colaboração estabelecida entre os pontos da rede, esse grupo torna-se mais forte, mais sustentável e, frente ao contexto externo, mais competitivo.

2.2 CONCEITO DE COLABORAÇÃO

O estudo da colaboração interorganizacional é complexo, pois tem como característica “a grande variedade de disciplinas, paradigmas de pesquisa, perspectivas teóricas e focos setoriais dos quais o assunto é abordado” (HUXHAM, 2003, p.402), o que torna a interpretação difícil. Ainda assim, Huxman (2003) afirma a importância de manter e valorizar a diversidade de perspectivas.

Mattessich e Monsey (1992) reforçam a ideia de colaboração como uma relação bem definida, de benefício mútuo entre organizações, para alcançar objetivos comuns. Para os autores, colaboração entre empresas exige comprometimento com:

- a) definição de papéis e objetivos;
- b) responsabilidade e estrutura de desenvolvimento conjuntas;
- c) transparência e descentralização da liderança;
- d) controle recíproco e compartilhado;
- e) compartilhamento de recursos e ganhos.

Nitzke et al (1999) afirmam que na colaboração os indivíduos interagem e desenvolvem um conhecimento conjunto, diferente do conhecimento anterior de cada um e que não poderiam obter individualmente. Como resultado, cria-se “um significado compartilhado sobre um processo, um produto ou um evento” (NITZKE et al., 1999, p.3).

As definições de colaboração, colaborar e colaborativo, remetem aos termos cooperação, ajuda, auxílio, participação e trabalho conjunto, em contextos que denotam um esforço coletivo para executar algo. Ainda, o termo colaboracionismo é considerado uma predisposição para a colaboração (BORBA, 2005), que é entendido como essencial para que a colaboração ocorra e persista. Para esse estudo, o termo colaboração foi mais profundamente explorado e compreendido dentro do contexto das micro e pequenas empresas de moda. Também foi diferenciado do termo cooperação, a fim de delimitar a pesquisa.

Munhoz, Battaiola e Heeman (2016) apresentam uma distinção entre cooperação e colaboração, a partir da revisão bibliográfica de autores de gestão e design. Os diversos aspectos foram organizados em conceituais, de gestão e humanos, conforme o Quadro 1. A partir desse estudo, é possível afirmar que a

colaboração é mais adequada ao processo de design, que usa a criatividade para a solução de problemas, de maneira dinâmica e abordando problemas complexos.

Quadro 1 – Distinção entre cooperação e colaboração

	COOPERAÇÃO	COLABORAÇÃO
Aspectos conceituais	Promove o trabalho coletivo	Promove a inteligência coletiva
	Orientado por regras, instruções (normativo)	Orientado através de negociações (interativo)
	Voltada a operações (operacional)	Voltada ao planejamento e ações (estratégico)
	Objetivos comuns predefinidos	Objetivos comuns planejados em consenso
	Processo fechado, fixo, estruturado	Processo aberto, flexível, semi ou não estruturado
	Gera ações coletivas ou produto material	Gera ações coletivas ou produto intelectual
	Produção em série, confecção (reprodução)	Produção não seriada, criativa (inovação)
	Prevalece o caráter institucional (a cooperação)	Prevalece o caráter individual (os colaboradores)
	Ênfase no objeto (objetiva)	Ênfase no sujeito (subjativa)
	Tendência quantitativa	Tendência qualitativa
	Hierarquizado (vertical)	Não hierarquizado (horizontal)
	Contexto estável (ambiente cooperativo)	Contexto dinâmico (estado colaborativo)
	Menor complexidade	Maior complexidade
Aspectos de gestão	Coordenação hierárquica, centralizada	Coordenação compartilhada
	Liderança hierárquica, centralizada	Liderança interna, compartilhada
	Tomada de decisão centralizada	Tomada de decisão interna, compartilhada
	Resolução conflito centralizado	Resolução de conflito interna, compartilhada
	Divisão de tarefas atribuídas	Divisão de tarefas definidas em consenso
	Controle e monitoramento centralizado	Controle e monitoramento distribuído
	Recursos fornecidos	Recursos fornecidos ou angariados e distribuídos
	Espaço: face a face (presencial) ou distante (remoto)	Espaço: face a face (presencial) ou distante (remoto)
	Tempo: assíncrono ou síncrono (real-time)	Tempo: assíncrono ou síncrono (real-time)
	Comunicação unidirecional	Comunicação bidirecional, multidirecional
	Informação fornecida, pontual	Informação construída, distribuída, contínua
	Visão parcial do conjunto	Visão geral do conjunto
	Entendimento parcial do conjunto	Entendimento pleno, compartilhado
Liderança hierárquica, centralizada	Liderança interna, compartilhada	
Tomada de decisão centralizada	Tomada de decisão interna, compartilhada	
Aspectos humanos	Grupos imaturos (dependência)	Grupos maduros (autonomia)
	Trabalho individual e/ou em grupo (co-work)	Trabalho conjunto em equipe (team-work)
	Compromisso por pertencimento ou convite	Compromisso por convite (aceitação)
	Engajamento arbitrário ou voluntário	Engajamento voluntário (confiança mútua)
	Vínculo funcional (executar tarefas)	Vínculo autoral (criar e construir) junto
	Participação na realização de tarefas	Participação proativa na geração e na realização
	Desigualdade entre os participantes (funções)	Igualdade entre os participantes (parceria)
	Habilidades específicas para realização de tarefas	Soma de habilidades para solução do problema
	Ações independentes ou dependentes	Ações interdependentes e complementares
	Responsabilidade limitada as tarefas	Corresponsabilidade pelas ações do grupo
	Avaliação desempenho objetiva, quantitativa	Avaliação desempenho subjativa, qualitativa
	Recompensa coletiva (sem mérito individual)	Recompensa coletiva e individual (com mérito)
	Motivação extrínseca	Motivação intrínseca

Fonte: Adaptado de Munhoz, Battaiola e Heeman (2016)

Kvan (2000) acredita que colaboração (*collaboration*) é um conceito mais complexo do que a cooperação (*cooperation*), que surgiu em 1616, enquanto o termo colaboração apareceu na língua inglesa em 1860. A colaboração é um processo mais aberto, criativo e holístico, enquanto a cooperação é mais estruturada e envolve um certo grau de controle exercido por um coordenador (KVAN, 2000; NISTKE et al, 1999).

Para Kvan (2000), um projeto colaborativo deve definir a equipe, identificar seus resultados almejados, garantir que haja um propósito para a colaboração e deixar claro as interdependências entre os envolvidos. “A colaboração requer um maior compromisso com um objetivo comum do que a cooperação, com um aumento de risco. Para que isso ocorra, o nível de confiança deve ser maior” (KVAN, 2000, p.411, tradução nossa). É importante um alto nível de comprometimento entre os envolvidos, no sentido de compreender o esforço coletivo necessário para encontrar as soluções que satisfaçam a todos. Isso demanda um nível maior de confiança entre os membros e, conseqüentemente, os riscos relativos às relações e interações humanas aumentam (KVAN, 2000; MANZIONE et al., 2011).

A colaboração é demorada e requer a construção de relacionamentos. É adequada para problemas muito particulares que requerem uma vinculação estreita do processo de design e seus participantes. Seria inadequado colaborar para realizar a maioria das tarefas de design, no sentido estrito da palavra. Em suma, trabalhar juntos, mesmo efetivamente, não é necessariamente colaboração, nem deve ser (KVAN, 2000, p.413, tradução nossa).

A partir da revisão de autores diversos, Fontana et al apresentam um conceito de colaboração no design, que inclui alguns desdobramentos relativos ao processo de desenvolvimento de produtos e serviços:

Um esforço recíproco entre pessoas de iguais ou diferentes áreas de conhecimento, separadas fisicamente ou não, com um objetivo comum de encontrar soluções que satisfaçam a todos os interessados. Isso pode acontecer compartilhando informações e responsabilidades, organizando tarefas e recursos, administrando múltiplas perspectivas e criando um entendimento compartilhado em um processo de design. A colaboração visa produzir um produto e/ou serviço consistente e completo através de uma grande variedade de fontes de informações com certo grau de coordenação das várias atividades implementadas. Esse processo depende da relação entre os atores envolvidos, da confiança entre eles e da dedicação de cada parte (FONTANA; HEEMANN; FERREIRA, 2012, p.5).

Portanto, considera-se para esse estudo, em que serão investigadas as relações entre empresas de moda sustentável, que colaboração é a relação entre pessoas de duas ou mais organizações, estabelecida a partir de um objetivo comum, em que as partes compartilham riscos e ganhos, em uma dinâmica de confiança e transparência, com coordenação aberta e horizontal dos projetos.

2.3 BENEFÍCIOS E RISCOS DA COLABORAÇÃO:

O sucesso da colaboração é alcançado quando o grupo consegue algo que não poderia ser realizado por um único indivíduo (KVAN, 2000). Para Meroni (2007) embora as relações em rede demandem uma grande energia das pessoas envolvidas, essas possuem como vantagem a produção de experiências positivas e significativas para o indivíduo e para a comunidade. Quando existe a colaboração e compartilhamento de recursos entre múltiplos atores é possível alcançar um crescimento muito maior, exponencial (DEHEINZELIN, 2007).

Conhecimento, cultura e criatividade não apenas não se esgotam como são os únicos recursos que se renovam e multiplicam com o uso. Divido com você uma maçã, temos metade, cada. Divido com você meu conhecimento e temos o triplo: o seu, o meu e o que resultou da interação (DEHEINZELIN, 2011, p. 9).

A colaboração pode auxiliar as empresas a trabalhar melhor e crescer em tamanho e impacto, ao ampliar a capacidade, reduzir o risco ou ainda facilitar a adaptação a ambientes e mercados em transformação (MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN, 2010). “No caso das empresas de menor porte, as vantagens decorrentes de sua concentração numa localização podem ser otimizadas pela colaboração, interação e promoção de parcerias entre as empresas inseridas na região” (DA SILVA, DA SILVA, PERALTA, 2016, p.92) Dentre os principais ganhos para as empresas estão a geração de conhecimento e o alcance de recursos que não conseguiriam alcançar de maneira individual (CARDOSO; DAVIES; VERONEZ, 2012; LIBÂNIO et al, 2014).

Além dos benefícios de participação de mercado, uma rede de microempresas tem como vantagem o vínculo com valores sociais de sustentabilidade. A configuração em rede pode ser uma resposta para a crise econômica, social e ambiental. Redes formadas por MPEs inovadoras, eficientes e fortes no mercado são o núcleo do novo modelo de crescimento econômico, baseado na economia global do conhecimento. Nesse contexto, a aprendizagem contínua e o trabalho em rede são fonte de exercício e articulação social onde a inovação colaborativa ganha espaço e melhora o processo de geração de valor. Esse sistema deve ser formado por empreendimentos inovadores em rede, universidades e governos empreendedores (TORRENT-SELLENS, 2014).

A colaboração pode gerar desdobramentos positivos nas empresas em relação ao impacto positivo no âmbito social, pois exige confiança, demanda transparência e permite firmar relações duradouras (SALCEDO, 2014).

Investir em relações de longo prazo com agricultores, fabricantes, fornecedores etc. constrói novos níveis de confiança e ajuda a criar um espaço de inovação colaborativa ao longo de um amplo leque de atividades (desde o design de produto até os métodos de produção e reciclagem). [...] O espírito colaborativo baseado na confiança ajuda a dividir os riscos entre todos os participantes, promovendo o desejo e diminuindo o medo de enfrentá-los (SALCEDO, 2014, p.124).

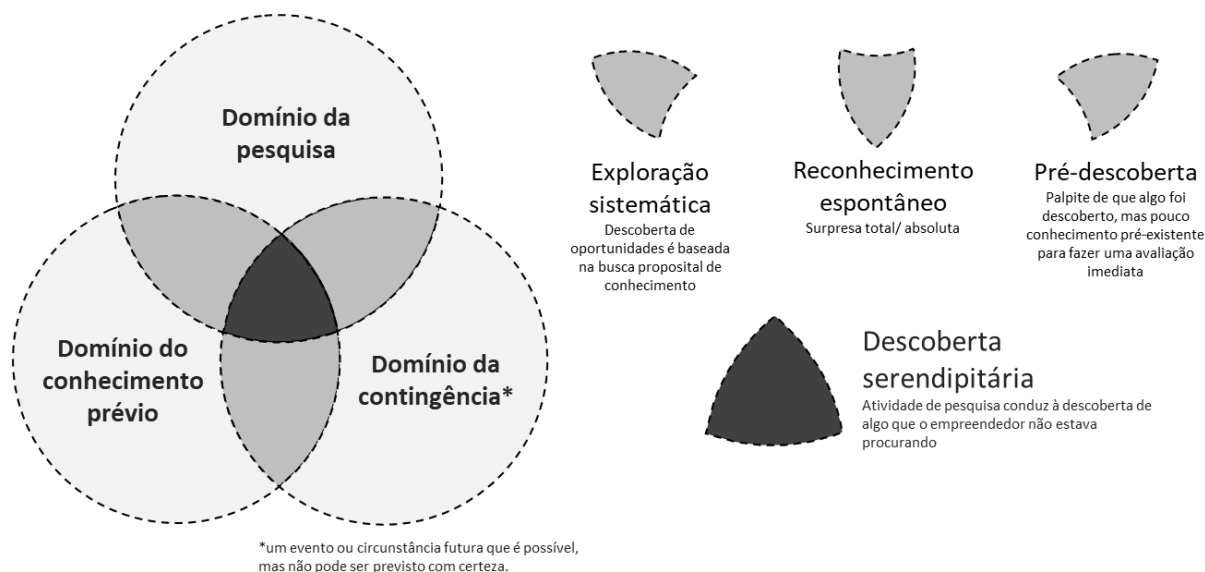
Esse espaço de inovação colaborativa é necessário para que as empresas integrem a sustentabilidade em sua gestão, pois o processo exige transformações em todos os âmbitos do modelo de negócio, o que envolve todos os atores da cadeia de valor da empresa.

Um conceito chave quando se trata de inovação em redes de empresas é a inovação aberta. Essa envolve o compartilhamento de pesquisa e desenvolvimento gerados fora da empresa e utilizados internamente, bem como as ideias produzidas pela equipe interna e fornecidas a outras empresas, possibilitando a geração de receita (CHERSBROUGH, 2006). A colaboração nas redes potencializa a inovação, pois a partir do compartilhamento de conhecimento, quando algo novo é desenvolvido, esse conhecimento fica disponível e toda a rede se beneficia. Além disso, a complementaridade de conhecimentos e recursos é fundamental para novos desenvolvimentos (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2009).

Em espaços colaborativos, como os *coworkings* e as casas colaborativas, o ambiente e a interação com outras pessoas possibilitam encontros de serendipidade, ou seja, encontros inesperados que possibilitam a troca de informações relevantes para os envolvidos, interações essas que podem ser casuais ou propositais, quando os envolvidos participam destes espaços buscando a colaboração (BARRETO; FERRAZ, 2014).

Dew (2009) refere-se a serendipidade como uma palavra ambígua, que combina as noções de sorte e sagacidade. Para o autor, essa característica requer um discernimento e senso prático aguçados, além da atenção na busca pela solução de um problema. Na Figura 3, são apresentados os domínios da descoberta por oportunidade propostos por Dew (2009).

Figura 3 – Domínios da descoberta por oportunidade



Fonte: Adaptado de Dew (2009)

A descoberta serendipitária é a que ocorre em circunstâncias de sobreposição dos domínios da pesquisa, conhecimento prévio e contingência. A inovação acontece com o desenvolvimento das duas bases: “a serendipidade que acontece quando mistura-se as pessoas certas, os valores certos e o ambiente certo” (MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN, 2010, p.132, tradução nossa).

A produção de serendipidade é o cerne dos espaços colaborativos, que aceleram as oportunidades que podem ocorrer em ambientes e eventos urbanos. Assim como os espaços de trabalho compartilhados, os ecossistemas de empreendedores têm essa característica, principalmente quando há uma heterogeneidade de competências dentre as pessoas reunidas (JOHNS; GRATTON, 2013; MORISET, 2013).

A serendipidade está associada ao capital intelectual das organizações e às interações sociais que ocorrem quando as pessoas estabelecem relações pessoais de confiança. Os espaços para a construção dessas relações podem ser coworking, reuniões e eventos sociais, que oportunizam a reunião de ideias promissoras de forma não planejada e não estruturada (CUNHA; CLEGG; MENDONÇA, 2010; JAKONEN, 2017). Ela demanda uma atitude ativa do empreendedor e o investimento de recursos para que as oportunidades de novas descobertas aconteçam (DEW, 2009).

Segundo Balestrin e Verschoore (2009), arranjos colaborativos são uma terceira via de organização das atividades econômicas entre o mercado (comprar) e

a hierarquia (produzir). Os autores salientam que quanto maior a importância estratégica da atividade, e menor a competência da empresa nessa atividade, mais é recomendado que a empresa estabeleça parcerias para executá-la. Produzir em um arranjo colaborativo é fabricar um bem a partir de um conjunto de empresas parceiras, que soma a redução dos custos de transação, característicos da atividade de compra, com o aumento dos benefícios da contratação: aumento da flexibilidade e ganhos na especialização da produção, que são difíceis de obter na produção interna (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2009).

Em uma relação de colaboração, quando fabricante e fornecedor superam a perspectiva de competição, são capazes de desenvolver um diferencial, de melhorar a qualidade ou técnica que estimule a venda de um determinado produto, o que pode gerar ganho para ambos. Isso aumenta a confiança entre os envolvidos, favorece a criação de uma atmosfera de relacionamentos duradouros em que informação e competências são trocadas com maior liberdade entre as partes e os problemas são resolvidos de maneira mais eficiente (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2009).

Participar de uma rede, em que o aprendizado é coletivo, desenvolve a capacidade de análise estratégica das empresas, que passam de uma visão local, reativa e de curto prazo, para uma visão sistêmica, proativa e de longo prazo (FAYARD, 2009). O conhecimento tácito – as habilidades, rotinas das pessoas e das organizações só são transferidos em uma relação direta entre detentor e absorvedor, ou seja, dentro de ambientes e redes de relações (DO NASCIMENTO, LABIAK JR, 2011).

Com a transferência de atividades produtivas para outras organizações, a cadeia de valor – atividades que a empresa executa para agregar valor aos produtos – se expande para fora de seus limites e outras empresas passam a fazer parte da cadeia de suprimentos (MARCIANO; SILENE; LEITE, 2010). No cenário estudado, as relações com fornecedores são extremamente importantes, visto que as MPEs de moda terceirizam boa parte da produção.

Quando os elos da cadeia de valor estão fora dos limites da empresa, Min et al (2005) consideram a colaboração uma capacidade estratégica para uma boa gestão de todo o processo produtivo. Os resultados do estudo de Min et al (2005) indicam que, em relações de colaboração na cadeia produtiva, as empresas envolvidas passam a se compreender como parte da mesma operação, como coproprietários e

mantém um foco na melhor solução para todos. Ou seja, os limites das empresas se sobrepõem e ultrapassam a postura individualista e de competição.

A opção pela terceirização de grande parte do processo produtivo possibilita que as empresas foquem nas suas competências centrais e se concentrem em planejar e gerenciar seus parceiros. Fettermann et al (2015) apontam diversos benefícios em relação à colaboração com fornecedores para o desenvolvimento de produtos. Em relação às pequenas empresas, destaca-se o aumento da motivação do fornecedor, por sentir-se parte do processo como membro da rede para além das relações estritamente comerciais; a melhoria nos processos decorrentes dessa relação (melhor qualidade dos produtos, redução de custos, redução de riscos e incerteza), a flexibilidade no desenvolvimento de produtos, o que permite exercer a criatividade e gerar inovação, e o cumprimento de regulamentações ambientais e governamentais, o que auxilia nas estratégias de sustentabilidade.

Turban & Volonino (2013) apontam os benefícios e riscos do trabalho colaborativo, principalmente em relação ao gerenciamento das relações entre as pessoas. Essas relações podem ocorrer tanto entre equipes internas de empresas de grande porte, quanto em equipes interempresariais, com as empresas de micro e pequeno porte. Como benefícios são apontados:

- a) aprendizado: os grupos se saem melhores do que indivíduos na compreensão de problemas;
- b) as pessoas participam tomando parte e responsabilidade nos problemas e em suas soluções;
- c) os membros do grupo são envolvidos na decisão, então irão se comprometer com a solução;
- d) os grupos são melhores do que os indivíduos para encontrar erros;
- e) um grupo tem mais informações (conhecimento) que qualquer pessoa sozinha, os grupos podem utilizar esse conhecimento para criar novo conhecimento;
- f) alternativas mais criativas para resolver o problema podem ser criadas, e soluções melhores podem derivar disso (p. ex., por meio de estímulo);
- g) a efetividade ou a qualidade de um trabalho em grupo pode ser maior do que a soma do que é produzido por indivíduos de maneira independente;

- h) trabalhar em grupo pode estimular a criatividade dos participantes e o processo;
- i) um grupo pode ser melhor e mais preciso ao se comunicar quando trabalha junto.

Os benefícios reafirmam a questão de o comprometimento ser maior com a colaboração, pois os envolvidos participam das decisões. Por sua vez, os riscos são inerentes às relações e características humanas, como o domínio de alguns indivíduos sobre outros, ou a fraca motivação do grupo como um todo. Alguns riscos elencados por Turban & Volonino (2013) são:

- a) pressões sociais podem resultar em pensamento de grupo. o pensamento de grupo se refere aos membros de uma equipe pensando de forma parecida, sendo intolerantes com ideias novas ou diferentes, ou agindo de modo a pressionar pela conformidade;
- b) o trabalho em grupo é um processo que demanda muito tempo, já que apenas um membro pode falar de cada vez;
- c) membros podem faltar às reuniões coordenação e planejamento;
- d) os membros do grupo podem apresentar comportamentos inadequados, como por exemplo, tomar conta de um tópico ou do tempo da reunião ou ainda temer contribuir devido ao que a equipe irá pensar;
- e) os membros do grupo podem ter a tendência de dominar a pauta ou se aproveitar da situação deixando que os outros façam a maior parte do trabalho;
- f) alguns membros podem ter medo de falar;
- g) os grupos têm a tendência de produzir soluções comprometidas, com falta de qualidade;
- h) os grupos podem ser não produtivos quando há socialização, espera por membros atrasados ou quebra da reunião;
- i) os membros do grupo podem apresentar a tendência de repetir o que já foi dito.

Para Kumar e Van Dissel (1996), o risco de conflito aumenta conforme o nível de interação, como em redes em que os membros são interdependentes. Em redes, os riscos de transação e trocas são extremamente variados e complexos, visto que as

interações são diretas, dinâmicas, menos formais e pouco estruturadas. Embora os sistemas interorganizacionais sejam um instrumento estratégico importante, eles são também sistemas de atividade humana, sujeitos a todas as falhas e fraquezas de um esforço coletivo que envolve pessoas (KUMAR; VAN DISSEL, 1996). Portanto, para garantir o sucesso e sustentabilidade da colaboração, é preciso que os participantes reconheçam o perigo dos conflitos e lidem com eles de maneira a buscar a boa comunicação, o entendimento e a justiça nas relações.

Um exemplo das características que potencializam os riscos são as interações que envolvem desentendimentos culturais. Nessas situações, tecnologias de informação podem amenizar consideravelmente os riscos, ao deixar registrado e estruturado o fluxo de transações (KUMAR; VAN DISSEL, 1996). Exemplos de tais tecnologias são softwares que permitem a comunicação dos membros de um projeto, por meio de painéis interativos onde as informações e transações ficam registradas.

Para superar as adversidades e problemas que surgem ao estabelecer parcerias interempresariais, são fatores importantes a complementaridade de objetivos; a sensibilidade com relação a cultura e a maneira de pensar das outras organizações; o estabelecimento de práticas gerenciais apropriadas; e a intenção de aprender com a experiência da colaboração (WITTMANN, 2008).

Os benefícios listados corroboram a afirmação feita anteriormente, que colaborar com os fornecedores é essencial para as empresas. Além de garantir o controle e a transparência necessários ao processo produtivo, aqui foram listados ganhos em relação à inovação, à redução de custos e à otimização no processo de desenvolvimento do produto, pois com a colaboração do fornecedor, as questões são tratadas mais rapidamente. Tendo em mente os desdobramentos da colaboração, é necessário compreender os fatores que estimulam e viabilizam a colaboração, de maneira a potencializar os benefícios e minimizar as desvantagens.

2.4 FATORES QUE ESTIMULAM E VIABILIZAM COLABORAÇÃO

Existe resistência à colaboração nas empresas, devido à mudança de modelo mental que esse tipo de relação requer. Passar do trabalho individualizado, hierarquizado, que retém informações, para uma forma de trabalhar compartilhada, aberta e sem hierarquia é difícil para muitas organizações. Além disso,

a colaboração requer relacionamentos, procedimentos e estruturas que são bastante diferentes da maneira que muitas pessoas e organizações trabalhavam ou ainda trabalham, construir parcerias eficazes consome tempo, exige muitos recursos e se torna muito difícil. (LASKER; WEISS; MILLER, 2001, p.2, tradução nossa)

De difícil gestão, os projetos desenvolvidos colaborativamente envolvem a complexidade da interação entre os atores que compõe a rede, a quantidade de projetos em paralelo e a disputa de recursos e mercado (CARDOSO; DAVIES; VERONEZ, 2012). A colaboração precisa ser estimulada para que seja sustentável (KUMAR; VAN DISSEL, 1996) e o amadurecimento das relações e organizações colaborativas ocorre quando há uma disposição das pessoas para continuar a agir em conjunto (MANZINI, 2008). “Confiança, dependência mútua e cooperação são resultados do relacionamento, não sua causa” (ZIRPOLI; CAPUTO, 2002).

É preciso então compreender os fatores que incentivam a colaboração e, principalmente, aqueles que a tornam viável de maneira a resistir às dificuldades que surgem nas interações entre pessoas e organizações. Nitzke et al (1999) observaram que a colaboração deve ser fomentada e construída, para superar as posturas competitivas e dependentes de um controle hierárquico que os indivíduos apresentam de maneira instintiva, sem pré-disposição para colaborar.

Em estudo com 24 empresas de artesanato e confecção associadas, Kachba et al (2010) descobriram que os empresários cooperam no início da rede em relação à descoberta e pertencimento. Porém, em relação a planejamento e sonhos futuros, eles procuram sair da rede assim que conseguem um espaço no mercado. Os autores atribuíram essa característica à falta de maturidade da rede em relação ao crescimento conjunto e ressaltaram que, mesmo fora da rede, os empresários teriam que trabalhar com outros atores – fornecedores, instituições de apoio (KACHBA et al., 2010).

A principal motivação para que as empresas trabalhem em rede é obter ganhos de forma coletiva, o que implica que nenhum dos envolvidos pode ser excluído dos ganhos proporcionados. Formar uma rede significa adotar estratégias coletivas em um grupo de atores (fornecedores, concorrentes, clientes, entre outros) para atingir objetivos comuns, para competir em estâncias mais elevadas o que, muitas vezes, significa priorizar ganhos coletivos futuros em detrimento de ganhos individuais imediatos (BALESTRIN; VERSCHOORE. 2009).

Para Wittmann (2008), a inexistência de um ambiente de cultura colaborativa dificulta a formação de relações de parceria entre as empresas, é necessário que os atores “aceitem que antigos concorrentes sejam parceiros com os quais estarão comprometidos com estratégias de co-operação” (WITTMANN, 2008, p.7). O desejo de controle sobre a tomada de decisão, a falta de partilha de conhecimento ou não desenvolver soluções conjuntas de problemas nas atividades da cadeia produtiva inibe a participação na rede (MCGRATH; O'TOOLE, 2013).

Mattessich e Monsey (1992) identificaram fatores de sucesso para a colaboração, organizados nas categorias: ambiente, pessoas, estrutura/processos, comunicação, processo e recursos (QUADRO 2).

A categoria “ambiente” diz respeito a fatores comunitários externos ao grupo de colaboração, que podem contribuir para o sucesso da colaboração ao apoiar com conhecimento de situações anteriores e incentivar a atuação no grupo ao reforçar os benefícios das soluções almejadas. Fatores da categoria pessoas estão relacionados à formação do grupo, que deve ser heterogêneo e representar bem a comunidade que será beneficiada. Como características importantes, a confiança mútua, a motivação, o interesse e o comprometimento dos integrantes vão garantir que os processos colaborativos aconteçam de maneira satisfatória para todos.

A categoria “estrutura” sinaliza a importância de um entendimento da forma de atuação do grupo, de uma organização clara dos papéis e funções de cada um dos integrantes, bem como a adaptabilidade e flexibilidade para alterações sempre que necessário, o que é corrente em organizações complexas.

A “comunicação” é a categoria que determina que os fluxos devem ser claros, com meios formais e informais de troca de informações que atendam às necessidades de uma comunicação aberta e frequente. Os fatores da categoria sucesso estão ligados à motivação dos integrantes e à criação de uma visão conjunta e única do grupo, em relação aos problemas que irão solucionar e aos objetivos a serem alcançados. Além disso, os autores reforçam a importância de que esses objetivos sejam concretos e possíveis.

Quadro 2 – Fatores que influenciam o sucesso da colaboração (continua)

Fatores	Descrição
Ambiente	
Histórico de colaboração ou cooperação na comunidade	Ter um histórico de colaboração na comunidade oferece potenciais parceiros colaborativos e o entendimento dos papéis e expectativas necessárias à colaboração, facilitando a confiança no processo.
Grupo de colaboração é visto como líder na comunidade	O grupo colaborativo é visto na comunidade como um líder, ao menos no que é relativo aos objetivos e atividades que buscam realizar.
Clima político e social favorável	Líderes políticos, formadores de opinião, pessoas que controlam recursos, público em geral, apoiam (ou ao menos não se opõe) a missão do grupo colaborativo.
Pessoas	
Respeito, entendimento e confiança mútuos	Membros do grupo compartilham um entendimento e respeito mútuo pelos outros e suas respectivas organizações: como eles operam, suas normas culturais e valores, limitações e expectativas.
Variedade representativa de membros	O grupo de colaboração inclui representantes de cada segmento da comunidade que será afetada pelas atividades
Membros tem a colaboração como interesse próprio	Os parceiros de colaboração acreditam que os benefícios da colaboração irão ultrapassar custos como a perda de autonomia e de espaço de mercado.
Habilidade de comprometer-se	Parceiros de colaboração estão aptos a comprometer-se, já que as várias decisões dentro de um esforço colaborativo não podem atender perfeitamente às preferências de todos os membros.
Processo / Estrutura	
Membros compartilham interesse no processo e nos resultados	Os membros de um grupo colaborativo apropriam-se da maneira como o grupo trabalha e dos resultados ou produtos do trabalho coletivo.
Múltiplos níveis de tomada de decisão	Cada nível (alta gerência, média gerência, operacional) de cada organização do grupo colaborativo participa da tomada de decisão.
Flexibilidade	O grupo permanece aberto a vários meios de organizar-se e realizar seu trabalho.
Desenvolvimento de papéis claros e diretrizes políticas	Os parceiros compreendem claramente seus papéis, direitos, responsabilidades e como cumprir com estas responsabilidades.
Adaptabilidade	O grupo tem a habilidade de sustentar-se em meio a grandes mudanças, inclusive mudanças dos objetivos principais dos membros, para lidar com mudanças de circunstâncias.
Comunicação	
Comunicação aberta e frequente	Membros interagem com frequência, atualizando-se mutuamente, discutem assuntos abertamente, transmitem toda a informação necessária aos demais membros e a indivíduos externos ao grupo.
Estabelecimento de meios de comunicação formais e informais	Canais de comunicação físicos, para que a informação flua. Ainda, os membros estabelecem conexões pessoais, produzindo um grupo mais bem informado e mais coeso, trabalhando em um projeto comum.
Sucesso	
Objetivos concretos e possíveis	Metas e objetivos do grupo estão claros a todos os parceiros e podem realmente ser atingidos.
Visão compartilhada	Os parceiros têm a mesma visão, com acordos claros da missão, objetivos e estratégias. A visão compartilhada deve existir no início da colaboração, ou os membros podem desenvolver uma visão enquanto trabalham conjuntamente.
Propósito Único	A missão e objetivos, ou abordagem do grupo difere, ao menos em parte, da missão e objetivos ou abordagem das organizações envolvidas.
Recursos	
Recursos financeiros suficientes	O grupo tem uma base financeira adequada e consistente para suportar suas operações.
Mediador capacitado	O indivíduo que convoca o grupo colaborativo tem capacidades organizacionais e interpessoais e desenvolve seu papel com justiça. Por conta destas características, o mediador é respeitado e legitimado pelos demais membros do grupo.

Fonte: Baseado em Mattessich e Monsey (1992)

A categoria “recursos” lista como fatores de sucesso a existência de fundos financeiros suficientes para manter o trabalho do grupo até atingir os objetivos propostos e de um mediador com as competências necessárias para motivar e coordenar o grupo. Essa característica evidencia um conflito com alguns autores, que

defendem que a colaboração é menos estruturada e não conta com um papel de coordenação, o que caracterizaria então a cooperação, como foi citado no item 2.1.

Em textos mais recentes, é possível perceber uma mudança de mentalidade, visto que o comportamento colaborativo é mais facilmente encontrado nas organizações. Ao observar grupos de designers, Heemann et al (2010) perceberam que o sentido de colaboração está presente nos indivíduos, ainda que de forma inconsciente. Os autores ainda acrescentam que o trabalho colaborativo é bem sucedido quando existe uma boa relação entre as pessoas envolvidas, com confiança e dedicação para alcançar os resultados almejados (HEEMANN; LIMA; CORRÊA, 2010).

A disposição das pessoas para atuar de maneira conjunta ocorre quando existem problemas ou necessidades complexos e multidimensionais, que são condições chave para potencializar a colaboração (MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN, 2010). Além disso, a formação de organizações colaborativas é mais provável quando os membros promovem principalmente duas condições: relações profundas e dinâmicas, com interação direta; e uma estrutura organizacional compreensível e gerenciável, com base em modelos de governança flexíveis, abertos e horizontais (MANZINI, 2008).

O fator “problemas comuns” é claro no texto de Manzini, onde o autor reforça a importância de questões ligadas à realidade dos participantes e o desdobramento da colaboração para o coletivo: “as pessoas buscam principalmente resolver juntas e ativamente os próprios problemas, reforçando, como efeito colateral, o tecido social” (MANZINI, 2008, p.72). Nesse sentido, as comunidades de prática são um importante exemplo de colaboração que reforça a coletividade. Elas são grupos de pessoas que compartilham uma inquietação, um conjunto de problemas ou o interesse por algum assunto e que aprofundam seu conhecimento e especialização ao interagir continuamente e aprender na prática (MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN, 2010).

Estilos de vida colaborativos são caracterizados por Botsman e Rogers (2011) como movimentos de pessoas com interesses semelhantes, que se reúnem em nível local para compartilhar e trocar recursos tangíveis e intangíveis, como tempo, espaço, habilidades e dinheiro. Em estilos de vida colaborativos, é possível perceber o fortalecimento do tecido social: “muitas vezes o foco da troca é a interação entre seres

humanos e não um produto físico. Conseqüentemente, eles geram uma infinidade de relacionamentos e conectividade social” (BOTSMAN e ROGERS, 2011, p.62).

Embora a união de um grupo em função de uma necessidade seja um comportamento antigo, as motivações para tal comportamento são o que fazem a diferença, pois o que emerge do passado é um recurso cultural e social absolutamente atualizado (MANZINI, 2008). A identidade comum entre os membros de um grupo motiva a participação e o compartilhamento de conhecimento, pois estabelece uma lógica de confiança e boas intenções. Isso fortalece os vínculos e a coesão do grupo, o que faz com que as iniciativas de colaboração dos indivíduos se sustentem (SILVA, 2015).

Min et al (2005) ressaltam a importância de que as empresas estejam orientadas às relações em vez de simples transações comerciais para que a colaboração na cadeia produtiva possa ocorrer. Para os autores, as informações devem ser compartilhadas de modo a mudar o processo de tomada de decisão, envolver as pessoas de maneira proativa e aproveitar oportunidades de gerar melhorias, não apenas evitar ou resolver problemas. Uma questão importante ressaltada pelos autores diz respeito aos ganhos da colaboração. Quando não são distribuídos de maneira uniforme na cadeia de suprimentos, levam ao desinteresse das empresas em novos arranjos colaborativos, ainda que gerem receita suficiente para justificar o esforço de mantê-los (MIN et al, 2005).

Atitudes que demonstram desinteresse e desprezo pelo empenho do fornecedor, por exemplo, não agregam nenhum valor às relações técnicas e/ou comerciais para ambos os lados. As relações decorrentes desse tipo de postura são de desconfiança e, conseqüentemente, as partes envolvidas são tratadas como adversárias, pois seus objetivos são opostos, típicos da filosofia de curto prazo: ‘você perde, eu ganho’ (SANDES, 2003).

A falta de reciprocidade e justa distribuição dos ganhos na relação com o fornecedor pode levar a falta de confiança e comportamentos indesejados. Por exemplo, quando o fornecedor contribui com a redução de custos e não recebe uma compensação financeira em troca, tende a omitir informações no desenvolvimento de novos produtos e reduzir a transparência do processo (ZIRPOLI; CAPUTO, 2002).

As MPEs devem criar uma cultura de inovação com modelos bem-sucedidos de colaboração, com a formação de vínculos sólidos que envolva todos os seus

públicos de interesse: integrantes, clientes e fornecedores (MACEDO; PORÉM; ANDRELO, 2014). Para isso, a comunicação é uma competência essencial a ser desenvolvida, o que garante o estabelecimento dos objetivos, a qualidade das relações e a transparência quantos aos riscos e ganhos.

Por fim, com base nos autores aqui apresentados, considera-se como fatores que estimulam a colaboração: o compromisso com objetivos comuns, a qualidade das relações pessoais, a boa comunicação, a coordenação não-hierárquica e a justa distribuição dos ganhos.

O Capítulo a seguir trata de contextualizar as micro e pequenas empresas de moda sustentável, para então compreender o papel do design no estímulo das relações de colaboração entre elas.

3 AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE MODA SUSTENTÁVEL

Este Capítulo visa caracterizar o objeto de estudo ao atender ao objetivo b) *Compreender o contexto das micro e pequenas empresas de moda sustentável em Porto Alegre (RS) e as relações de colaboração estabelecidas entre elas*. Para tanto, aborda o cenário do mercado estudado e as estratégias adotadas pelas empresas em relação à sustentabilidade.

A cadeia têxtil e confecção no Brasil vem sofrendo com a crise econômica e enfrentando queda no faturamento, em quantidade de peças produzidas e em investimentos no setor (ABIT, 2015). Enquanto a produção interna, que exporta apenas 8% da produção, diminuiu nos últimos anos, o varejo cresceu, o que demonstra a massiva entrada de produtos importados, que refletiu no déficit anual da balança comercial desde 2005 (ABIT, 2015).

O setor têxtil e confecção (T&C) é o segundo setor que mais emprega no país, abrangendo desde empresas altamente tecnológicas com milhares de funcionários até microempresas. A ABIT contabiliza mais de 33 mil empresas T&C acima de 5 funcionários, das quais 80% são de pequeno e médio porte. Ao considerar também as empresas com menos de 5 funcionários, o setor alcança o número de 100 mil empresas, sendo 85% desse total empresas que atuam no ramo de confecções (ABIT, 2015).

No mercado da moda em Porto Alegre, percebe-se o surgimento de novas marcas, que trazem propostas de valor inovadoras, autorais e muitas ligadas à sustentabilidade. Nos últimos anos, o Rio Grande do Sul, notadamente a região metropolitana de Porto Alegre, vem se destacando como polo de moda sustentável, informação noticiada em jornais do estado¹⁰ que atribuem o título à quantidade de marcas de moda sustentável e o grande engajamento no movimento *Fashion Revolution*¹¹, em que o estado é responsável por 40% das ações a nível nacional.

¹⁰ <https://www.jornaldocomercio.com/_conteudo/2017/07/cadernos/empresas_e_negocios/576732-bom-bonito-e-sustentavel.html>; <<https://gauchazh.clicrbs.com.br/ultimas-noticias/tag/moda-sustentavel/>>;

¹¹ Movimento global que reclama maior transparência e sustentabilidade na indústria da moda (www.fashionrevolution.org)

Somente em Porto Alegre, existem 1601 empresas atuando em atividades de confecção de vestuário e acessórios de moda, sendo somente 4 de médio e grande porte, conforme dados do SEBRAE (2016)¹². Na Tabela 1, são apresentados os dados referentes às empresas, de acordo com o porte e o cadastro nacional de atividades empresariais (CNAE).

Tabela 1 – nº de empresas em POA por CNAE e porte (faturamento anual)

CNAE*	MEI**	Micro	Pequeno	Médio/ Grande	Total
1412-6/01 Confecção de peças do vestuário, exceto roupas íntimas e as confeccionadas sob medida.	405	397	74	4	880
1412-6/02 Confecção, Sob Medida, de peças do vestuário, exceto roupas íntimas.	464	61	5	0	530
1412-6/03 Faccção de peças do vestuário, exceto roupas íntimas.	71	19	3	0	93
1414-2/00 Fabricação de Acessórios do Vestuário, Exceto Para Segurança e Proteção	5	15	2	0	22
1422-3/00 Fabricação de artigos do vestuário, produzidos em malharias e tricotagens, exceto meias.	46	26	4	0	76
*Classificação Nacional de Atividades Econômicas					1601
**Microempreendedor Individual					

Fonte: SEBRAE (2016)

É possível perceber o domínio de microempresas e microempreendedores individuais (MEI). Outro ponto interessante é a grande quantidade de empresas confeccionistas¹³ em contraste com a pequena quantidade de empresas faccionistas¹⁴. Considerando que grande parte das costureiras operam sob a atividade de confecção sob medida, é possível inferir que muito do trabalho terceirizado pelas empresas seja feito com costureiras autônomas.

Contudo, as MPEs de moda ainda enfrentam problemas como a fraca interação entre as empresas do setor e a dificuldade de inovar nos produtos devido ao baixo nível tecnológico e de expertise dos fornecedores locais (GIONGO, FRAGA, VAN DER LINDEN, & BERNARDES, 2018). O entendimento do cenário atual do mercado

¹² Ambiente digital dos pequenos negócios (SEBRAE, 2016). A atualização dos dados é constante e foram coletados em 1º/11/2016.

¹³ Empresas que desenvolvem modelagem, corte e costura das peças de vestuário.

¹⁴ Empresas que recebem as peças de vestuário já cortadas e executam apenas a costura.

de moda gaúcho pode ser considerado bastante difícil. Mesmo o Sivergs¹⁵, entidade que representa a indústria do vestuário na região de Porto Alegre, tem dificuldades em obter dados reais sobre as empresas que o constituem e apontam como principal empecilho a baixa taxa de formalização das empresas¹⁶.

O pleno desenvolvimento dessas empresas tem sido limitado por problemas estruturais da sociedade brasileira (altas taxas de juros, dificuldade de acesso a crédito, sistema tributário complexo etc.), por questões internas às firmas (baixa profissionalização da gestão financeira, organizacional e estratégica) e pela dinâmica do mercado, com destaque para o aumento da concorrência, advindo da crescente internacionalização das economias (GALINARI et al, 2015, p.2)

Somado a isso, as pequenas empresas precisam encontrar uma alternativa para competir no mercado dominado pelo *fast-fashion*, Sistema que, segundo Cietta (2008), favorece a hegemonia de empresas de grande porte, em que a cadeia é integrada e permite a oferta de novos produtos em um curto espaço de tempo.

As MPEs de moda encontram dificuldades diversas na fabricação de seus produtos, principalmente quando o fazem por meio da terceirização da produção. Alguns pontos críticos são: a dificuldade em adequar-se às quantidades mínimas de peças produzidas que são exigidas pelas empresas confeccionistas ou faccionistas, o que resulta no alto custo de produção; a dificuldade de inovar em produtos, devido à baixa expertise dos produtores locais; a dificuldade de acesso à matéria-prima tecnológica e/ou certificada e processos de produção de alta tecnologia, que são limitados a operações em grande escala de produção. Em muitas situações as oficinas estão localizadas na residência dos proprietários, que contratam trabalhadores e não oferecem treinamento adequado. A mão de obra informal, não profissional, com baixa escolaridade e baixos salários, reflete na falta de qualidade dos produtos confeccionados (MENDES, 2010).

Outro grande empecilho é estabelecer um vínculo com as empresas terceirizadas, que muitas vezes não firmam contratos comerciais formais: “as facções não têm relações de fidelidade com as empresas contratadoras. Preço é o fator crucial

¹⁵ Sindicato das Indústrias de Vestuário do Rio Grande do Sul.

¹⁶ Em reunião realizada com a secretária executiva do Sindicato e o executivo de estratégia da federação das indústrias, ambos relataram a dificuldade em ganhar a confiança dos empresários, que não colaboram entre si, nem com as entidades que existem para apoiá-los, ou por descrédito nas entidades, ou por medo de expor possíveis irregularidades fiscais e trabalhistas.

para as facções em períodos de grande produção” (MENDES et al, 2010, p.207). A situação apresentada pela autora justifica a falta de confiança relatada pelas empresas estudadas em Giongo et al (2018).

Tendo em vista a recuperação da indústria Têxtil e Confecção brasileira, é preciso que as empresas invistam em inovação, no uso de materiais e processos diferenciados para agregar valor aos produtos, na qualidade de produção e na organização para uma entrega rápida e atendimento de nichos específicos do mercado (ANDRADE; BEZERRA; LANDIM, 2015). O mercado de moda sustentável é considerado um nicho específico do setor e já é visto como prioridade nas ações da ABIT (2015).

3.1 A EVOLUÇÃO DA INDÚSTRIA DA MODA

A produção de vestuário saiu da esfera doméstica para a produção em associações de artesãos e, mais tarde, para a manufatura industrial ou sistemas de fabricação. A produção moderna passou por uma variedade de configurações, desde a produção em série do fordismo, produção local verticalizada e integrada, até as formas flexíveis de produção em rede que são comuns nos dias de hoje (MANLOW, 2008).

A industrialização da moda iniciou a partir da metade do século XX, com o fortalecimento do *Prêt-à-porter*, sistema em que um modelo é disponibilizado em vários tamanhos padrão (MENDES et al, 2010). Com isso, os processos de confecção passam a ser feitos em linha de produção, o que refletiu também em tecnologia e padronização, conforme exposto no Quadro 3.

Durante a década de 1980, ocorre uma mudança na indústria de vestuário, em que a produção de grandes empresas deixa de ser verticalizada – com todas as etapas feitas internamente, – e passa a ser horizontalizada, com a contratação de outras companhias que executam parte das atividades. Essa transição fez surgir empresas especializadas em determinados processos, como as facções, que realizam apenas a costura das peças de vestuário já cortadas, ou empresas especialistas em processos de beneficiamento, como tingimento, estamparia ou bordados, por exemplo. Surgiram também empresas que ofertam o desenvolvimento completo das peças, produção e entrega com a etiqueta do cliente, conhecido como *private label*, o que possibilita às marcas focar na gestão e comercialização (MENDES et al, 2010)

Quadro 3 – Mudanças na cadeia produtiva a partir dos sistemas da moda

	Antes do prêt-à-porter	Depois do prêt-à-porter	Reflexos da mudança
Utilização de tecnologia	Tecnologia simples	Tecnologia semi-automatizada	Aceleração da produção
Execução das tarefas	Do início ao final das tarefas	Segmentado	Domínio da tarefa
Controle do tempo de execução das tarefas	Controle total	Controle por tempos e métodos	Agilidade na tarefa
Poder de decisão na alteração das tarefas	Grande	Pequena	Padronização da tarefa e produto
Habilidade de costura x habilidade de utilização do equipamento	Maior habilidade de costura	Maior habilidade de utilização do equipamento	Simplificação do conhecimento
Atividade	Costureira	Operadora de máquina de costura	Especializado em tarefas de costura

Fonte: MENDES et al (2010).

Em termos tecnológicos, a indústria têxtil e confecção vem realizando um esforço considerável em atingir um patamar de indústria 4.0, uma das agendas prioritárias dos órgãos setoriais (ABIT, 2016). Nesse sentido, são utilizados sistemas de informação para organização da produção e logística. Softwares CAD/CAM integram o desenvolvimento de produto desde o desenho e modelagem, inclusive com recursos em prototipação 3D e realidade virtual que permitem ao usuário experimentar virtualmente uma peça de roupa. Módulos de software fazem a programação de enfiado¹⁷ e corte, executados por robôs; automação industrial em alguns processos de acabamento e beneficiamento (ABDI, 2015; MENDES et al, 2010). Apesar dos esforços, o uso dessas tecnologias fica restrito a grandes empresas (IBGE, 2016b), que possuem recursos financeiros e melhor acesso a financiamentos.

A indústria têxtil e confecção no final do século XIX e início do século XX, tinha como principal força o trabalho feminino. O salário chegava a ser metade do salário de homens na mesma função (ARAVANIS, 2010). A atividade de costurar fazia parte das habilidades domésticas que eram ensinadas às mulheres desde crianças, assim como era comum a atividade de modista, a profissional que desenhava e confeccionava peças sob medida (MENDES et al, 2010). Hoje em dia, a indústria têxtil

¹⁷ Processo de dispor as várias camadas de tecido sobre a mesa de corte, de acordo com o planejamento da produção. Fonte: Cartilha de Costurabilidade, Uso e Conservação de Tecidos da Texbrasil/Decor (<http://www.texbrasildecor.com.br/imagens/cartilhanova.pdf>)

e confecção ainda tem uma mão de obra predominantemente feminina, que chega a 75% (ABIT, 2015).

As micro e pequenas empresas ainda utilizam mão-de-obra essencialmente manual. Principalmente de facções, a maioria microempresas, que utilizam tecnologias simples como na época anterior ao *Prêt-à-porter*. Além da falta de recursos financeiros, faltam pessoas capacitadas para lidar com a tecnologia complexa (MENDES et al, 2010).

As principais barreiras à inovação na indústria da moda estão relacionadas a recursos financeiros – riscos econômicos excessivos; escassez de fontes apropriadas de financiamento; alto custo de inovação – e a falta de pessoal qualificado (IBGE, 2016a). A dificuldade em encontrar mão-de-obra qualificada ocorre pois não houve aprimoramento intelectual dos operadores suficiente para acompanhar a evolução da tecnologia na indústria (MENDES et al, 2010)

Além da questão de limitar os trabalhadores a simples operadores de máquina, a fragmentação do processo produtivo de vestuário, ao mesmo tempo em que permite a dispersão e mobilidade das atividades produtivas, cria uma divisão desigual do trabalho e dos lucros (MOREIRA, 2003). Ao levar em consideração que a indústria da moda depende muito de mão de obra, muitas vezes executada por costureiras e de maneira informal (BRADESCO, 2016), tais questões são preocupantes do ponto de vista social, pois criam atividades que prejudicam os trabalhadores, ao mesmo tempo em que dificultam o desenvolvimento do trabalho criativo.

3.2 CADEIA PRODUTIVA DE MODA

A cadeia produtiva de moda engloba o conjunto de processos responsáveis por transformar fibras em produtos de vestuário, que culmina na entrega do produto final ao cliente (ANDRADE et al, 2015).

Andrade et al (2015) dividem o setor de confecção de produtos do vestuário nas fases “concepção”, que abrange as atividades relacionadas à pesquisa e desenvolvimento de novos produtos e “produção em série”, que inclui as etapas relacionadas à produção industrial das peças desenvolvidas até a saída da fábrica. A descrição das etapas é feita no Quadro 4.

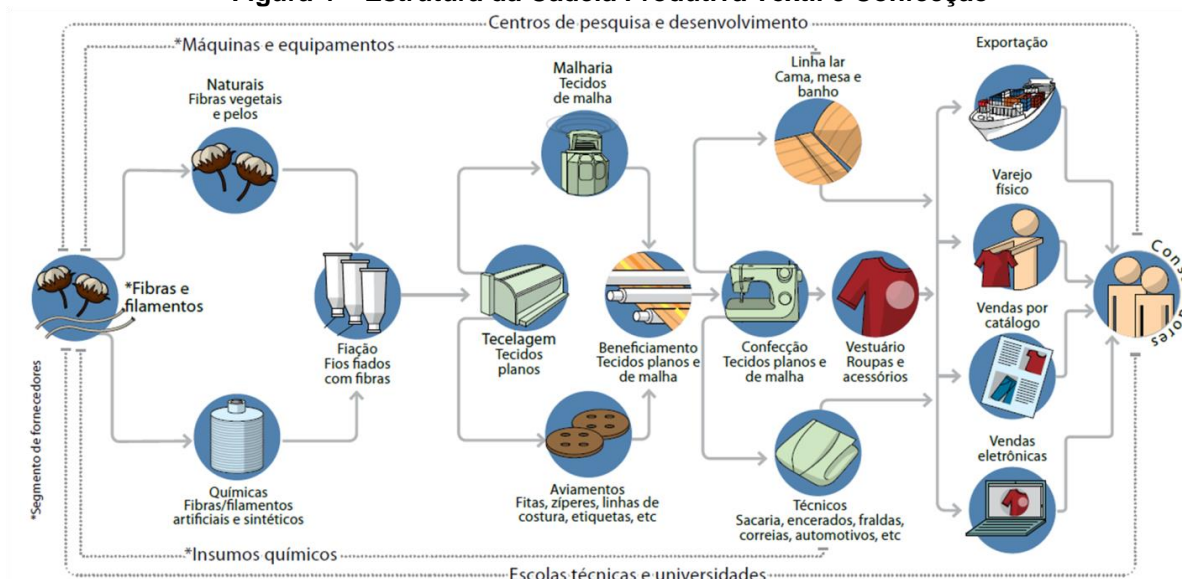
Quadro 4 – fases do processo de desenvolvimento dos produtos do vestuário.

FASE	ETAPA/ SETOR	RESPONSABILIDADE
Concepção	Criação	Realização de pesquisas: de tendências, de mercado, a tecnológica, sobre o público-alvo e suas necessidades, de tema de coleção, entre outras; Programação do planejamento da coleção; Efetuação de briefing ou painel de imagens; Definição da cartela de cores, tecidos, aviamentos e demais materiais, como também do shape dos produtos; Concepção do produto; Execução da ficha técnica; Análise da viabilidade técnica, financeira e produtiva da produção.
	Modelagem	Execução das bases de modelagens e da gradação destas.
	Prototipagem	Confecção e avaliação do protótipo; Efetuação da sequência operacional da ficha técnica.
Produção em série	Corte	Realização da matriz (risco) e do enfesto; Execução do corte; Separação das peças em lotes identificados.
	Costura	Preparação para a confecção; Montagem das peças.
	Acabamento	Efetuação de limpeza das peças; Aplicação de acessórios; Inspeção de qualidade e realização de possíveis consertos; Revisão da peça final; Execução de passadoria e embalagem.
	Expedição	Fechamento de pedidos, acompanhamento de prazos e controle de estoque de produtos; Realização de faturamento e envio/entrega dos produtos.

Fonte: Andrade; Bezerra; Landim (2015).

Os elos e as etapas da cadeia T&C e as relações existentes são apresentadas na Figura 4. A organização da produção de vestuário envolve a complexa distribuição entre processos e maquinários específicos, além da escolha com relação à qualidade das peças. Para a confecção em tecidos planos, o principal equipamento é a máquina de ponto fixo. Já para a confecção em malha, é preciso o uso de máquinas de ponto flexível que acompanham a elasticidade do material. Muitas vezes, ainda é necessário o uso de maquinário especial, que executam processos específicos de acabamento. Para produtos *commodities* – com modelagem e processos padronizados, como camisetas e calças jeans, a quantidade geralmente é maior e a produção requer menos habilidade. Já para os produtos diferenciados, com modelagem, tecidos e acabamentos que variam a cada coleção, é preciso uma produção mais especializada (MENDES et al, 2010).

Figura 4 – Estrutura da Cadeia Produtiva Têxtil e Confeção



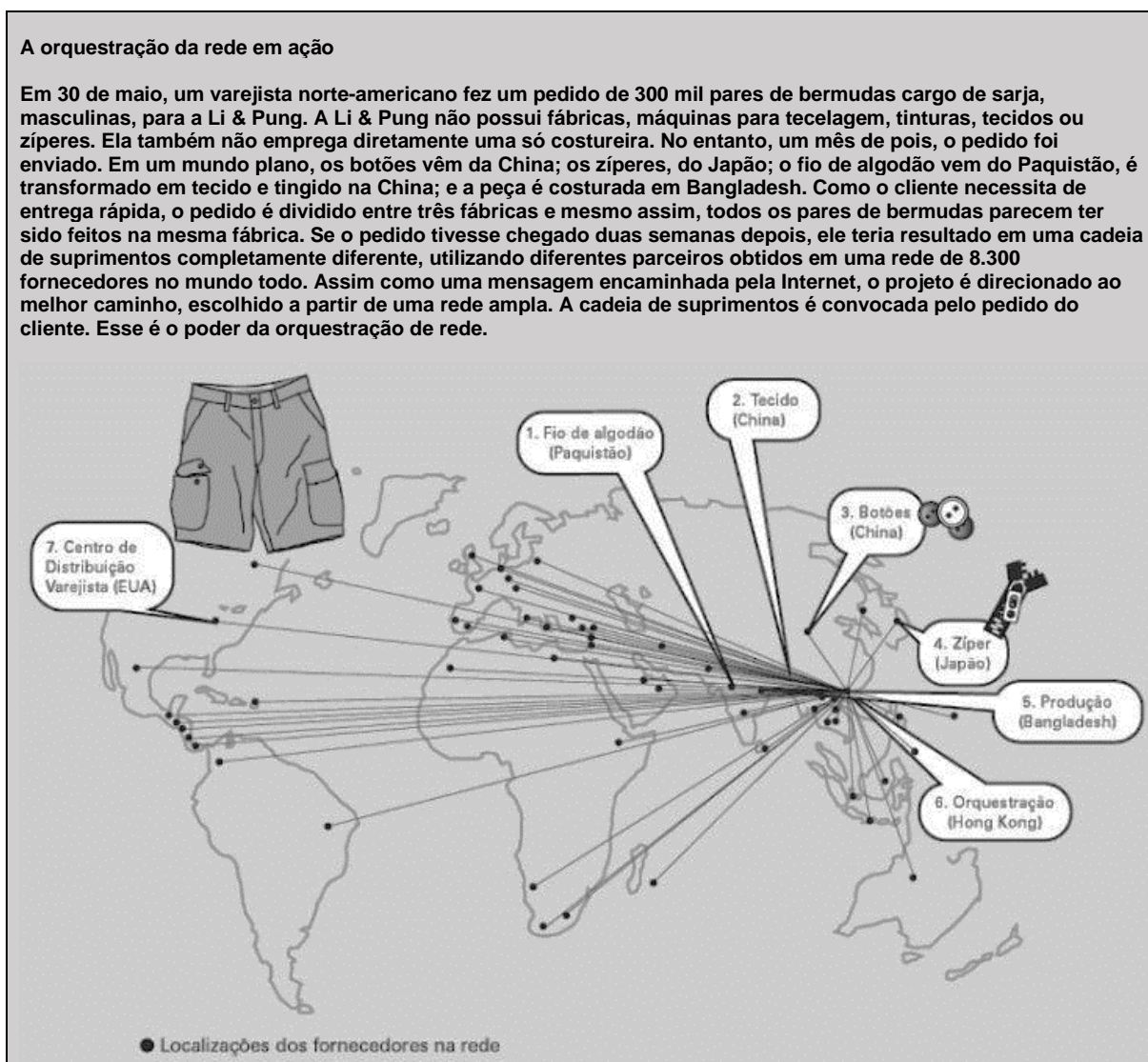
Fonte: ABIT (2015)

Assim, cada tipo de produto vai para uma célula de produção ou fornecedor específico, pois geralmente cada fábrica ou facção se especializa em um tipo de produção. Para empresas que optam pela importação dos produtos, a fase de produção em série inclui a tarefa, muitas vezes difícil, de selecionar fornecedores confiáveis, além das demais medidas burocráticas, do controle de qualidade e cronograma de entrega (ANDRADE; BEZERRA; LANDIM, 2015).

Muitas empresas de moda nacional adotam o *outsourcing* como estratégia de produção, ou seja, a transferência de diversas etapas da produção para fora do país, ou até mesmo a compra de insumos ou do produto final em outros países (ANDRADE; BEZERRA; LANDIM, 2015). As etapas de seleção de fornecedores confiáveis e acordos de produção são válidas não só para empresas que importam produtos, mas para as que terceirizam a produção com empresas nacionais. Essa terceirização pode ocorrer em qualquer das etapas da produção em série, a empresa pode somente contratar costureiras ou facções para fechar as peças, ou terceirizar toda a produção, entregando o projeto e recebendo o produto pronto.

Grandes varejistas do setor organizam sua produção por meio da orquestração de redes, conforme ilustrado no Quadro 5. Essa forma de configuração de uma empresa é assim chamada pela semelhança com a condução de uma orquestra, com unidades distintas que devem compor uma melodia uníssona (FUNG et al, 2008).

Quadro 5 - Exemplo de orquestração de rede na produção de vestuário



Fonte: adaptado de FUNG et al (2008, p30)

Como indústria híbrida – que gera valor material e imaterial, a indústria da moda obtém vantagens quando estabelece uma cadeia flexível, que se adapte facilmente aos novos desenvolvimentos originados das demandas de mercado.

3.3 MODA E SUSTENTABILIDADE

A sustentabilidade é hoje um conceito amplamente discutido na sociedade e no meio empresarial, o que envolve principalmente as dimensões ambiental, social e econômica – a o tripé da sustentabilidade proposto por Elkington (1998). O autor pontua que o conceito foi amplamente adotado pela academia e pelo mercado como uma abordagem para medir o custo total dos negócios, considerando o desempenho

social, ambiental e financeiro. Porém, a ideia era provocar uma mudança na lógica capitalista, em que o valor econômico das três dimensões fosse medido e gerenciado com o mesmo esforço por parte da organização (ELKINGTON, 2018).

Para Gwilt (2014), a moda sustentável deve levar em consideração a sociedade, o meio ambiente e a economia. Essa abordagem está alinhada às estratégias de design sustentável, que colabora com a redução de impactos sociais e ambientais associados à produção, uso e descarte de produtos. A indústria da moda deve abandonar um modelo baseado apenas na obtenção de sucesso econômico – financeiro – para explorar novas abordagens mais sustentáveis ao design e ao processo produtivo (GWILT, 2014).

A sustentabilidade vai de encontro ao sistema da moda, pois o desafia em relação ao seu modelo econômico, suas metas, regras, sistema de crenças e valores (FLETCHER; GROSE, 2011). A adoção de práticas sustentáveis pelas empresas de moda é, no entanto, uma realidade crescente no mercado. Novas marcas são criadas com essa preocupação e antigas organizações são reinventadas para que se adequem (BREVE; GONZAGA; MENDES, 2018).

Nos últimos dez anos, indivíduos comuns, não necessariamente ligados a movimentos, e diversos grupos de designers e movimentos, como o *slow fashion*¹⁸, o *Fashion Revolution*¹⁹, e outros, ligados ao consumo consciente, assim como manifestações e frequentes campanhas de boicote às marcas que apresentam produção baseada na precarização do trabalho, na degradação ambiental e/ou no uso de peles e pelos animais, vêm reformulando as críticas éticas à moda. Desta maneira, observamos que a dimensão ética e social da crítica encontrou neste campo uma interseção com a dimensão estética, assumindo novos discursos e assinalando uma reorganização da crítica. Assim, constatamos que as tensões entre as críticas

¹⁸ O *slow fashion* surgiu na Inglaterra em 2003, no curso de Design de Moda, da Universidade de Londres, na Central Saint Martins.

¹⁹ O Fashion Revolution foi fundado como uma ONG pela designer Carry Somers, na cidade de Londres, em 2013, após o desabamento do Rana Plaza, prédio que sediava vários sweatshops, em Dhaka, Bangladesh. Concebido dentro de redes sociais da internet, atua através dela, instigando consumidores a refletirem sobre a origem de suas roupas e a postarem fotos de si próprios, com uma roupa vestida do avesso, mostrando a etiqueta e perguntando à marca (exposta na etiqueta): quem fez minha roupa? Com várias páginas em redes sociais, um site institucional e equipes trabalhando, especialmente, na divulgação de denúncias de trabalho análogo à escravidão e na promoção do consumo crítico de roupas, a organização incita consumidores a buscarem saber onde e por quem suas roupas são feitas.

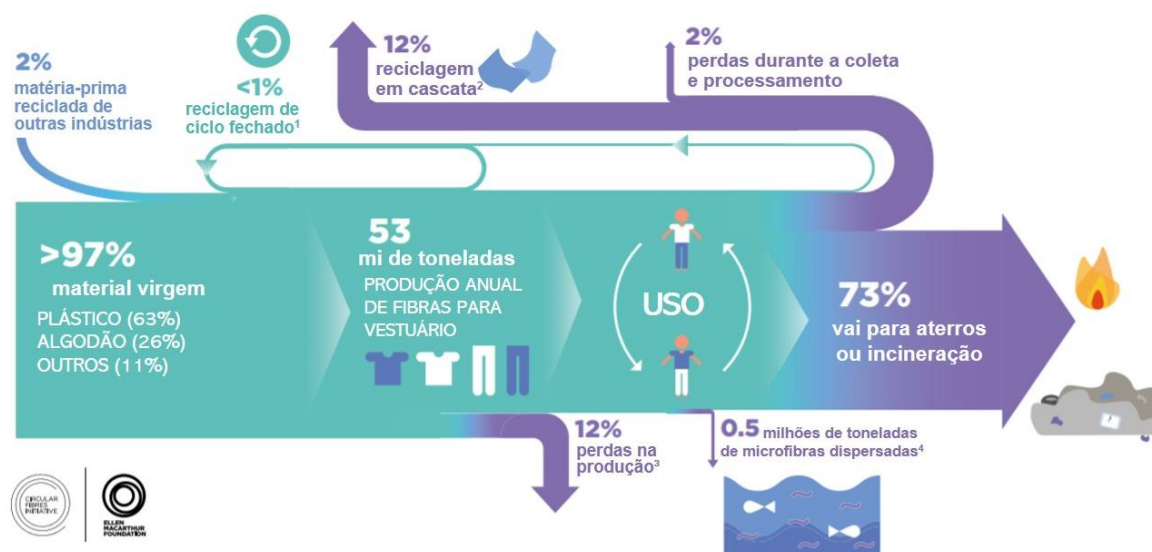
estéticas e éticas vêm permeando a produção e o consumo de moda²⁰ (BERLIM; PORTILHO, 2017, p. 4-5).

A disseminação do sistema fast-fashion é consequência e causa do consumo excessivo. Segundo Fletcher, os preços baixos guiaram uma mudança nos hábitos de compra e uso. As pessoas passaram a atribuir pouco valor às roupas, comprar em grande quantidade e descartá-las rapidamente. A indústria, para alcançar custos mínimos e lucros máximos, trabalha com tecidos e materiais de qualidade inferior, bem como processos de confecção que não garantem resistência à lavagem, o que auxilia na substituição rápida. É a obsolescência programada na moda, para além da autofagia tradicional do sistema, que se renovava a cada estação, agora cria necessidades ilimitadas em espaços curtíssimos de tempo. Necessidades estas alimentadas com uma produção excessiva (FLETCHER, 2010)

Entre os anos 2000 e 2015 o número de peças vendidas duplicou, enquanto a média de vezes em que uma roupa é utilizada antes de ser descartada diminuiu para cerca de 2/3. Enquanto isso, o GDP – índice que mede o grau de desenvolvimento da economia, equivalente ao PIB – também cresceu, cerca de 50%. Ou seja, o aumento da afluência da população gerou aumento do consumo e redução do ciclo de vida das roupas. Consequentemente, houve um aumento do impacto negativo gerado pela indústria da moda (ELLEN MACARTHUR FOUNDATION, 2017). O consumo excessivo, ou consumismo, é fruto de diversos fatores, mas principalmente pela geração de demanda mercadológica e pela busca por bem-estar, ainda que o conceito de bem-estar seja um tanto distorcido nos dias de hoje. Na Figura 5 são ilustrados os fluxos de materiais que ocorrem na cadeia global da indústria da moda referentes ao ano de 2015.

²⁰ Um possível termo a ser usado para designar essas tensões, e que pode ser a manifestação de uma reorganização da crítica na moda, seria “eticização”. Tal termo foi usado por Barbosa (2014, não publicado) em relação à comida, já estetizada pelos chefs e pelas tendências gastronômicas atuais que, agora, vem ganhando dimensões éticas relacionadas à origem, à saúde, à sustentabilidade e ao bem-estar animal. Poderíamos então, por analogia, também falar de um processo de eticização no campo da moda. O termo nos ajuda a conceituar o recente movimento que concerne o “vestir ético”, ou seja, aquele que envolve roupas produzidas em cadeias de produção sustentáveis, feitas com materiais orgânicos ou agroecológicos, comercializadas no contexto de movimentos como o fair trade, ou dentro dos conceitos de reuso proposto pelos brechós, entre outros exemplos.

Figura 5 – Fluxos de materiais na cadeia global da moda em 2015



1 Reciclagem de vestuário em aplicação de qualidade idêntica ou similar

2 Reciclagem de vestuário em outras aplicações de menor valor como material de isolamento, panos de limpeza ou enchimento para estofados

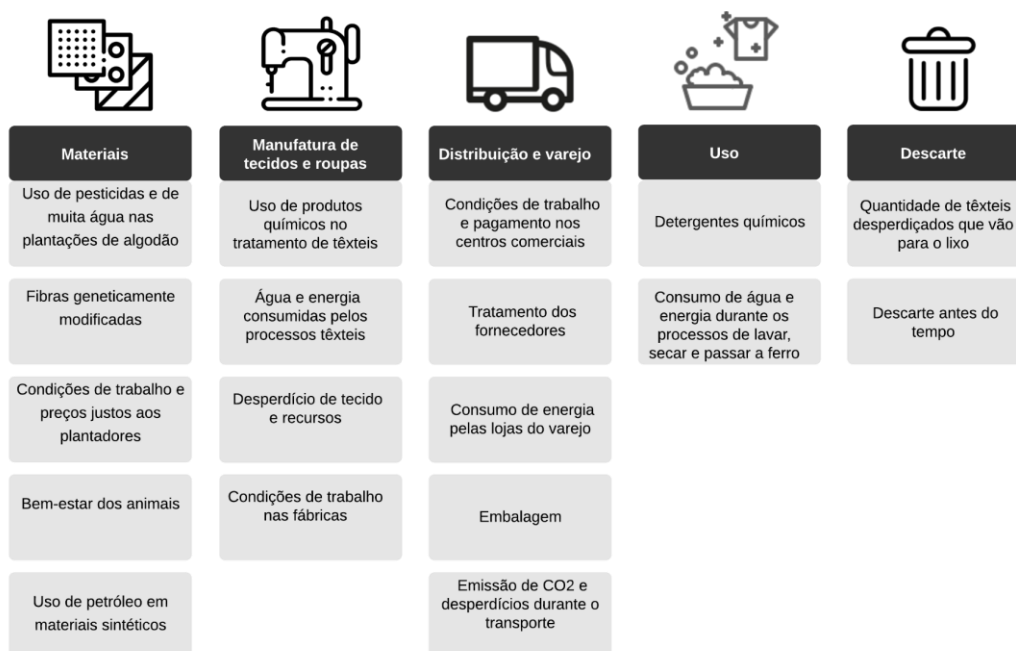
3 Inclui resíduos de corte na fabricação e liquidações de excesso de estoque (fim de coleção)

4 Microfibras de plástico que são removidas durante a lavagem dos tecidos e são liberadas no oceano

Fonte: Adaptado de ELLEN MACARTHUR FOUNDATION (2017)

Ao longo da cadeia da moda, os principais impactos estão relacionados: à emissão de CO₂ em todas as etapas; emissão de efluentes tóxicos na produção de fibras (agrotóxicos) e confecção de roupas (corantes); liberação de microplásticos na fase de uso (microfibras que desprendem das roupas durante a lavagem) e acúmulo de rejeitos no pós consumo (roupas que vão para aterro sanitário ou incineração). A moda é uma indústria que usa essencialmente matéria-prima virgem, sendo que o principal material é o plástico (63%), derivado do petróleo. Em seguida o algodão (26%) que também representa um impacto considerável, devido a forma de cultivo com uso massivo de agrotóxicos. Ao final do ciclo de vida, 73% da produção é destinada para aterro sanitário ou incineração. Ao considerar as atuais taxas de crescimento, o estudo estimou que até 2050 a indústria da moda terá uma participação de 26% das emissões de carbono (hoje representa 2%), passará a consumir três vezes mais petróleo, chegando a 300 milhões de toneladas e será responsável por liberar 22 milhões de toneladas de microfibras plásticas no oceano (ELLEN MACARTHUR FOUNDATION, 2017). Ao longo da cadeia, a indústria da moda gera impactos ambientais e sociais que devem ser mitigados (FIGURA 6).

Figura 6 - Impactos sociais e ambientais da cadeia da moda



Fonte: Adaptado de Gwilt (2014)

O impacto ambiental das roupas pode ser reduzido na produção das fibras; nos processos de acabamento, tingimento e estamparia; na logística global de produção e comércio; no uso e manutenção das peças; na disposição final das peças (NIINIMÄKI, 2013). Como alternativas, são propostas quatro ações: eliminar substâncias nocivas e liberação de microfibras; ampliar o uso das roupas; aprimorar radicalmente a reciclagem e fazer uso eficaz dos recursos, ao migrar para fontes de energia renováveis (ELLEN MACARTHUR FOUNDATION, 2017).

Armstrong e Niinimäki (2012) elencam elementos que o designer pode definir proativamente para fomentar a sustentabilidade dos produtos em relação ao uso e conservação das peças (QUADRO 6). Estão relacionados principalmente à boa qualidade dos materiais e processos, e aos aspectos afetivos, que criam significado para o consumidor, ampliando o tempo de vida da peça para além das tendências cíclicas.

Quadro 6 – Elementos de design proativo para a moda sustentável

Passado	Memórias significativas
	Associações significativas que criam laços entre o usuário e o produto/a marca
Presente	Boa funcionalidade
	Dimensão estética
	Experiências prazerosas durante o uso
	Alta qualidade intrínseca
	Utilidade do produto
	Conexão pessoal e identidade
	Valores do produto devem confluir com os valores pessoais do usuário
	O esforço e a realização do usuário
Futuro	Satisfação contínua com o produto
	Produto ou serviço cumpre com as necessidades de mudança do usuário
	Novos elementos no design
	Novas experiências com o produto

Fonte: (ARMTRONG; NIINIMÄKI, 2012)

Salcedo (2014) resume os desafios que a indústria da moda deve enfrentar, como um novo direcionamento para sobreviver em um planeta com população exponencial e recursos finitos:

- a) Uso e tratamento de água – uso eficaz na produção e consumo, eliminar efluentes tóxicos
- b) Consumo de energia e emissões – minimizar uso de energia na cadeia de valor, desenvolver tecnologias que auxiliem na redução das emissões de CO₂
- c) Uso de químicos e descarte de dejetos tóxicos – reduzir químicos perigosos no cultivo e produção de matérias primas
- d) Geração e gestão de resíduos – minimizar e utilizar de maneira eficaz os resíduos de produção, prolongar a vida útil dos produtos e implementar economia circular
- e) Condições de trabalho dignas – ambientes de trabalho seguros, justas e não-discriminatórias, condições sociais e éticas
- f) Novos modelos de negócio – modelos baseados em serviço, sem incremento de bens ou propriedades.

Um ponto importante nos desafios propostos por Salcedo (2014) é a colaboração com fornecedores, para que se possa alcançar a transparência total dos processos e garantir que são feitos com ética. A transparência é um ponto chave, pois pressiona os negócios a agir de maneira responsável em relação ao meio ambiente e

a sociedade. Ela auxilia os consumidores a diferenciar organizações e produtos que causam impacto social e ambiental negativo e os que são sustentáveis ou causam impacto positivo. Tais informações podem ser disponibilizadas por sistemas de classificação ambiental, etiquetas informativas, informações de impacto ambiental e social, certificações como 'orgânico', 'comércio justo' e 'manejo sustentável' (MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN, 2010).

Nesse sentido, o slow design é aliado pois incentiva a redução do uso de recursos ambientais, industriais e comerciais, ao assumir uma mentalidade que desacelera a crescente velocidade do design, produção e consumo. Ao desconectar-se da moda tradicional, o slow design não pode refletir a mesma forma de fazer, mas deve assumir um sistema autônomo (LEWIS, 2009).

Nessa perspectiva, as estratégias devem ser pensadas sob os três Ps: Planeta (Planet), Pessoas (People) e Lucro (Profit). Em relação ao ambiente, buscar uma produção limpa, de menor impacto, menos extrativista e com menor geração de resíduo. Em relação às pessoas, garantir uma produção segura, a satisfação no uso do produto, além de condições seguras de trabalho. Em relação aos negócios, gerar novos modelos de negócio, criando lucro com menor manufatura (NIINIMÄKI, 2015). Um Sistema de moda sustentável pode criar valor para as pessoas, para o meio ambiente e para os negócios.

4 DESIGN COMO MEDIADOR DE RELAÇÕES DE COLABORAÇÃO PARA A SUSTENTABILIDADE

Este Capítulo pretende focar o objetivo específico *e) investigar o papel do design na configuração de novos negócios com base em relações de colaboração entre organizações*. Entende-se que o design é uma disciplina essencial para promover nas empresas colaboração, inovação e sustentabilidade, ao considerar que esses aspectos são inerentes à sua atuação, conforme a definição de design da World Design Organization:

O Design Industrial é um processo estratégico de solução de problemas que impulsiona a inovação, gera sucesso nos negócios e leva a uma melhor qualidade de vida através de produtos, sistemas, serviços e experiências inovadores. O design industrial preenche a lacuna entre o que é e o que é possível. É uma profissão transdisciplinar que utiliza a criatividade para resolver problemas e co-criar soluções com a intenção de melhorar um produto, sistema, serviço, experiência ou negócio. Na sua essência, o Design Industrial oferece uma maneira mais otimista de olhar para o futuro, reformulando os problemas como oportunidades. Ele une inovação, tecnologia, pesquisa, negócios e clientes para fornecer novo valor e vantagem competitiva nas esferas econômica, social e ambiental.

Designers industriais colocam o ser humano no centro do processo. Eles adquirem uma compreensão profunda das necessidades do usuário por meio da empatia e aplicam um processo pragmático e de solução de problemas centrado no usuário para projetar produtos, sistemas, serviços e experiências. Eles são interessados estratégicos no processo de inovação e estão posicionados de maneira única para preencher diversas disciplinas profissionais e interesses comerciais. Eles valorizam o impacto econômico, social e ambiental de seu trabalho e sua contribuição para a cocriação de uma melhor qualidade de vida²¹ (tradução nossa).

Designers devem pensar de forma abrangente e articular os novos empreendimentos e formas de negócio de acordo com a mudança sistêmica que desejam para a sociedade, agindo de maneira a provocar relações de colaboração entre os diferentes atores (FREIRE; DEL GAUDIO; FRANZATO, 2016). A mudança sistêmica necessária para que possamos alcançar um futuro com bem-estar envolve novas formas de produção e consumo, que possam atender às demandas da sociedade sem gerar impactos negativos para o meio ambiente e, indo além, ser

²¹ WDO. Definition of Industrial Design. 2015. Disponível em: <<https://wdo.org/about/definition/>> Acesso em 10 jul 2018.

meios de regeneração dos impactos negativos que a humanidade vem causando desde a revolução industrial.

4.1 NEGÓCIOS, SUSTENTABILIDADE E INOVAÇÃO SOCIAL

A equação de Ehrlich²² sugere que o impacto ambiental é resultado do tamanho da população, afluência e tecnologia: $I = PxAxT$. Existem linhas de pensamento que defendem como positivos o desenvolvimento da tecnologia e o aumento da afluência, considerando o crescimento populacional como o principal fator dos problemas ambientais. Outras, assumem que o crescimento populacional é algo incontrolável e atribuem o impacto à tecnologia ou à afluência. Entretanto, os fatores estão inter-relacionados, pois a densidade populacional favorece o desenvolvimento de altas tecnologias, que influenciam no aumento da afluência, por exemplo (KEYFITZ, 1991).

Para Anderson (2009), o principal problema da equação $I = PxAxT$ é a tecnologia prejudicial, visto que o crescimento populacional não é facilmente controlável e a afluência é desejável. Assim, para que a mudança ocorra, Anderson afirma que a tecnologia deve passar de numerador para denominador da equação, sendo o principal agente de redução do impacto: $I = \frac{PxA}{T}$. Ao pensar a equação dessa maneira, é possível buscar tecnologias regenerativas, em que as ações vão além da sustentabilidade – que busca o impacto zero – e regeneram o ecossistema.

Com base na mesma equação mestra, Manzini (2008) propõe uma nova relação em que a demanda por bem-estar substitui a afluência e ecoeficiência do sistema sociotécnico toma o lugar da tecnologia:

$$\text{impacto ambiental} = \text{população} \times \text{demanda por bem estar} \\ \times \text{eficiência do sistema sociotécnico}$$

Assim, ‘demanda por bem-estar’ corresponde às expectativas das pessoas de um determinado ecossistema e a ‘eficiência do sistema sociotécnico’ é a capacidade do sistema de transformar os recursos ambientais no bem-estar almejado. O autor defende que a transformação para uma sociedade equilibrada deve vir do aumento da eficiência, em que devem ser utilizados apenas 10% dos recursos

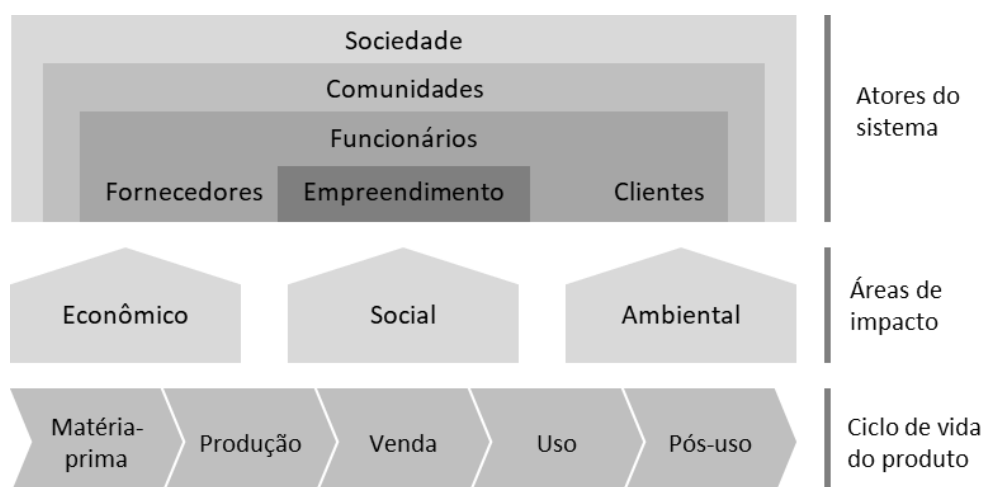
²² Paul Ehrlich, em seu livro “A Bomba Populacional”, de 1968.

consumidos atualmente. Até que essa transição – que o autor chama de descontinuidade sistêmica – aconteça, é preciso investir em um processo de aprendizagem social, para que o modelo de bem-estar e qualidade de vida almejado pela sociedade seja sustentável (MANZINI, 2008).

A equação proposta por Manzini (2008) é tanto uma proposta de mudança de mentalidade com relação à maneira como o consumo ocorre, quanto em relação às formas como os negócios transformam recursos para atender as demandas da sociedade. A ecoeficiência, por exemplo, demanda design e processos produtivos diferentes dos tradicionais, para que não haja a necessidade de extrair novas matérias-primas, mas sim reduzir a materialização de produtos ou utilizar materiais já existentes, por meio de reutilização ou reciclagem, por exemplo.

Para implementar o design sustentável em empresas, os colaboradores de todas as áreas e níveis de gestão e operação devem compreender e comprometer-se com as práticas, que devem ser coordenadas no modelo de negócio e nos produtos desenvolvidos. Além disso, é preciso manter a sustentabilidade financeira do negócio e reinvestir o lucro em mais ações socioambientais, como parte de um programa contínuo da empresa (LEWIS, 2009). Nesse sentido, os negócios são vistos de maneira sistêmica pela perspectiva de triplo impacto, que analisa o impacto nas dimensões econômica, social e ambiental em relação a todos os atores do sistema e considerando todo o ciclo de vida dos produtos (FIGURA 7).

Figura 7 – Perspectivas de análise dos negócios sustentáveis



Fonte: adaptado de Gradl et al (2009).









Anderson (2009) reforça a ideia de que a sustentabilidade é positiva para as empresas e de que um objetivo comum a todos fez com que as pessoas da empresa trabalhassem de maneira engajada e colaborativa:

Nossos produtos estão melhores como nunca, inspirados no projeto para a sustentabilidade, uma fonte inesperada para inovação. Nosso pessoal está unido em torno deste nobre objetivo compartilhado. Não há maneira melhor para atrair as melhores pessoas e fazê-las trabalharem juntas. E a publicidade positiva no mercado é surpreendente. Nenhuma quantidade de propaganda, nenhuma campanha inteligente de marketing a qualquer custo, conseguiria ter produzido ou criado tanta publicidade positiva. Custos, produtos, pessoas, mercado. O que mais há? É um modelo de negócios melhor (ANDERSON, 2009, p.4, grifo nosso).

As inovações do domínio da economia social compreendem o crescimento de muitos outros modos, seja como inspiração e modelo de operação, seja por meio do suporte e conhecimento repassados, em um tipo de crescimento mais orgânico e adaptativo, diferente da escala, que é um conceito da era de produção em massa (MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN, 2010). Essas novas formas de desenvolvimento de negócio estão alinhadas com uma mentalidade restaurativa, em que empresas são criadas ou reinventadas para mitigar os impactos negativos gerados até aqui e atuar como protagonistas de um cenário de bem-estar real do ser humano (LALOUX, 2017).

Osterwalder e Pigneur (2013) afirmam que para solucionar as grandes questões que a sociedade enfrenta atualmente é preciso inovação e ousadia nos Modelos de Negócio, descritos pelos autores como a lógica com que uma organização cria, entrega e captura valor. Para facilitar a configuração destas lógicas, os autores desenvolveram uma ferramenta que nomearam Canvas de Modelo de Negócio (FIGURA 8). Amplamente utilizada no meio empresarial, principalmente em empresas de porte pequeno e em novos negócios que tem como propósito resultados de triplo impacto – social, ambiental e econômico, essa é uma ferramenta importante para pensar as relações de colaboração no desenvolvimento de negócios de moda sustentável.

Figura 8 – Canvas de Modelo de Negócio

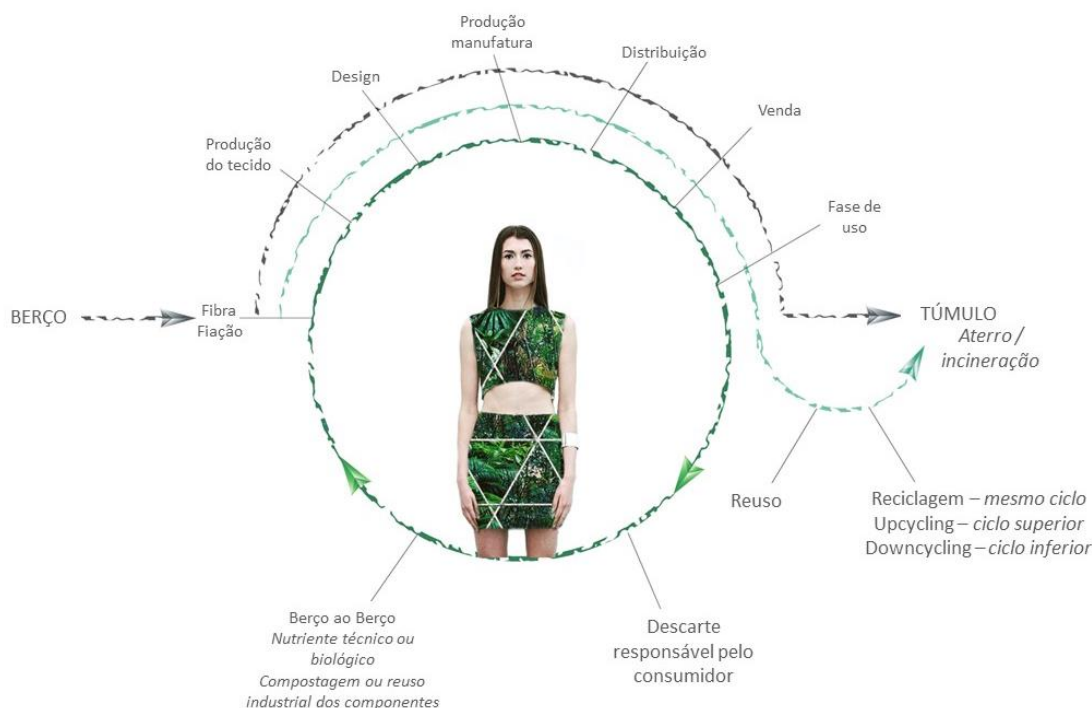
8 PARCERIAS PRINCIPAIS Quem são os parceiros, que fornecem recursos ou executam atividades importantes?	7 ATIVIDADES CHAVE Que atividades nossa proposta de valor requer? Ações importantes para operar com sucesso.	2 PROPOSTA DE VALOR Qual o valor entregue? Que problema resolvemos? Quais as necessidades satisfeitas para cada segmento?	4 RELACIONAMENTO COM CLIENTES Qual a relação com cada segmento de cliente? Conquista, retenção, ampliação?	1 SEGMENTOS DE CLIENTES Para quem criamos valor? Quem são os consumidores mais importantes? Segmentos distintos para valores distintos.
 <p style="text-align: center; font-size: 2em;">Como</p>	 <p style="text-align: center; font-size: 2em;">O que ofereço?</p>	 <p style="text-align: center; font-size: 2em;">O que ofereço?</p>	 <p style="text-align: center; font-size: 2em;">Para quem</p>	 <p style="text-align: center; font-size: 2em;">Ofereço?</p>
9 ESTRUTURA DE CUSTOS Quais os custos mais importantes? Quais recursos e atividades mais caras?	6 RECURSOS PRINCIPAIS Que recursos nossa proposta de valor requer? Físicos, financeiros, intelectuais ou humanos; possuídos, alugados ou adquiridos de parceiros chave	5 FONTES DE RECEITA Que valores os clientes estão dispostos a pagar? Como o negócio gera receita. Pagamento único ou recorrente.	3 CANAIS DE ENTREGA Canais de comunicação, distribuição e venda. Como os segmentos de clientes são alcançados?	 <p style="text-align: center; font-size: 2em;">Ofereço?</p>
<p style="text-align: center; font-size: 1.5em;">Qual o investimento?</p> 	<p style="text-align: center; font-size: 1.5em;">Como recebo?</p> 			

Fonte: Adaptado de Osterwaldter e Pigneur (2013) e SEBRAE (2015).

Essa ferramenta permite planejar e visualizar o que é essencial para o negócio operar e de que maneira os campos se conectam. Os autores sugerem como ordem de planejamento: o entendimento de quem são os clientes; a configuração da proposta de valor, o que a empresa oferece aos clientes; a compreensão dos meios para estabelecer relacionamento com os clientes, gerar receitas e entregar o que a empresa se propõe; elencar quais os recursos necessários e quais as atividades necessárias para que o negócio funcione e compreender quem são os parceiros estratégicos do negócio, que podem auxiliar a empresa em suas atividades, o que naturalmente incentiva as relações de colaboração; por fim, estabelecer a estrutura de custo necessária para manter a empresa (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2013).

A Figura 9 apresenta a perspectiva do ciclo de vida dos produtos, que permite ao designer planejar os processos de acordo com o modelo de negócio, considerando a melhor disposição dos atores e melhor uso dos recursos.

Figura 9 – Diagrama do Ciclo de vida do produto



Fonte: Elaborado pela autora com base em Undress Runways [s.d], GWILT (2014) e BRAUNGART & MCDONOUGH (2013)

Para Salcedo (2014), integrar a sustentabilidade na empresa implica em repensar seu modelo de negócio ou desenvolver novos modelos. A necessidade de mitigar impactos ambientais e sociais oportuniza o desenvolvimento de novas práticas relacionadas a todo o ciclo de vida do produto. Para que o ciclo de vida dos produtos de moda seja sustentável, é preciso considerar a origem das matérias-primas, a produção das peças, a distribuição, a venda, a fase de uso e pós uso, considerando as possibilidades de reuso, reciclagem e descarte correto. Além disso, numa abordagem de economia circular, conforme sugerido por Braungart e McDonough (2013), pensar o pós uso com compostagem dos componentes naturais e retorno ao ciclo produtivo dos componentes tecnológicos.

Para pensar colaboração para a sustentabilidade em novos negócios é importante compreender como se desenvolvem modelos de negócio, mas também considerar as etapas do ciclo de vida dos produtos ou serviços, que, na indústria da moda, são responsáveis por grande parte do impacto negativo, conforme já mencionado no Capítulo 3.

A partir de tendências de mercado que afetam as empresas de moda, Todeschini et al (2017) identificaram *drivers* (direcionadores) de inovação sustentável em modelos de negócio, que são apresentados no Quadro 7.

Quadro 7 – Tendências e drivers de inovação sustentável no modelo de negócio para empresas de moda

Macrotendência	Driver de inovação sustentável	Onde direciona inovação no modelo de negócio?
Economia circular	Reciclagem	Estrutura de custos, atividades-chave, parceiros-chave
	Vegano	parceiros-chave, recursos-chave, canais, proposta de valor
	Upcycling	Recursos-chave, atividades-chave, proposta de valor
Responsabilidade social corporativa	Sweatshop free ²³	Relacionamento com o consumidor, recursos-chave, atividades-chave
	Comércio justo	Relacionamento com o consumidor, parceiros-chave
	Produção local	Relacionamento com o consumidor, proposta de valor, parceiros-chave
Economia compartilhada e consumo colaborativo	Biblioteca de moda	Relacionamento com o consumidor, proposta de valor, fontes de receita
	Segunda-mão	Proposta de valor, canais, relacionamento com o consumidor, atividades-chave, fontes de receita
	Colaboração	Parceiros-chave, atividades-chave, recursos-chave, canais de entrega, relacionamento com o consumidor
Inovação tecnológica	Matérias-primas sustentáveis	Recursos-chave, relacionamento com o consumidor, estrutura de custos
	Desperdício zero	Recursos-chave, atividades-chave, estrutura de custos
	<i>Wearables</i> (vestíveis)	Recursos-chave, atividades-chave, parceiros-chave, proposta de valor, estrutura de custos.
Consciência do consumidor	Armário cápsula	Relacionamento com o consumidor, proposta de valor, fontes de receita
	Lowsumerism	Relacionamento com o consumidor, proposta de valor, fontes de receita
	Slow fashion	Proposta de valor, relacionamento com o consumidor,

Fonte: Adaptado de (TODESCHINI et al., 2017)

As tendências e *drivers* de inovação identificados pela pesquisa auxiliam no direcionamento de novos negócios que atendam às necessidades atuais em relação aos desafios enfrentados pela humanidade. As organizações criadas com foco nestes direcionadores geralmente estão inseridas na Economia Criativa, que, segundo Deheinzelin (2007), tem foco em desenvolvimento e não em crescimento econômico. A economia criativa gera mercado ao trabalhar com inclusão social e produtiva e ao incluir a economia informal, pela ênfase na preservação da diversidade cultural, pela inclusão de saberes e fazeres tradicionais, pela interface com economia solidária e

²³ *Sweatshops* é como são chamadas as grandes fábricas de confecção instaladas nos países asiáticos, em que as condições de trabalho são extremamente precárias. Portanto, *sweatshop free* são empresas que asseguram direitos humanos no ambiente de trabalho produtivo.

pela sustentabilidade originada por modelos de negócios de pequenas empresas articuladas (DEHEINZELIN, 2007).

As novas ideias – produtos, serviços e modelos – que alcançam necessidades sociais ao mesmo tempo em que criam novas relações sociais ou colaborações constituem a inovação social (MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN, 2010). Na inovação social, o princípio é o bem-estar coletivo, em vez do bem-estar individual (FREIRE et al, 2016). Os autores reforçam a ideia de que o design pode desenvolver um papel de ativação e liderança em processos de criatividade coletiva, “de modo a encorajar a inovação e a disponibilidade de troca entre os atores do ecossistema e configurar novas propostas de valor social” (FREIRE et al, 2016, p.643).

Manzini (2008) conceitua a inovação social como uma mudança na maneira como os sujeitos ou comunidades atuam para solucionar problemas ou transformar sua realidade. O autor defende uma atuação ampla e visionária do design, que tem a capacidade de gerar um ambiente favorável à inovação e a sustentabilidade:

Seu papel específico na transição que nos aguarda é oferecer novas soluções a problemas, sejam velhos ou novos, e propor seus cenários como tema em processos de discussão social, colaborando na construção de visões compartilhadas sobre futuros possíveis e sustentáveis. (MANZINI, 2008, p.16)

Pode-se pressupor assim, que é papel do design atuar em sistemas como uma rede de produção de moda vestuário, incentivar novas formas de interação como a colaboração e assim gerar inovação social.

4.2 DESIGN E COLABORAÇÃO

O desenvolvimento de produtos é, ao mesmo tempo, uma função corporativa e um processo, que tem como meta desenvolver produtos funcionais e produzíveis. É geralmente caracterizado pela complexidade, devido à variedade e quantidade de tarefas, atores envolvidos, fatores de influência e condições do ambiente (SCHUH et al., 2018). Para compreender o design como mediador no desenvolvimento de relações colaborativas, é importante a abordagem do Design Estratégico (Zurlo, 2010) e a visão do design como propulsor de inovação (Verganti, 2009) e de sustentabilidade (Manzini, 2008), bem como a perspectiva do Design de Sistemas para a Sustentabilidade (Vezolli, 2010). Essas abordagens defendem o design como área atuante na estratégia das organizações em todos os níveis, com foco no ser humano.

O escopo do design é maior do que apenas o produto, em uma abordagem estratégica do design.

O design estratégico é uma abordagem complexa, que opera em âmbitos coletivos, suporta a ação estratégica por meio de competências próprias e resulta na geração de um efeito de sentido (valor), concretizado em sistemas de ofertas que vão além de soluções pontuais, o chamado sistema-produto. Ver, prever e fazer ver são competências do Design, que facilitam a inovação por meio da antecipação de demandas e comunicação de soluções de forma atrativa e concreta (ZURLO, 2010).

Para Verganti, as empresas precisam tomar uma perspectiva mais ampla para perceber que estão rodeadas de intérpretes. Esses intérpretes são as indústrias de outros setores que visam os mesmos consumidores, os fornecedores, os componentes tecnológicos, os pesquisadores, os designers e os artistas, que compartilham seus interesses e mantêm pesquisas permanentes sobre como as pessoas poderiam dar significado aos produtos. Empresas que produzem inovações guiadas pelo design são melhores que seus concorrentes em detectar, atrair e interagir com os intérpretes-chave. As inovações guiadas pelo design, portanto, permitem aproximar-se desses intérpretes (VERGANTI, 2009).

Os intérpretes que Verganti (2009) coloca como essenciais para o trabalho do designer que deve interagir e buscar informação com todos os envolvidos direta ou indiretamente no projeto, são nomeados por Vezzoli (2010) como os atores do sistema. O Design de Sistemas para a Sustentabilidade é conceituado como:

o design de produtos e serviços ecoeficientes, socialmente coesos e equânimes, que sejam capazes de satisfazer a uma demanda específica (de clientes/usuários), bem como o design da interação dos atores envolvidos no sistema de produção de valor (Vezolli, 2010, p.39).

Um dos elementos chave para essa abordagem é o foco no design das relações entre os atores envolvidos, ou seja, é possível o designer incentivar relações de colaboração entre os atores de uma rede. Segundo o autor, o designer deve “imaginar e promover formas inovadoras de ‘conexões’ – parcerias/interações – entre membros adequados – atores socioeconômicos – de um sistema que responde a uma demanda social específica de satisfação” (VEZZOLI, 2010, p.41). Para o autor, o designer deve entender quem são os melhores atores e quais são as melhores conexões possíveis.

Vendramini e Heemann (2015), relatam a partir de um estudo de observação participante, como ocorre a colaboração em projetos de design e como ela impacta a comunicação, conforme representado no Quadro 8. Nesse estudo os autores consideraram projetos em que os indivíduos – designers e não designers – trabalham conjuntamente. Diferentes configurações de projeto, que vão da multidisciplinaridade do grupo até grupos de designers especialistas e determinado assunto, geram tanto resultados, como processos diferentes, com implicações diversas na tomada de decisão e na forma como a comunicação ocorre.

Quadro 8 – Características das categorias de colaboração e suas implicações para a comunicação

	Times de projetos	Designers de um mesmo projeto	Designers de um domínio específico	Designers e usuários
Participantes	Indivíduos de diferentes disciplinas	Designers responsáveis pela forma dos produtos, evolução da marca e experiência de uso	Designers de uma única disciplina	Designers responsáveis pela experiência de uso e usuários
Objetivo compartilhado	Desenvolver um novo produto	Tomar as decisões referentes ao design, considerando as restrições do projeto	Realizar as tarefas de projetos que exigem o conhecimento técnico específico	Compreender os anseios e necessidades dos usuários
Tomada de decisões	Sobre o projeto	Sobre o design	Não tomam decisões, levantam informações técnicas e alternativas de design	Não tomam decisões, levantam informações relacionadas a experiência de uso
Representações do design	Diferentes	Próximas	Próximas	Diferentes, mas busca-se aproximação
Uso da linguagem	Baseada principalmente no diálogo. São utilizadas também apresentações que combinam representações gráficas e anotações. É também mediada por computador/telefone	Elevada utilização de representações visuais como apoio aos diálogos. Uso do corpo e dos gestos para prever alternativas e implicações de uso	Frequentemente informal, baseada especialmente no diálogo	Baseada no diálogo e em representações visuais direcionadas pelos designers. Elevado uso de gestos
Potencial de conflito	Alto	Médio	Baixo	baixo

Fonte: (VENDRAMINI; HEEMANN, 2015)

O design colaborativo requer um alto senso de trabalho conjunto para atingir um resultado criativo holístico, o que é uma atividade mais exigente. Além disso, ele é mais difícil de estabelecer e sustentar do que simplesmente cumprir um projeto em grupo (Kvan, 2000). Os participantes de um projeto não necessariamente trabalham de maneira equalizada e colaborativa, o ato colaborativo não se dá pelo simples trabalho em equipe, ou por falar sobre os mesmos assuntos. O termo ‘ato colaborativo’ é problemático, segundo Kvan, porque as atividades descritas por ele podem variar em intenção e graus de participação: “nós colaboramos muito menos do que pretendemos” (KVAN, 2000, p.2).

Para Freire et al (2016, p.645) a “colaboração criativa entre designers e não designers, entre especialistas e pessoas comuns” em um processo de projeto que resulta em soluções “mais efetivas, mais apropriadas e mais desejáveis” configura o “codesign”, que é uma das formas de colaboração no design, com foco no processo projetual.

Murray et al (2010) citam as plataformas de coprodução como uma ferramenta de inovação social, em que negócios disponibilizam uma plataforma para que os consumidores possam criar e produzir eles mesmos seus produtos e serviços. Um exemplo citado pelos autores, são empresas de moda que adotaram a abordagem “crie e compre”, em que os consumidores são coprodutores e cocreadores (MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN, 2010).

A colaboração em grupos que buscam a inovação social pode gerar ecossistemas criativos. Deve-se considerar a participação de uma multiplicidade de atores sociais na inovação social e “incluir as pessoas, que estão inseridas nesses contextos socioculturais, como intérpretes relevantes dessa rede, por serem especialistas na experiência cotidiana em tais contextos” (FREIRE et al, 2016, p.644). Entende-se que a participação de atores sociais na inovação social inclua não só contextos de comunidades, mas também organizações, empresas e cadeias produtivas em que o conhecimento tácito seja importante para a realização dos objetivos.

São várias as possibilidades de colaboração e modalidades de redes empresariais. Nesse sentido, entende-se o design como um caminho para alcançar a melhor solução possível, visto que o problema de qual relação estabelecer, como, quem incluir, é complexo. Envolver os atores do sistema contribui para que essa complexidade seja levada em conta no planejamento e desenvolvimento das relações colaborativas. Em síntese, os conceitos que norteiam a presente pesquisa são: a rede colaborativa, como um sistema interligado e interdependente de atores que se conectam por relações entre pessoas; a inovação e sustentabilidade como benefícios da formação da rede; o design como mediador no desenvolvimento da rede, por meio de sua visão intuitiva e preditiva, para envolver os atores em todo o processo de desenvolvimento da rede, gerando autonomia, aprendizado e confiança mútua.

Ao considerar o papel do designer como mediador para a configuração das interações entre os atores do sistema a ser proposto, essa pesquisa foca nos

processos e na rede, compreendendo o cenário em que as empresas estão inseridas, suas conexões existentes e potenciais, e por fim, propondo ações com base colaborativa, que fomentem a inovação e sustentabilidade das empresas e do sistema.

4.3 CONSIDERAÇÕES SOBRE A REVISÃO DE LITERATURA: EVIDÊNCIAS TEÓRICAS E INSUMOS PARA OS PRINCÍPIOS DE COLABORAÇÃO

Como organização, o valor que a marca comunica aos seus clientes deve ser coerente em todas as etapas, desde o que ocorre nos processos produtivos – sejam eles internos ou externos, até a entrega ao consumidor final. Para grande parte das MPEs de moda, processos chave da empresa são executados por terceiros. Essa característica demanda confiança na cadeia produtiva, o que torna a colaboração uma prática necessária. As possibilidades de configuração das relações de colaboração em uma rede de empresas são diversas. Tais possibilidades podem ser exploradas pelo design, a partir da abordagem estratégica e voltada ao desenvolvimento de sistemas para a sustentabilidade.

Entende-se que a colaboração é um elemento chave para propor negócios de moda sustentável que sejam baseados na inovação, na ética e na transparência e que atendam às demandas sociais da atualidade. Para que a colaboração aconteça e perdure, é preciso projetar a melhor configuração possível dos atores envolvidos na rede e pensar em três fases principais: *despertar*, para que a colaboração seja mais provável, conforme sugere Manzini (2008); *viabilizar*, para que a colaboração possa ser estabelecida a partir dos princípios elencados no Capítulo 2; e *preservar*, para que ela persista apesar dos riscos apresentados no item 2.3 e gere benefícios para todos os envolvidos. No Quadro 9, são apresentadas as evidências teóricas e os insumos para a construção dos princípios de colaboração em cada uma das três fases, extraídos do referencial teórico apresentado nos Capítulos 2, 3 e 4.

Quadro 9 – Evidências teóricas e insumos para os princípios de colaboração

Fases	Evidências teóricas	Referências	Insumo para princípios de colaboração
Despertar	A identidade comum entre os membros de um grupo motiva a participação e o compartilhamento de conhecimento, pois estabelece uma lógica de confiança e boas intenções.	Silva (2015)	Vínculo de confiança
	A disposição das pessoas para atuar de maneira conjunta ocorre quando existem problemas ou necessidades complexos e multidimensionais.	Murray; Caulier-Grice; Mulgan, (2010).	Objetivos compartilhados
	Uma rede de microempresas tem como vantagem o vínculo com valores sociais de sustentabilidade	Torrent-Sellens (2014)	Objetivos compartilhados
	Garantir que haja um propósito para a colaboração e identificar seus resultados almejados	Kvan (2000)	Objetivos compartilhados
Viabilizar	Compartilhar e trocar recursos tangíveis e intangíveis, como tempo, espaço, habilidades e dinheiro.	Botsman e Rogers (2011)	Ambiente propício
	Um projeto colaborativo deve deixar claro as interdependências entre os envolvidos.	Kvan (2000)	Engajamento dos membros do arranjo colaborativo
	Forma de trabalhar compartilhada, aberta e sem hierarquia	Lasker; Weiss; Miller (2001)	Gestão horizontal não hierarquizada.
	O amadurecimento das relações e organizações colaborativas ocorre quando há uma disposição das pessoas para continuar a agir em conjunto	Manzini (2008)	Fortalecimento dos vínculos Objetivos compartilhados
	O conhecimento tácito – as habilidades, rotinas das pessoas e das organizações só são transferidos em uma relação direta entre detentor e absorvedor, ou seja, dentro de ambientes e redes de relações	Do Nascimento, Labiak Jr (2011)	Fortalecimento dos vínculos Ambiente propício
	Uma estrutura organizacional compreensível e gerenciável, com base em modelos de governança flexíveis, abertos e horizontais	Manzini (2008)	Estrutura
Preservar	Comunicação aberta e frequente; Estabelecimento de meios de comunicação formais e informais; Os membros estabelecem conexões pessoais, produzindo um grupo mais bem informado e mais coeso, trabalhando em um projeto comum.	Mattesich e Monsey (1992)	Comunicação aberta Vínculos de confiança
	Importância de que as empresas estejam orientadas às relações em vez de simples transações comerciais	Min et al (2005)	Bom funcionamento do grupo
	Relações profundas e dinâmicas, com interação direta	Manzini (2008)	Bom funcionamento do grupo
	As informações devem ser compartilhadas de modo a mudar o processo de tomada de decisão, envolver as pessoas de maneira proativa e aproveitar oportunidades de gerar melhorias, não apenas evitar ou resolver problemas	Min et al (2005)	Gestão horizontal não hierarquizada.
	Formação de vínculos sólidos e que abrange todos os seus públicos de interesse: integrantes, clientes e fornecedores	Macedo; Porém; Andrelo (2014).	Fortalecimento dos vínculos e da confiança
	A colaboração é demorada e requer a construção de relacionamentos.	Kvan (2000)	Vínculo de confiança
	Interesse e respeito pelo empenho do fornecedor agregam valor às relações técnicas e/ou comerciais para ambos os lados	Sandes (2003)	Fortalecimento dos vínculos e da confiança
	Reciprocidade e justa distribuição dos ganhos na relação com o fornecedor; ganhos da colaboração distribuídos de maneira uniforme na cadeia de suprimentos.	Zirpoli; Caputo, (2002); Min et al (2005).	Retorno em relação às expectativas dos participantes.
	Em relações de colaboração na cadeia produtiva, as empresas envolvidas passam a compreender-se parte da mesma operação, como co-proprietários e mantendo um foco na melhor solução para todos	Min et al (2005)	Fortalecimento dos vínculos e da confiança Pertencimento

Fonte: elaborado pela autora

A partir do exposto no referencial teórico e das evidências teóricas elencadas nesse item, a metodologia utilizada na pesquisa foi definida para melhor explorar a temática em sua complexidade e é apresentada no Capítulo 6. Nos Capítulos

subsequentes são apresentadas e discutidas as relações identificadas entre as empresas participantes. Ao final, a análise possibilitou a proposição de princípios de colaboração para o design de modelos de negócio de moda sustentável.

5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os procedimentos metodológicos dessa pesquisa foram elaborados em cinco etapas. Na Figura 10 é apresentado o desenho da pesquisa em forma de ilustração, para melhor visualização dos fluxos de insumos e resultados gerados a cada etapa. Os métodos e ferramentas aqui apresentados possibilitaram gerar os resultados de pesquisa, que são apresentados e discutidos no Capítulo 6.

Figura 10 - Desenho da pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora

A pesquisa pode ser enquadrada na área de Ciências Sociais Aplicadas – Desenho Industrial da CAPES. É de abordagem qualitativa, visto que busca a compreensão dinâmica das relações sociais que envolvem o fenômeno estudado. Yin (2016) lista dentre as características da pesquisa qualitativa: representar as opiniões e perspectivas das pessoas dentro do contexto estudado; revelar conceitos existentes ou emergentes que podem ajudar a explicar o comportamento social e usar múltiplas fontes de coleta de dados.

O estudo é de natureza aplicada, pois deverá gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos e em nível local.

Quanto ao objetivo, é um estudo exploratório e descritivo, que busca compreender melhor o contexto das relações entre micro e pequenas empresas e descrever como ocorre a colaboração, para então gerar os princípios que são os resultados de pesquisa.

5.1 PROCEDIMENTOS DE PESQUISA

Para cumprir com os objetivos da pesquisa, os procedimentos adotados foram divididos em etapas: a revisão de literatura, a pesquisa documental e a coleta de dados com participantes da cadeia da moda (por meio de entrevista semiestruturada e de grupo focal). A revisão de literatura foi descrita nos Capítulos 2, 3, e 4. Os demais procedimentos e ferramentas de coleta e análise de dados serão descritos detalhadamente na seção 5.3.

Ao considerar o contexto das micro e pequenas empresas (MPEs), optou-se por não utilizar como metodologia o estudo de caso, que é frequentemente empregado em pesquisa com empresas. Isso porque nessas empresas a estrutura é enxuta, muitas vezes apenas uma única pessoa é responsável pela gestão e há dificuldades em acessar documentos, pois pode não existir uma organização de registros formalizada.

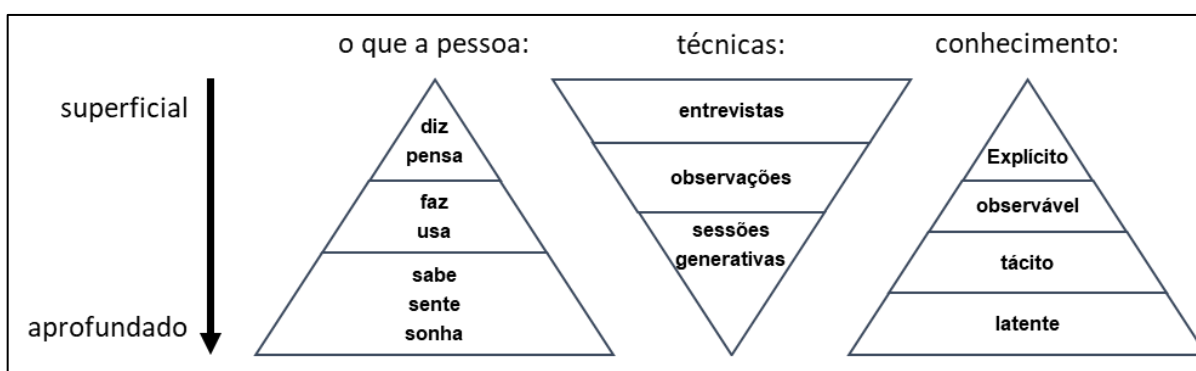
Para resolver o problema de pesquisa, o estudo com as empresas foi conduzido com métodos de pesquisa qualitativa (YIN, 2016), com uso de técnicas de pesquisa etnográfica – entrevistas e grupo focal, submetidos à apreciação do Comitê de Ética em Pesquisa da UFRGS, com parecer nº 2.159.877 aprovado em 06/07/17. A contextualização das empresas estudadas foi feita a partir da pesquisa documental, com a busca de evidências de colaboração no material publicado em suas páginas web e redes sociais, bem como jornais e outros meios de comunicação, em formato de texto, áudio, foto e vídeo. Esses dados são de domínio público, portanto não interferem em questões éticas, conforme Resolução nº 510/16.

Após a revisão de literatura foi realizada a pesquisa documental, que possibilitou caracterizar as empresas e investigar as evidências de relações de colaboração e de foco em sustentabilidade. Nas entrevistas para coleta de dados com participantes, foi realizado o mapeamento do modelo de negócio e do ciclo de vida do produto de cada empresa, bem como foram investigadas as relações de colaboração

existentes e potenciais. Ainda nesse procedimento algumas questões encontradas na pesquisa documental relacionadas à colaboração foram aprofundadas.

As entrevistas narrativas/episódicas foram feitas com representantes das empresas e registradas em vídeo, fotos, notas e ilustrações em diagramas. O grupo focal foi realizado com especialistas, registrado em vídeo, fotos, notas e painéis com etiquetas autoadesivas. O uso de diagramas e painéis em que os participantes podem gerar relatos permitiu que diversos níveis de conhecimento fossem acessados, conforme exposto na Figura 11.

Figura 11 – Diferentes técnicas para acessar os níveis de conhecimento sobre experiência



Fonte: (SLEESWIJK VISSER et al., 2005, p.4)

Para analisar os dados gerados na pesquisa documental, nas entrevistas e no grupo focal, foram utilizadas técnicas de análise qualitativa. Yin (2016) sugere como método de análise de dados qualitativos cinco fases: (i) compilar a base de dados – ordenar os dados coletados; (ii) decompor dados – organizar em unidades menores; (iii) recompor dados – reorganizar os dados de acordo com temas ou aglomerações de dados; (iv) interpretar dados – criação de uma nova narrativa a partir dos dados – e (v) concluir – extração de conclusões a partir de todo o estudo. Segundo o autor, o ciclo de análise não é linear e o pesquisador pode oscilar entre elas e revisitar as etapas quando necessário.

No quadro 10 são especificadas as relações entre os métodos adotados na pesquisa, os objetivos a serem cumpridos, a amostra investigada e a forma análise de cada ferramenta de coleta.

Quadro 10 – Síntese da metodologia de pesquisa

Método	Revisão de literatura	Pesquisa documental	Entrevistas narrativas/episódicas	Grupo focal
Ferramentas de coleta	Busca em base de dados, periódicos e livros. Busca pelos termos chave da pesquisa considerando data de publicação (>10 anos) e relevância. Busca de fontes a partir das referências das publicações consultadas.	Busca em redes sociais (Facebook, Instagram); busca em portais de notícias; busca em websites das empresas.	Entrevistas semiestruturadas feitas presencialmente; registro em vídeo; registro em notas do pesquisador; registro em notas do entrevistado por meio de diagramas.	Grupo focal feito presencialmente; registro em vídeo; registro em notas do pesquisador; registro em notas dos participantes em painéis.
Ferramentas de análise	Análise narrativa e exploratória Redação do texto científico	Análise qualitativa Organização do material coletado Seleção dos textos e imagens mais relevantes	Análise qualitativa Transcrição das falas Digitalização dos diagramas Extração das falas mais pertinentes	Análise qualitativa Transcrição das falas Digitalização dos painéis Extração das falas mais pertinentes
Objetivos relacionados	a) Descrever as relações de colaboração estabelecidas entre organizações, seus desdobramentos e formas de estímulo e viabilização por meio de revisão de literatura; b) Compreender o contexto das micro e pequenas empresas de moda sustentável em Porto Alegre (RS) e as relações de colaboração estabelecidas entre elas, por meio de revisão de literatura e pesquisa qualitativa; e) Investigar o papel do design na configuração de novos negócios com base em relações de colaboração entre organizações por meio de revisão de literatura e pesquisa qualitativa.	b) Compreender o contexto das micro e pequenas empresas de moda sustentável em Porto Alegre (RS) e as relações de colaboração estabelecidas entre elas, por meio de revisão de literatura e pesquisa qualitativa; c) Identificar diferentes tipos de relações de colaboração que as empresas estabelecem.	b) Compreender o contexto das micro e pequenas empresas de moda sustentável em Porto Alegre (RS) e as relações de colaboração estabelecidas entre elas, por meio de pesquisa qualitativa; c) Identificar diferentes tipos de relações de colaboração que as empresas estabelecem; d) Identificar os atores que estão envolvidos e como eles colaboram em redes de MPEs de moda sustentável.	d) Identificar os atores que estão envolvidos e como eles colaboram em redes de MPEs de moda sustentável; e) Investigar o papel do design na configuração de novos negócios com base em relações de colaboração entre organizações por meio de revisão de literatura e pesquisa qualitativa; f) Identificar os princípios de colaboração entre empresas para a configuração de negócios de moda sustentável.
Amostra	Base de dados Periódicos Capes; Livros e publicações da área.	Empresas que demonstram relação com a moda sustentável.	Empresas que demonstram relação com a moda sustentável e publicaram evidências de colaboração.	Representantes das empresas que participaram da entrevista; pesquisadores; designers; empresários.

Fonte: elaborado pela autora.

A triangulação dos dados foi feita comparando as evidências teóricas extraídas da revisão de literatura e as evidências práticas extraídas das coletas com os participantes. Assim foi possível descrever, compreender e explicar como ocorre e quais são as implicações da colaboração entre empresas de moda sustentável e como

o design pode contribuir para que as relações de colaboração sejam planejadas em novos negócios. Nos itens a seguir, a amostra e as ferramentas da pesquisa de campo são descritas de maneira detalhada.

5.2 DESCRIÇÃO DA AMOSTRA

A amostra desta pesquisa foi selecionada por meio de amostragem intencional que, conforme Yin (2016), tem como propósito selecionar sujeitos que possam gerar os dados mais relevantes e suficientes em relação ao tema estudado. Dessa forma, ao considerar o tema da pesquisa – design das relações de colaboração entre empresas de moda sustentável, buscou-se empresas que trabalham com moda sustentável e praticam relações de colaboração. Além disso, foram incluídas na pesquisa empresas que estabelecem relações de colaboração entre si, possibilitando a investigação de ambos pontos de vista. As seções a seguir descrevem a amostra de cada fase da pesquisa de campo.

5.2.1 Caracterização da amostra da fase de pesquisa documental e da fase de entrevistas

A amostra para a pesquisa documental e para as entrevistas consistiu em treze (13) empresas de moda sediadas em Porto Alegre. Inicialmente foram convidadas a participar da pesquisa representantes de quinze (15) empresas, das quais uma (1) solicitou sair por questões pessoais e uma (1) não retornou os convites feitos. As entrevistas foram realizadas com um (1) representante de cada empresa, conforme disponibilidade dos mesmos em questões de data, horário e local. Os critérios para a pré-seleção das empresas consistiram em:

- a) Estar situada em Porto Alegre/RS;
- b) Aceitar participar da pesquisa, formalmente, por meio da assinatura do termo de anuência (APÊNDICE A);
- c) Ser uma empresa de micro ou pequeno porte;
- d) Ter, ao menos, um (1) ano de existência;
- e) Ter marca própria;
- f) Desenvolver produtos de moda autoral;
- g) Ser orientada à sustentabilidade;

- h) Ter tornado público evidências de colaboração com outras empresas e instituições no processo de desenvolvimento de produtos, por meio de suas redes ou publicações em outros meios;

Quanto à colaboração, o Quadro 11 mostra algumas evidências de predisposição à colaboração, com base em dados públicos coletados em mídias e redes sociais das empresas (a), experiências anteriores da autora com essas empresas (b) e em estudo prévio²⁴ (c). A busca pelas empresas foi feita pela conveniência de acesso da pesquisadora, por ter contato em sua atuação profissional de mercado, em parcerias com o curso de moda em que atuou como docente entre 2013 e 2017 e, por meio das ações executadas pelo Núcleo de Moda Sustentável da UFRGS, no qual a autora atuou como pesquisadora. A assinatura da Autorização de Participação (APÊNDICE A) foi feita mediante aceite das empresas em participar da pesquisa, a partir do primeiro convite formal.

Quadro 11 – Descrição dos critérios de escolha das empresas participantes (continua).

Empresa	Evidências de predisposição à colaboração
Ent_A	Participa de coletivo de marcas (a)
Ent_B	Participa de coletivo de marcas (a)
Ent_C	Produtos lançados em colaboração com outras marcas; sediada em casa colaborativa (a)
Ent_D	Participa de coletivo de marcas (a)
Ent_E	Participa de coletivo de marcas (a)
Ent_F	Produtos lançados em colaboração com outras marcas; sediada em casa colaborativa. (a); Colaboração com universidade (b)
Ent_G	Produtos lançados em colaboração com outras marcas; sediada em casa colaborativa (a); Colaboração com universidade (b)
Ent_H	Produtos lançados em colaboração com outras marcas; participa de coletivo de marcas (a)
Ent_I	Produtos lançados em colaboração com outras marcas (a); Colaboração com universidade (b)
Ent_J	Produtos lançados em colaboração com outras marcas (a)
Ent_K	Produtos lançados em colaboração com outras marcas; Cooperativa (a)
Ent_L	Participa de coletivo de marcas (a)
Ent_M	Produtos lançados em colaboração com outras marcas (a); colabora com fornecedores (c)

Fonte: elaborado pela autora

Quanto ao porte, seis (6) empresas são de microempreendedor individual (MEI); três (3) são microempresa (ME); duas (2) são empresa de pequeno porte

²⁴ GIONGO, Marina; FRAGA, Paula; VAN DER LINDEN, Júlio; BERNARDES, Maurício. Cooperação e inovação em micro e pequenas empresas de moda. In: VAN DER LINDEN, Júlio Carlos de Souza; BRUSCATO, Underléa Miotto; BERNARDES, Maurício Moreira e Silva (Orgs.). Design em Pesquisa – Vol. II. Porto Alegre: Marcavisual, 2018. p 313-329.

(EPP); uma (1) é cooperativa e uma (1) é autônoma (RPA), conforme o Quadro 12. As treze (13) empresas exercem a atividade de varejo com marca própria no mercado. Além disso, três (3) empresas desempenham a atividade de prestador de serviço; quatro (4) empresas desempenham a atividade de confecção; uma (1) desempenha a atividade de fornecedor de matéria-prima e uma (1) desempenha a atividade de consultoria.

Quadro 12 – Caracterização das empresas participantes da pesquisa

COD Empresa	NJ*/porte	Atividades que desempenham	Produtos desenvolvidos	Formação do entrevistado	Cargo do entrevistado
Ent_A	MEI	Varejo	Vestuário feminino malha; tricô;	Design de moda	Proprietária
Ent_B	SEL EPP	Varejo	Vestuário feminino malha e plano	Publicidade	Sócia proprietária
Ent_C	MEI	Varejo	Vestuário malha, acessórios, calçados, objetos	Design	Sócio proprietário
Ent_D	MEI	Varejo, prestador de serviço	Vestuário feminino plano; tricô; tear manual;	Design de moda	Sócia proprietária
Ent_E	MEI	Varejo	Acessórios (joias)	Arquitetura	Sócia proprietária
Ent_F	MEI	Varejo, confecção	Acessórios (mochilas, bolsas etc.)	Direito	Sócia proprietária
Ent_G	SEL ME	Varejo, prestador de serviço, confecção, consultoria	Acessórios (mochilas, bolsas etc.) e vestuário utilitário	Moda e Estilo	Sócia proprietária
Ent_H	EI ME	Varejo	Vestuário feminino malha	Estilismo	Sócia proprietária
Ent_I	SEL EPP	Varejo	Sapatos em tecido	Publicidade	Sócia proprietária
Ent_J	RPA	Varejo, prestador de serviço, confecção	Vestuário plano	Design de Moda	Autônoma
Ent_K	COOP	Fornecedor, Confecção, Varejo	Vestuário malha e plano, acessórios e brinquedos de pano	Costura	Diretora-presidente
Ent_L	MEI	Varejo	Vestuário feminino plano	Publicidade	Proprietária
Ent_M	SEL ME	Varejo	Vestuário plano e malha, calçados, acessórios, objetos	Administração/design de moda	Sócio proprietário

NJ – Natureza jurídica

MEI – Microempreendedor individual

SEL – Sociedade empresarial limitada

ME – Microempresa

EI – Empresário individual

EPP – Empresa de pequeno porte

RPA – Registro de profissional autônomo

COOP – Cooperativa

Fonte: elaborado pela autora

Na Figura 12 é possível visualizar as diferentes categorias de produtos desenvolvidos pelas empresas participantes da pesquisa. Algumas empresas comercializam mais de um tipo de produto.

Figura 12 – tipos de produtos desenvolvidos pelas empresas participantes



Fonte: elaborado pela autora

Embora a maior parte das empresas participantes desenvolvam produtos de vestuário, algumas desenvolvem acessórios de diferentes tipos, exclusivamente ou não. Esta variedade é importante para a pesquisa, pois a oferta diversa de produtos é essencial no varejo de moda e envolve expertises que nem sempre a empresa possui internamente, o que leva as empresas a estabelecer parcerias com outras marcas para possibilitar a oferta de determinados produtos aos clientes.

Ainda durante a entrevista, os participantes foram convidados a participar da segunda fase da pesquisa, que constitui o grupo focal, conforme descrito na seção a seguir.

5.2.2 Caracterização da amostra da fase de grupo focal

O grupo focal deve ser formado por 6 a 8 participantes, como é recomendado por Barbour (2009). Inicialmente, foram convidados os empresários e designers que participaram da primeira etapa da pesquisa, considerando que mesmo com uma quebra de 50% na participação, seria possível realizar um grupo com 6 ou 7 participantes. Todos foram contatados para alinhar dias e horários possíveis para participar e por fim foram agendados dois encontros com 6 participantes cada. Nesses dois encontros compareceram apenas duas participantes no primeiro e uma no segundo. Após a primeira e segunda tentativa de realização do encontro de grupo focal não ser bem sucedida, foram inclusos na amostra pesquisadores, designers e empresários com experiência em colaboração e moda sustentável, que participam do grupo Ecosistema da Moda Sustentável²⁵.

Os participantes dos encontros foram nomeados com códigos representando o encontro (E1; E2; E3) e o número de participação (P1; P2; P3; P4...). No Quadro 13 são caracterizados conforme profissão, formação e atuação.

Quadro 13 – Descrição dos participantes do primeiro encontro.

COD	Descrição do participante
E1P1	Empresária; designer.
E1P2	Empresária; designer; ativista de moda sustentável.
E2P1	Empresária; publicitária; ativista de moda sustentável
E3P1	Empresária; ativista de moda sustentável.
E3P2	Empresária; designer; ativista de moda sustentável.
E3P3	Microempresária; designer; pesquisadora.
E3P4	Bióloga; representa o departamento de sustentabilidade de empresa de confecção.
E3P5	Artesã; desenvolve acessórios com material reciclado.
E3P6	Artesã; assistente social em programa de geração de renda da prefeitura de Porto Alegre.
E3P7	Artesã; desenvolve produtos com tecido de reuso e material reciclado.
E3P8	Fotógrafo de moda; ativista de moda sustentável.

Fonte: elaborado pela autora

No primeiro encontro compareceram duas empresárias/designers que já haviam participado da etapa de entrevistas da pesquisa e foram nomeadas nessa etapa como E1P1 e E1P2. No segundo encontro apenas uma empresária

²⁵ Coletivo de marcas, pesquisadores, designers, empresários e instituições de fomento que constroem em conjunto relações de fortalecimento da moda sustentável (<http://www.modamudamundo.cc>)

compareceu, também participante da etapa de entrevistas. Essa participante foi nomeada como E2P1.

Na terceira tentativa, o grupo foi composto por oito pessoas que participaram voluntariamente de uma reunião do grupo Ecossistema da Moda Sustentável. Essa reunião foi realizada com pauta aberta, em que a atividade de pesquisa foi proposta e o grupo aceitou fazer parte. Foi a única oportunidade em que o quórum realmente caracterizou o encontro como grupo focal, devido à quantidade de participantes e à variedade de papéis na cadeia da moda. Dentre os participantes dessa fase, cinco pessoas são empreendedoras de marcas de vestuário e acessórios sustentáveis, uma é bióloga e atua em empresa de vestuário de médio porte, um é fotógrafo ligado a movimentos de ativismo de moda sustentável, uma é assistente social em um projeto municipal de geração de trabalho e renda como forma de auxiliar no tratamento de saúde mental. Duas pessoas participaram da fase de entrevistas e das primeiras tentativas de realização dos grupos focais, por esse motivo atuaram como polinizadoras das conversas, trazendo informações dos encontros anteriores.

5.3 DESCRIÇÃO DAS FERRAMENTAS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Os procedimentos adotados nessa pesquisa qualitativa foram a revisão de literatura, a pesquisa documental, e a coleta de dados com participantes, por meio de entrevista semiestruturada e de grupo focal. Nesta seção são descritas as ferramentas utilizadas para coletar os dados junto à amostra caracterizada na seção anterior, bem como as ferramentas de análise necessárias para responder aos objetivos de pesquisa.

5.3.1 Revisão de literatura

A revisão de literatura foi do tipo seletiva, que consiste em revisar e relatar estudos anteriores direcionados ao tema de estudo, método e fonte de dados (YIN, 2016). Nessa pesquisa, foi feita uma busca exploratória, sem a intenção de esgotar todas as publicações da área, mas visando responder aos objetivos de pesquisa. Essa etapa contemplou livros, periódicos e publicações online em páginas de referência para a área, com base nos termos chave relacionados à temática: colaboração, micro e pequenas empresas, moda sustentável e design, em diversas combinações para encontrar textos aderentes à temática. As buscas foram efetuadas no portal

Periódicos Capes²⁶, na base de dados *Science Direct*²⁷ e no periódico *CoDesign - International Journal of CoCreation in Design and the Arts*²⁸ e nas listas de referências das publicações consultadas.

O método de análise utilizado foi o narrativo, sem a determinação prévia de critérios e que atende ao caráter qualitativo e exploratório da pesquisa (ROTHER, 2007). As informações das publicações foram interpretadas e organizadas de acordo com a delimitação da temática e com os objetivos específicos – compreender o contexto das empresas, descrever as relações de colaboração interorganizacionais e investigar o papel do design no desenvolvimento de negócios de moda sustentável baseados em colaboração. O resultado da revisão de literatura foi apresentado nos Capítulos 2, 3 e 4.

5.3.2 Pesquisa documental

A pesquisa documental tem como fontes de coleta de dados materiais de várias origens que não passaram por análise ou que podem ser reanalisados em busca de outras interpretações. Os documentos que esta forma de pesquisa examina incluem materiais escritos como jornais, revistas, diários, livros, cartas, relatórios entre outros, e materiais iconográficos, como imagens, fotografias, filmes e desenhos. Tais materiais são considerados primários quando produzidos por pessoas que vivenciaram o fenômeno estudado e secundários quando produzidos por pessoas que não estavam presentes no contexto (GODOY, 1995).

Nessa pesquisa, os documentos coletados inicialmente contemplaram as páginas web das empresas, as páginas da rede social Facebook e os perfis das empresas na rede social Instagram. Ainda, foram incluídas publicações de outras pessoas e organizações em que as empresas estivessem marcadas, quando foi necessário melhor compreender algum acontecimento. Como são todos virtuais, os documentos foram registrados com uso do recurso de captura de tela e/ou impressão em PDF das páginas *web*. Cabe salientar que os endereços eletrônicos não estão referenciados no texto para preservar a identidade das empresas investigadas.

²⁶ <https://www.periodicos.capes.gov.br/>

²⁷ <https://www.sciencedirect.com/>.

²⁸ <https://www.tandfonline.com/toc/ncdn20/current>.

Dentre os benefícios dessa forma de pesquisa estão a permanência das informações contidas nos documentos por longos períodos de tempo e a sua origem natural no contexto, o que permite um retrato mais fiel do que a pesquisa com sujeitos, que podem alterar seu comportamento no momento da coleta de dados (GODOY, 1995). Dentre as dificuldades, estão os vieses que podem existir, devido aos documentos não serem produzidos com o intuito de fornecer informações neutras sobre o contexto, em alguns casos podem ter sido escritos buscando uma boa narrativa, em detrimento do registro fiel da realidade, ou mesmo serem registrados a partir do ponto de vista de quem os produziu. Outro exemplo são os registros escritos em grupos onde existem pessoas sem habilidade para ler e escrever e registrar suas vivências por esse meio (GODOY, 1995). De fato, as narrativas apresentadas pelas empresas geralmente buscam revelar aspectos positivos de suas ações e pouco ou nada informam sobre suas dificuldades.

Para analisar os dados coletados na pesquisa documental, foi utilizada a técnica de análise qualitativa proposta por Yin (2016). O ciclo de análise para a pesquisa documental é representado no Quadro 14:

Quadro 14 – Ciclo de análise dos dados coletados na pesquisa documental

Fase de análise	Procedimentos adotados na pesquisa documental
Compilar base de dados	Captura das telas em arquivo de imagem e/ou impressão em arquivo PDF
Decompor dados	leitura dos textos e imagens
Recompor dados	agrupamento das informações em novos arquivos a partir dos trechos de texto e das imagens destacadas
Interpretar dados Concluir	redação do texto de caracterização das empresas, elaboração de quadros e tabelas tendo como ponto de partida as informações necessárias para caracterizar a amostra

Fonte: elaborado pela autora com base em Yin (2016)

A análise documental colaborou com a caracterização da amostra e identificação de evidências de colaboração, que posteriormente foram aprofundadas na etapa de entrevistas.

5.3.3 Entrevistas para compreensão das dinâmicas de colaboração

A partir da análise documental, que forneceu as informações contempladas no item anterior de caracterização da amostra, a coleta de dados partiu para o detalhamento da descrição do modelo de negócio e do desenvolvimento de produtos das empresas estudadas. Ainda, uma melhor compreensão dos fluxos possíveis e

existentes de colaboração. Para esta etapa foi utilizada uma das formas de entrevista semiestruturada: a entrevista narrativa/episódica, técnica que direciona ao relato de experiências pontuais ligadas ao contexto investigado (FLICK, 2009). Nesse caso, buscou-se narrativas de experiências de colaboração. O roteiro da entrevista é apresentado no Quadro 15.

Quadro 15 – Roteiro de entrevista

Roteiro para a entrevista
Com apoio de papel, lápis e borracha para anotações e desenho de esquemas, entregues a você, descreva: a) Como funciona o modelo de negócio da empresa? b) Como funciona o desenvolvimento de produto (processos de design) da empresa?
Conduzir a entrevista para responder às questões: O quê Quais colaborações foram feitas com outras empresas? Como Como ocorreram essas colaborações? Por quê Por que foram feitas? O que justifica a colaboração? Para quem Para quem foram feitas? Qual foi o público almejado? Para quê Para que foram feitas? Qual o propósito? Com quem Quem participou do processo? Com o quê Com que recursos? Próprios? Conjuntos? Quanto custou? Qual foi o investimento?

Fonte: elaborado pela autora

O intuito das entrevistas foi compreender, descrever e explicar como ocorre a colaboração entre essas empresas, a partir de questões básicas (O quê? Como? Onde? Por quê? Com quem? Com o quê? Com quanto? Para quem? Para quê?).

Entendeu-se que é possível fazer com que as empresas produzam uma narrativa de seu contexto e dos processos que a envolvem, com uso de um suporte físico. Desse modo, como instrumento de organização da coleta de dados dessa etapa, foram utilizados dois gráficos: o Canvas de modelo de negócio (FIGURA 8) e um diagrama de ciclo de vida de produto (FIGURA 9). Cabe salientar que o Canvas foi usado em uma dinâmica de análise, diferente da técnica de planejamento para o qual foi criado. O Diagrama de ciclo de vida de produto foi utilizado para registrar o processo de desenvolvimento de produto, comercialização e pós-venda. Esperava-se gerar dados gráficos pois a pesquisa visual é um método “destinado a levar o pesquisador a esferas que ele pode não ter considerado e em direção a descobertas que não tinham sido previstas” (BANKS, 2009, p.29). Esse método se presta mais à exploração do que à confirmação de dados (BANKS, 2009).

A opção de usar o Canvas como ferramenta se justifica por ser uma abordagem para compreensão do modelo de negócio da empresa de maneira sistêmica. Além de

ser uma linguagem familiar aos empresários, visto que é uma ferramenta utilizada pelo SEBRAE, instituição que presta atendimento aos pequenos negócios. Já o diagrama de ciclo de vida de produto, que considera todo o processo, desde a aquisição de matéria-prima até as possibilidades pós-consumo – descarte, reuso ou retorno do produto, vai ao encontro da ideia de sustentabilidade.

Na fase de pré-teste da coleta de dados, que abrangeu três (3) empresas da amostra, o procedimento consistiu em (i) informar ao entrevistado sobre o objetivo de investigar relações de colaboração e (ii) solicitar que ele narrasse momentos de colaboração já desenvolvidos pela empresa e/ou disposição para possíveis conexões futuras. A narração aconteceu conforme o entrevistado foi preenchendo cada quadro do *canvas* e cada etapa do diagrama de ciclo de vida do produto. Porém, foram necessários ajustes para que a entrevista não ultrapassasse o tempo pré-estabelecido com os empresários na ocasião do convite e, também, para que a condução fosse mais bem estruturada e atendesse aos objetivos.

Após os ajustes, a entrevista consistiu em dois momentos. O primeiro, compreender o contexto da empresa quanto ao modelo de negócio e quanto ao desenvolvimento de produto, com narrativa sobre cada aspecto. No segundo momento, aprofundar a investigação com marcações nos diagramas respondendo a quatro questões descritas a seguir.

- a) quais são meus pontos fortes, em que eu sinto segurança e posso contribuir com outras empresas?
- b) quais são meus pontos fracos, em que estou inseguro e preciso de auxílio de outras empresas ou profissionais?
- c) em que aspectos já desenvolvi relações ou ações de colaboração?
- d) em que aspectos posso desenvolver relações ou ações de colaboração?

O protocolo das entrevistas elaborado após o pré-teste é apresentado no Quadro 16. O registro da coleta de dados foi feito por meio de gravação e notas da entrevista, somada ao registro nos diagramas físicos (*Canvas* e Ciclo de vida do produto), para construção da narrativa. Todos os entrevistados assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE (APÊNDICE B).

Quadro 16 – Protocolo de pesquisa das entrevistas

Protocolo de pesquisa	
1.	Ler TCLE e revisar objetivos da pesquisa
2.	Mapear/caracterizar modelo de negócios com uso do Canvas
3.	Mapear ciclo de vida do produto com uso do diagrama
4.	Apontar pontos fortes na cor laranja
5.	Apontar pontos fracos na cor rosa
6.	Descrever colaborações feitas na cor verde
7.	Mapear possíveis colaborações na cor amarela

Fonte: Elaborado pela autora.

Os dados foram analisados e sintetizados com uso de técnicas de análise qualitativa (YIN, 2016), para compreender as relações de colaboração e seus desdobramentos. Para essa etapa de entrevistas, o ciclo de análise é representado no Quadro 17:

Quadro 17 – Ciclo de análise dos dados coletados nas entrevistas

Fase de análise	Procedimentos adotados nessa pesquisa
Compilar base de dados	transcrição de todas as entrevistas a partir dos registros em vídeo.
Decompor dados	leitura das transcrições e escrita das impressões gerais grifo dos trechos de destaque, que representam padrões ou informações importantes que respondem às questões de pesquisa
Recompor dados	agrupamento das informações em novos arquivos a partir dos trechos destacados das transcrições
Interpretar dados Concluir	redação do texto de análise tendo como ponto de partida as formas de relação de colaboração identificadas
Interpretar dados Concluir	análise dos diagramas utilizados como suporte para as entrevistas, a partir da digitalização dos grafismos feitos pelos entrevistados

Fonte: elaborado pela autora com base em Yin (2016)

A partir dos dados gerados nas entrevistas, foi possível destacar as características mais frequentes e ideias emergentes que são comuns a vários entrevistados, como os valores comuns de sustentabilidade, a pré-disposição à colaboração, a busca por formas de atuar diferentes que desafiam o mercado tradicional e a valorização das pessoas envolvidas na cadeia de valor. A técnica também permitiu cruzar informações e obter diferentes visões sobre situações vivenciadas por mais de uma empresa, o que era esperado, visto que as empresas foram selecionadas por já praticarem relações de colaboração entre si. Por meio das narrativas geradas, foi feita uma análise comparativa em relação às teorias de codesign e colaboração no processo de design (BJÖGVINSSON, 2016; SIMONSEN & ROBERTSON, 2012; MANZINI, 2008; VEZZOLI, 2010), com os diversos atores do sistema.

Por fim, essa fase não foi suficiente para elaborar os princípios de colaboração como foi planejado no desenho inicial da pesquisa. Tal situação vai ao encontro do que afirma Mynaio (2007): na pesquisa qualitativa, é difícil saber com antecedência se os dados colhidos e as análises feitas serão suficientes para dar conta dos objetivos. A partir dos resultados das entrevistas, foi elaborado um conjunto de três formas de colaboração entre empresas e desdobramentos possíveis: colaboração proposital, colaboração intrínseca e contribuição serendipitária, mais bem detalhadas no Capítulo 6, bem como compreender o contexto em que a colaboração ocorre. Então, optou-se por buscar na etapa dos grupos focais a resposta a algumas questões pendentes, apresentadas na seção a seguir, necessárias para compreender melhor o contexto e a partir daí elaborar os princípios de colaboração, para alcançar o objetivo geral dessa pesquisa.

5.3.4 Grupo focal para avaliação das estratégias propostas

Essa etapa consistiu na realização de grupos focais, compostos por empresários, designers e pesquisadores. O grupo focal é uma técnica na qual o pesquisador reúne em um mesmo local, por um período determinado, um grupo de pessoas que representem a diversidade do público alvo da pesquisa e objetiva coletar, por meio do diálogo, informações relevantes (NETO et al, 2002; BARBOUR, 2009).

Um grupo focal se diferencia de uma entrevista em grupo pois o pesquisador não somente faz perguntas para que o grupo as responda, mas incita a interação e a evolução da discussão entre os participantes. O grupo focal deve ter um guia de tópicos a serem discutidos e o papel do moderador é facilitar – mas não controlar – a discussão (BARBOUR, 2009). O guia de tópicos proposto nessa pesquisa é apresentado no Quadro 18. Todos os participantes assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE (APÊNDICE C).

Quadro 18 – Guia de tópicos para o grupo focal

Grupo focal - preparação:

Breve apresentação da pesquisa;
Explicação sobre o procedimento do grupo focal, com apoio do TCLE;
Explicação sobre as questões éticas e de confidencialidade que envolvem o grupo focal, com apoio do TCLE;
Tempo para leitura e assinatura do TCLE;
Apresentação de materiais disponíveis para anotações e apresentação de ideias;

Questões para a dinâmica de grupo

Sobre as relações desenvolvidas na cadeia produtiva da moda: “como é?” e “como poderia ser?”
Que desdobramentos a colaboração pode trazer?
Quem são os atores que podem colaborar na cadeia produtiva da moda?
Como as relações de colaboração podem ser estimuladas?
Que questões envolvem a colaboração no modelo de negócio?
Que questões envolvem a colaboração no ciclo de vida do produto?

Guia de tópicos para apreciação das formas de colaboração

Apresentação das formas de colaboração e alguns desdobramentos;
Verificação e listagem de pontos positivos e negativos;
Sugestões para alteração das formas de colaboração e dos desdobramentos.

Fonte: elaborado pela autora

Barbour (2009) recomenda o uso de materiais de estímulo para incitar a discussão. Nessa pesquisa, os materiais de estímulo foram painéis com as questões apresentadas no Quadro 18. Os participantes então responderam a cada questão com palavras e frases escritas em notas adesivas, que poderiam ser alocadas e reorganizadas nos painéis conforme julgassem mais conveniente.

A dinâmica do grupo focal foi organizada em formato de *workshop*, em que os participantes interagem de forma ativa e geram informações a partir da inteligência coletiva. Cada encontro foi adaptado conforme o número de pessoas e tempo disponível dos participantes, distribuído de maneira coerente para o desenvolvimento, organização e verbalização das ideias geradas coletivamente.

A abordagem a ser aplicada no grupo focal para despertar a conversa é baseada no *Art of hosting*²⁹. Principalmente a técnica do *world café*, que consiste em uma dinâmica de diálogo com o objetivo de promover conversas significativas. O *world café* capacita o grupo participante a acessar uma inteligência colaborativa, que é potencializada pelo compartilhamento de ideias e criação de novas associações, a partir da polinização das percepções (BROWN; ISAACS, 2007).

²⁹ “A Arte de anfitriar (trad.) é uma forma muito eficaz de aproveitar a sabedoria coletiva e a capacidade de auto-organização de grupos de qualquer tamanho” (<http://www.artofhosting.org/pt-br/o-que-e-a-arte-de-anfitriar/>).

As práticas de conversação aplicadas devem recuperar o sentido de comunidade do grupo e estimular uma investigação apreciativa. Essas conversas devem ser pautadas pela investigação da situação presente e do que se deseja para o futuro. Em uma mentalidade positiva, com envolvimento pleno dos participantes para que emerja do grupo uma criação coletiva de soluções para problemas complexos (CAMARGO, 2011; STRATTON-BERKESSEL, 2010).

Na dinâmica do *world café* são feitas rodadas de conversa, em que os participantes trocam de mesa e o anfitrião permanece em sua mesa para iniciar a conversa com o próximo grupo. Na rodada final, os participantes retornam à mesa inicial, o anfitrião faz o fechamento das ideias geradas e o grupo organiza as principais ideias levantadas (BROWN; ISAACS, 2007). Os princípios da técnica e a dinâmica planejada são demonstrados no Quadro 19.

Quadro 19 – Planejamento da dinâmica de grupo

Princípio	Descrição do planejamento
Estabelecer o contexto	A dinâmica deverá gerar ideias sobre as relações de colaboração entre empresas da cadeia de moda e seus desdobramentos.
Criar um espaço acolhedor	A dinâmica deve ocorrer em espaço amplo, com mesas e cadeiras para acomodar os participantes. Serão disponibilizados papéis, post-its e canetas para que façam as anotações.
Explorar as questões significativas	A reunião deve tratar de tema único, com sete questões a serem respondidas, sobre o mesmo tema.
Estimular a contribuição de todos	No início da dinâmica, será solicitado aos participantes que compartilhem ideias de maneira que todos tenham chance de se expressar.
Promover a polinização cruzada e conectar diferentes pontos de vista	As ideias devem ser registradas em notas adesivas ou diretamente nos papéis de apoio, por meio de palavras e/ou desenhos.
Escutar juntos para descobrir padrões, percepções e questões mais profundas	No início da dinâmica, será solicitado aos participantes que escutem ativamente a todos que estejam falando, para que as ideias sejam de fato compreendidas.
Colher e compartilhar descobertas coletivas.	Ao final das rodadas, o grupo fará um fechamento geral, compartilhando as principais ideias, que serão registradas em um único painel.

Fonte: Elaborado pela autora, a partir de (TEZA et al., 2013; TORRES et al., 2018).

Para análise dos dados gerados, Barbour (2009) recomenda a transcrição dos dados. Porém, salienta que a transcrição literal não é essencial para garantir o rigor de pesquisa, oferecendo como alternativas a transcrição baseada em notas ou mesmo a audição da gravação por diversas vezes.

A análise foi então elaborada a partir das anotações feitas pelos participantes nos painéis e na transcrição de trechos importantes a partir da escuta atenta dos

vídeos. Os dados foram analisados e sintetizados com uso de técnicas de análise qualitativa (YIN, 2016), para melhor explorar as questões expostas nessa etapa. O ciclo de análise para o grupo focal é representado no Quadro 20:

Quadro 20 – Ciclo de análise dos dados coletados no grupo focal

Fase de análise	Procedimentos adotados nessa pesquisa
Compilar base de dados	Audição dos vídeos e transcrição dos trechos mais importantes dos encontros realizados
Decompor dados	leitura das transcrições e escrita das impressões gerais grifo dos trechos de destaque, que representam padrões ou informações importantes que respondem às questões de pesquisa
Recompor dados	agrupamento das informações em novos arquivos a partir dos trechos destacados das transcrições
Interpretar dados Concluir	redação do texto de análise tendo como ponto de partida as questões apresentadas nos painéis
Interpretar dados Concluir	análise dos painéis utilizados como suporte para as conversas no grupo focal, a partir da digitalização mesmos

Fonte: elaborado pela autora com base em Yin (2016)

Para avaliação das formas de colaboração e desdobramentos, foram realizados três encontros: no primeiro encontro proposto somente duas pessoas compareceram; no segundo encontro somente uma compareceu. Embora não se possa considerar como grupo focal devido à presença insuficiente de participantes, a dinâmica foi conduzida nas duas ocasiões e serão tratadas na descrição da pesquisa como encontros.

Visto que as pessoas que compunham a amostra não demonstraram disponibilidade de agenda para realizar o grupo focal, como alternativa, foi realizado um terceiro encontro em formato de *workshop* aberto, durante uma reunião mensal do grupo “Ecosistema da Moda Sustentável”, do qual a autora faz parte. Nesse grupo, as reuniões são co-organizadas e a pauta de discussão é aberta a sugestões. A proposta para a realização da atividade de pesquisa sobre colaboração, tema de interesse do grupo, foi aceita pelos participantes.

No primeiro encontro, as questões foram apresentadas nos painéis para que as participantes respondessem com uso de notas adesivas. Após o tempo de resposta, foi solicitado que organizassem as informações e falassem a respeito do resultado gerado. No segundo encontro, a participante fez sua avaliação a partir do material gerado pelas duas participantes do encontro anterior, acrescentando informações e organizando como julgou mais adequado. Os dois primeiros encontros

foram considerados na coleta, pois geraram informações relevantes para a pesquisa, mas não se pode afirmar que foram grupo focal.

No terceiro encontro, considerado como grupo focal, estiveram presentes oito (8) pessoas que participaram espontaneamente da reunião, realizada mensalmente e aberta ao público interessado em fazer parte do coletivo. Todas já haviam participado em reuniões passadas e vivenciam relações de colaboração por meio do Ecossistema ou em seu ambiente de trabalho. Nesse terceiro encontro, também foram utilizadas as informações levantadas pelos participantes anteriores, a fim de agregar o conhecimento gerado.

A dinâmica foi organizada em sistema de rodízio, em que a cada intervalo de tempo os participantes se distribuíram para responder a cada uma das quatro (4) questões iniciais. Após, em duplas, assumiram uma das questões para organizar as informações e apresentar um resumo ao grande grupo. No terceiro encontro, as questões referentes ao ciclo de vida do produto e ao modelo de negócio não foram apresentadas, pois não havia tempo hábil. Para finalizar, as formas de colaboração e os desdobramentos foram apresentados aos participantes, que falaram abertamente sobre suas impressões.

6 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este Capítulo consiste na descrição e discussão dos resultados de pesquisa, a partir das etapas realizadas, conforme apresentadas no Capítulo 5 desse trabalho. Transmitir os valores internamente e construir uma cultura empresarial é sempre um desafio para as empresas. Esse desafio é ainda maior quando as empresas terceirizam parte de seus processos e dependem das conexões estabelecidas com outras empresas para construir valor ao longo da cadeia e chegar ao produto entregue ao consumidor. Se essa conexão não for bem-feita, os reflexos aparecem tanto no produto quanto na imagem que o público percebe da marca. No caso das empresas de moda no Brasil, o uso de fornecedores de serviços terceirizados, sejam eles costureiras, facções, confecções, estamparias, entre outros, é ao mesmo tempo um empecilho e uma oportunidade para a implantação desse tipo de lógica de colaboração. Por isso este capítulo de resultados está estruturado na descrição daquilo que os representantes das empresas entendem por colaboração, tendo como base a coleta de dados das entrevistas e a pesquisa documental com o conteúdo que as empresas divulgaram em suas redes sociais. Numa segunda parte, são descritas e comentadas as discussões alcançadas com o grupo focal, que estão relacionadas às possibilidades de desdobramentos da colaboração, aos atores, aos espaços e outros temas afins.

6.1 CONCEITO DE COLABORAÇÃO

Visando atender aos objetivos: b) Compreender o contexto das micro e pequenas empresas de moda sustentável em Porto Alegre (RS) e as relações de colaboração estabelecidas entre elas; c) Identificar diferentes tipos de relações de colaboração que as empresas estabelecem; e d) Compreender como os atores colaboram em redes de MPEs de moda sustentável; neste tópico se apresenta e discute os resultados da pesquisa documental e das entrevistas feitas junto às 13 empresas participantes.

Na pesquisa documental, nas entrevistas e no grupo focal foi possível perceber que o **conceito de colaboração** está associado às palavras **ajuda, troca, cooperação, parceria e “ganha-ganha”**. Essa última expressão, remete às relações interorganizacionais em que ambos os lados se beneficiam, em oposição à “ganha-

perde”, em que apenas um lado se beneficia, às custas do outro. Alguns participantes, ao serem questionados em que etapas do ciclo de vida do produto ou áreas do modelo de negócio houve colaboração, ficavam na dúvida se as relações que relatavam eram de colaboração, ou apenas uma ‘relação mais próxima com o fornecedor’. Por fim, concluíam que poderia ser ‘uma forma de colaboração’, quando, por exemplo, a parceria e o bom relacionamento estabelecidos com fornecedores, modelistas e costureiras resultava de um entendimento de que ambos fazem parte do mesmo projeto e desejam o melhor resultado possível para todos os envolvidos.

Os participantes consideram colaboração como: (i) relações de troca; compartilhamento de informações, serviços e recursos materiais com atores da cadeia e instituições externas; (ii) contribuição, ajuda e auxílio em atividades de fornecedores, prestadores de serviço e concorrentes; críticas recebidas de fornecedores e clientes; bem como (iii) parcerias estabelecidas com instituições externas à cadeia. A colaboração é entendida como a ação de contribuir com outro ator, de maneira a alcançar um objetivo comum e/ou trocar informações em busca de gerar benefício para ambos ou para o sistema. Embora nem todas as relações descritas sejam de fato alinhadas ao conceito de colaboração assumido nessa tese com base no referencial teórico da pesquisa – *relação entre pessoas de duas ou mais organizações, estabelecida a partir de um objetivo comum, em que as partes compartilham riscos e ganhos, em uma dinâmica de confiança e transparência, com coordenação aberta e horizontal dos projetos* (item 2.2), as declarações foram mantidas da maneira como os entrevistados colocaram e, quando necessário, ponderadas.

A maioria dos participantes da pesquisa enxerga a colaboração como uma característica positiva e que é intrínseca às empresas de moda sustentável. Um exemplo é a declaração da Entrevistada D:

Esse outro lado da moda sustentável é um ‘lance’ de todo mundo querendo se ajudar, com o mesmo propósito³⁰. (Ent_D)

30 Propósito é um termo corrente entre negócios de impacto social/ambiental positivo. É o porquê de a empresa existir e dá um motivo tangível para as ações executadas pelos colaboradores. Difere dos direcionadores estratégicos tradicionais (missão/visão/valores) pois inspira e dá orientação prática. (KENNY, Graham. Harvard Business Review. 03/09/2014. Disponível em: <https://hbr.org/2014/09/your-companys-purpose-is-not-its-vision-mission-or-values>.

Em um novo marketplace que está surgindo [...] elas se deram conta que precisavam mudar o mundo de alguma forma, então o discurso sempre é esse, de querer reforçar, de ensinar, de proporcionar ao consumidor um novo tipo de produto. [...] eu sinto quando as coisas têm propósito elas acabam sendo uma forma de colaboração, sabe, para fornecer acesso e conhecimento ao cliente (Ent_D).

A narrativa da entrevistada demonstra que as empresas envolvidas em ações de colaboração compartilham valores e buscam atender a demanda da sociedade por sustentabilidade e ética no mercado de moda. Os empresários buscam novos modelos de negócio, baseados na visão sistêmica de triplo impacto, em que as dimensões social, ambiental e financeira são gerenciadas de maneira equalizada, tendo em mente todos os atores de sua rede. Essa fala corrobora a ideia de a colaboração necessitar objetivos compartilhados e vínculos de confiança entre os atores do sistema, conforme diversos autores estudados (KVAN, 2000; MANZINI, 2008; MURRAY et al, 2010; TORRENT-SELLENS, 2014; SILVA, 2015). Principalmente Torrent-Sellens (2014) que afirma que uma rede de MPEs tem como vantagem o vínculo por valores sociais de sustentabilidade.

As principais características negativas levantadas em relação ao mercado tradicional são: relações de trabalho e comércio injustas, baixa remuneração, desigualdade entre os atores da cadeia, relações de poder baseadas em poder financeiro, falta de transparência, troca de interesses, gestão verticalizada com alta hierarquização, pressão por maior qualidade em menor tempo e a baixo custo, além da defasagem tecnológica da indústria nacional.

A partir das narrativas desenvolvidas ao longo da pesquisa – por meio das entrevistas e do grupo focal, é possível afirmar que as pessoas que fazem parte do movimento de moda sustentável buscam um contraponto, uma alternativa ao sistema tradicional da moda e sua cadeia produtiva. A maioria dos participantes da pesquisa declarou sua insatisfação com as práticas atuais da indústria da moda como motivação para a criação de suas marcas em uma lógica diferente. Possivelmente em função disso, as abordagens colaborativas fazem parte da mentalidade dessas

empresas, que utilizam a colaboração como forma de trabalho e como meio para gerar impacto positivo na cadeia da moda.

A partir da análise das entrevistas, foram identificadas formas de relação distintas, que ocorrem nos ambientes e processos em que essas empresas estão envolvidas: (a) colaboração proposital; (b) colaboração intrínseca e (c) contribuição serendipitária.

Algumas características das relações de colaboração foram classificadas

- a) quanto ao vínculo: formal ou informal; quanto à frequência: pontual, recorrente, perene ou estrutural;
- a) quanto aos atores: pode ocorrer entre duas marcas, entre marca e fornecedor, entre marca e cliente e entre a marca e instituições externas – como universidades ou associações, por exemplo;
- b) quanto à finalidade da colaboração: pode ocorrer na gestão – nos diversos aspectos do modelo de negócio, ou no design – nas etapas do ciclo de vida do produto. A classificação quanto à finalidade ocorre quase sempre de maneira interligada, pois afeta tanto a gestão como o design.

Com base na narrativa dos entrevistados, cada forma é descrita e contextualizada nas seções a seguir, incluindo trechos das entrevistas, bem como textos e imagens coletados na pesquisa documental.

6.1.1 Colaboração proposital

A colaboração proposital foi a forma de colaboração que se destacou ainda na pesquisa documental. A partir da análise das narrativas coletadas nas entrevistas, foi possível caracterizá-la. Ela ocorre quando há a intenção de produzir um resultado colaborativo de maneira estruturada. Em geral é estabelecido um vínculo formal entre as partes, envolvendo acordos e/ou contratos a respeito de recursos empregados, funções desempenhadas e ganhos previstos — receitas, repercussão de mídia e impacto socioambiental positivo, por exemplo. Ainda que seja intencional, formal e estruturada, a colaboração proposital difere do conceito de redes de cooperação pois o acordo pode ocorrer de maneira pontual – em *collabs*, por exemplo, sem necessariamente formalizar a rede – o que seria o caso de redes associadas ou arranjos produtivos locais.

Os resultados da colaboração envolvem a identidade da empresa e a imagem da marca frente ao mercado e aos consumidores. Por isso, a colaboração proposital se dá entre atores – outras marcas, fornecedores, clientes e instituições externas, com valores e propósitos compatíveis. Uma das motivações para abrir a empresa a atores externos é a possibilidade de ampliar os recursos criativos, conforme o relato do entrevistado M. É possível perceber que a colaboração é um direcionador da empresa, quando ele declara que as trocas que ocorrem fazem parte da marca:

A gente tem algumas colaborações com algumas marcas, algumas personas, que a gente gosta de fazer até para não ficar refém do nosso próprio desenvolvimento, acho essa troca muito importante, a marca é isso. (Ent_M)

Quanto ao modelo de negócio, esse tipo de colaboração pode ocorrer na compra coletiva de matéria-prima, na venda de produtos em loja coletiva, no uso de ambientes comerciais/produtivos compartilhados, ou ainda na configuração de uma organização cooperativa. No design, alguns exemplos de colaboração proposital podem ser uma *collab*³¹ entre marcas, desenvolvimento de produtos ou processos produtivos em parceria com instituições de ensino, criação de produtos em colaboração com clientes ou personalidades que tem uma imagem pública condizente com a imagem da marca.

Uma das funções da *collab* é ampliar a oferta de produtos das marcas, para melhor atender as necessidades dos clientes. É importante que a proposta dos parceiros esteja alinhada com os valores da empresa, como relata o Entrevistado C.

Fizemos um movimento de expansão de mix e de internalização de alguns processos, a gente dá conta daquilo que a marca faz, que é vestuário. Mas o nosso público também se interessa por outras categorias de produto que tem a ver com o conceito da marca. Então, necessariamente a gente precisa, para criar um ambiente condizente com a proposta da marca, expandir para outros produtos. As collabs estrategicamente tem esse papel. E como posicionamento também, ligado ao nosso conceito, marcas que têm uma excelência no que fazem e uma proposta sustentável. Então elas garantem a gestão do seu processo, dentro do formato que a gente garante o nosso. (Ent_C)

³¹ Termo derivado do inglês *collaboration*, utilizado para designar parcerias no desenvolvimento de produtos, em que a comercialização e divulgação ocorre com a assinatura de ambas as empresas/marcas participantes.

Nessa fala, percebe-se o quanto a colaboração é saudável para o desenvolvimento da marca. É por meio das *collabs* que a empresa viabiliza uma entrega mais condizente com o que o público espera.

Na comunicação, pode ocorrer a formação de parcerias estratégicas com jornalistas, criadores de conteúdo e formadores de opinião. A empresa I, por exemplo, abriu um canal de contato com o cliente que vai além do produto – um blog colaborativo com conteúdo que atende ao público foco da marca:

Nosso conteúdo é colaborativo, a gente tem colaboradores que escrevem para o blog, principalmente para trazer pautas bem específicas, como alimentação, feminismo, para falar sobre horta, compostagem, sempre buscamos trazer alguém com quem a gente aprenda mais, que fale com muita propriedade. (Ent_I)

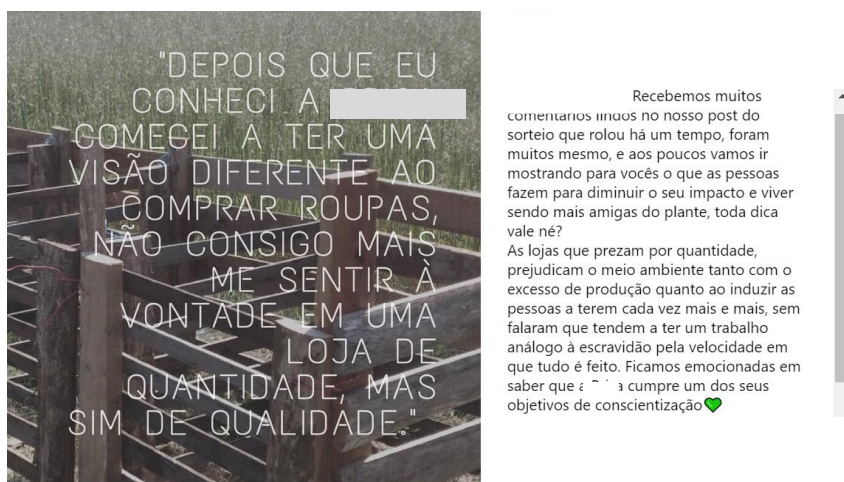
Isso permite à empresa se relacionar com mais pessoas e ampliar o alcance da marca. A entrevistada relata que parte do público não tem acesso ao produto devido ao preço, mas acessa e compartilha o conteúdo entregue através dos canais de comunicação.

Um exemplo de colaboração proposital com clientes é o grupo que a empresa [I] criou em uma rede social para reunir clientes mais engajados que, junto a pesquisas periódicas com clientes cadastrados, auxiliam na produção de conteúdo e no desenvolvimento de novos produtos.

O próprio grupo (redes sociais) é colaborativo com os clientes, na pesquisa a gente trocou muita figurinha. Isso tudo é colaborativo, a construção do conteúdo é uma troca. (Ent_I)

Outro exemplo, coletado na pesquisa documental, é o caso da empresa Ent_D (FIGURA 13), que realizou um sorteio inusitado em seu perfil do Instagram. Para concorrer ao prêmio, o participante deveria enviar uma frase explicando o que faz para diminuir o impacto no meio ambiente. As diversas respostas resultaram em conteúdo original e colaborativo para várias publicações, que geraram engajamento do público na página da marca e comunicaram seu propósito de reduzir o impacto ambiental.

Figura 13 – Publicação da empresa Ent_D com frase enviada por uma cliente



Fonte: [ocultada para preservar a identidade da empresa]

Os exemplos apresentados ilustram situações em que as marcas colocaram em prática princípios de colaboração que estão de acordo com o que defendem os autores estudados, principalmente Min et al (2005) – que afirma que em relações de colaboração as organizações passam a compreender-se como uma única operação e buscam o melhor resultado para todos. Isso ocorre quando se estabelece uma *collab* em vez de simples compra de produtos de outra empresa. Macedo et al (2014) também ressalta a importância de formar vínculos sólidos com todos os públicos de interesse, desde os fornecedores até os clientes.

Parcerias comerciais, *collabs*³² e consultorias foram identificadas com maior frequência nas empresas que operam com uma estrutura mais formal. Quanto maior o porte e a estrutura organizacional da empresa, mais frequentes foram as relações de colaboração propositais realizadas. Um exemplo é a empresa (Ent_M) que contrata comitês consultores para áreas críticas do negócio, como o desenvolvimento de produtos, a gestão estratégica e a gestão financeira. A empresa utiliza ferramentas de colaboração – que chama de comitês – para ampliar a perspectiva sobre as estratégias que vai adotar:

Temos uma equipe base e uma equipe de colaboradores externos [...] em toda coleção a gente reúne pessoas chave. É até uma forma de ter um

³² Desenvolvimento conjunto de produtos que são vendidos com a etiqueta (label) de todas as marcas envolvidas.

'refresh' aqui, uma visão de fora da empresa, isso não só na parte de criação, na parte de gestão também [...] alguns experts em cada área pra discutir os passos que a gente tá dando, os caminhos que a empresa está tomando (Ent_M)

Em outro momento, o entrevistado relata que a empresa estabelece relações de colaboração com instituições de ensino e com clientes para revisar posicionamento de marca e aprovar novos produtos:

[...] nessa coleção a gente fez um trabalho com a [instituição de ensino superior], a gente fez um trabalho de entender um pouquinho a marca, se está conseguindo transparecer o que a gente quer passar. Então fizemos algumas dinâmicas, primeiro com clientes da marca – pessoas que já consumiram a marca, depois com 'prospects', pessoas que gostaríamos que fossem nossos consumidores e que não necessariamente são e, em um terceiro momento, com não clientes, pessoas que foram selecionadas aleatoriamente. (Ent_M)

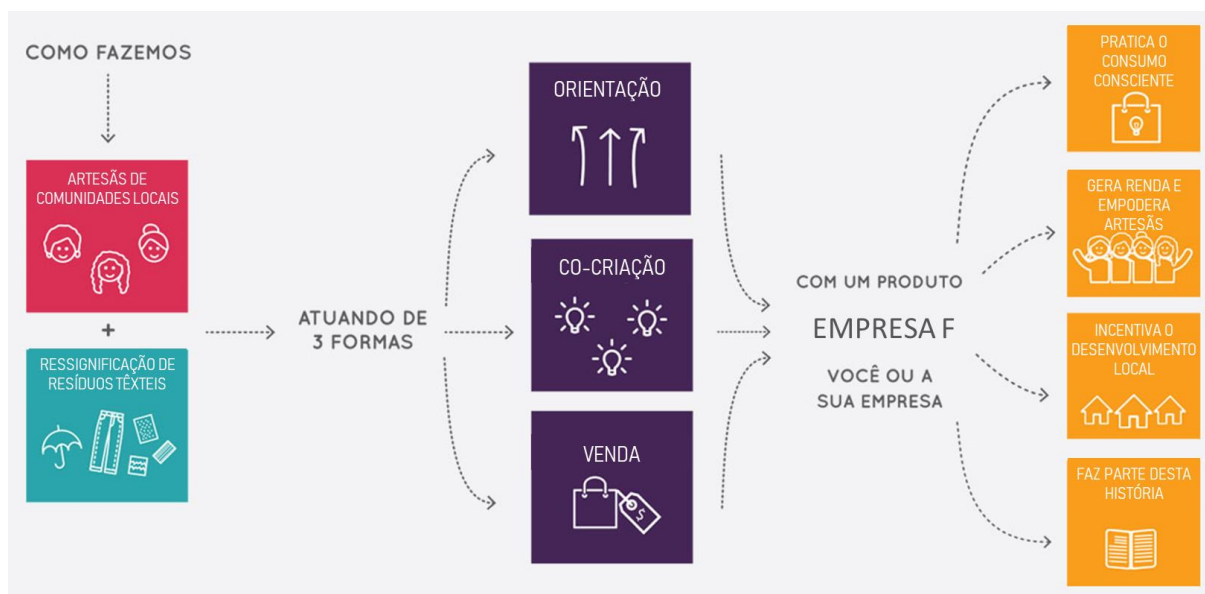
Nos exemplos apresentados, a Empresa M criou um ambiente propício para a colaboração, como sugerem Botsman e Rogers (2011), que possibilitam o compartilhamento e troca de recursos como tempo, espaço e habilidades. Especialmente no caso da instituição de ensino é uma relação de ganho mútuo, pois os estudantes podem conhecer melhor o mercado ao participar de projetos com empresas reais.

Quando a empresa busca estabelecer relações de colaboração, é de extrema importância que ela apresente seu propósito e projeto, o que exige autoconhecimento. Isso é importante para que a empresa consiga estabelecer relações com parceiros que compartilhem de uma identidade comum, conforme exposto por Silva (2015). Para o gestor da empresa M, esses momentos são oportunidades de gerar engajamento dos possíveis parceiros e de receber uma avaliação externa sobre a empresa:

A gente sempre promoveu essa discussão, de apresentar a marca, as nossas estratégias e apresentar nosso case. Fazer essa troca, essa conexão; isso nos leva a repensar muita coisa, nos leva a ter esse refresh constante, de parar, ter uma visão externa. Porque a gente é tão consumido no dia a dia com os processos, às vezes é bom parar, olhar de fora e ter essa troca. (Ent_M)

Um caso que é válido destacar é o da empresa F, que tem como proposta de valor do negócio a cocriação com artesãs e geração de renda para elas, o que resulta em inovação social, como ilustra a Figura 14.

Figura 14 – Sistema de produção da empresa F divulgado em sua página web



Fonte: [ocultada para preservar a identidade da empresa]

Nesta empresa, a colaboração é desejada e é formalizada pela prática do negócio, pois as artesãs – que são as fornecedoras dos serviços, participam do planejamento e da execução das ações. A prática da empresa está de acordo com o exposto no referencial teórico, de que é imprescindível a justa distribuição dos ganhos (ZIRPOLI e CAPUTO, 2002) para que os envolvidos se sintam parte da mesma operação (MIN et al, 2005). Além disso, a empresa pratica a forma de trabalho aberta e sem hierarquia (LASKER et al, 2001), compartilhando o poder de decisão com as artesãs. A Figura 14 mostra o sistema de produção da empresa F, em que também é possível notar que a empresa comunica ao cliente que ao consumir um produto ele está contribuindo para a geração de impacto social positivo, o que cria engajamento.

Quanto ao ciclo de vida do produto, a colaboração proposital pode ocorrer:

- no desenvolvimento da matéria-prima em parceria com o fornecedor,
- em operações de compra coletiva de materiais;
- no desenvolvimento de produtos em *collabs* ou cocriação com usuários;
- na produção, em cocriação com grupos de costureiras ou artesãs, ou na produção compartilhada de alguma etapa de confecção ou beneficiamento;
- na distribuição e venda, em lojas coletivas e *marketplaces* digitais;
- no pós-consumo, com parcerias com atores externos à empresa, que podem absorver os materiais excedentes, fazendo a disposição final

adequada ou transformando em novos produtos para a marca de origem ou para o mercado.

As ferramentas de formalização da colaboração envolvem acordos que definem os recursos que cada ator disponibiliza, quais processos serão compartilhados ou complementados, como será comunicado, distribuído e comercializado. Para estabelecer uma *collab*, algumas das empresas estudadas contribuem com insumos e recursos de acordo com sua capacidade e a divisão do retorno financeiro é calculada com base na contribuição de cada ator envolvido. Em alguns casos, uma das empresas comercializa os produtos e o valor de cada venda é dividido entre as partes. Em outros, os produtos confeccionados são divididos e cada empresa vende e se remunera com sua parte. Estes acordos são essenciais para que os ganhos da colaboração sejam distribuídos de maneira uniforme, conforme sugerem Min et al (2005).

Figura 15 – Collab entre duas marcas participantes da pesquisa divulgado em rede social



Fonte: [ocultada para preservar a identidade da empresa]

Um exemplo é a *collab* entre as marcas Ent_A e Ent_D (FIGURA 15), em que uma marca prestou serviço de tingimento para a outra (colaboração na produção, com beneficiamento). As peças foram comercializadas pela marca que confeccionou o produto, a empresa que fez o beneficiamento recebeu pelo serviço. Aqui o diferencial é que as peças foram comercializadas como uma criação conjunta, com o nome das duas marcas.

Outra possibilidade é a divisão do total de produtos fabricados, ficando cada uma das marcas responsável por comercializar os produtos em seus pontos de venda para obter o retorno financeiro. Os trechos a seguir demonstram esses acordos, que sempre são pensados em uma lógica de recursos e ganhos compartilhados, o que é essencial na colaboração. Os nomes dos produtos foram substituídos por [produtos] e [peças] para evitar a identificação das empresas.

Quando a gente faz collab como é que vamos dividir o resultado dessas vendas? A gente acabou dividindo estoque. A gente levantou os custos que cada marca teve, em matéria-prima, em tempo e dividiu esse valor em [produtos]. A gente produziu alguns [produtos], ficou com um volume x, ela ficou com um volume y, e cada um se remunerou com os [produtos] que vendeu. Foi assim que a gente viabilizou (Ent_I)

A colaboração no desenvolvimento e venda de produtos com compartilhamento dos riscos é interessante, visto que o retorno depende da boa aceitação e venda dos produtos. Ou seja, tanto o investimento como o retorno são igualmente compartilhados pelas empresas. Essa é uma diferença importante desse tipo de relação em comparação à prestação de serviços meramente comercial, em que há concorrência pelos ganhos da operação.

Outro exemplo é a *collab* realizada entre as empresas D e J, em que uma peça foi desenvolvida conjuntamente, cada uma disponibilizou recursos para sua confecção e o valor da venda foi dividido igualmente. Nesse caso, o compartilhamento dos ganhos e dos riscos viabilizou o desenvolvimento da peça, visto que a empresa D não teria recursos financeiros para pagar pela prestação de serviço da empresa J. Outros benefícios desse projeto foram a possibilidade de fazer uma peça com sobras de corte – o que impacta nas questões de sustentabilidade ambiental pois reduz a geração de resíduos – e a alta qualidade do produto que a empresária declarou ainda não conseguir alcançar com as costureiras que produzem as demais peças da coleção. A narrativa das entrevistadas a respeito da *collab* mostra que foi um projeto com objetivo comum e que teve envolvimento e dedicação de ambas.

A gente criou a [peça], ela produz e metade do valor vendido vai para ela, porque ela que modelou e ela que costura, uma costura praticamente impecável. Inclusive serviu como estudo e certificação de que eu preciso melhorar esse lado também. Essa peça de upcycling também foi uma collab, ela que fez, uma costura incrível (Ent_D)
A questão da [peça] que eu falei foi uma aposta, a gente fez uma só, tiveram dois pedidos e aí a gente foi fazendo por encomenda. Agora em estoque só

tem duas, porque é uma peça que saiu muito cara, por todo processo artesanal dela. Então ela foi meio que intuitiva, foi no feeling (Ent_J)

A colaboração proposital pode ser:

- a) pontual, quando ocorre apenas uma vez;
- b) recorrente, quando ocorre repetidas vezes, em períodos determinados, como por exemplo as estações de lançamento de coleção;
- c) perene, quando ocorre repetidamente, em todos os lançamentos de produtos;
- d) ou estrutural, quando a colaboração passa a fazer parte do modelo de negócio, seja nos produtos, como proposta de valor, ou na existência da empresa em um ambiente compartilhado.

As implicações e desdobramentos positivos da colaboração entre essas empresas são principalmente o menor risco no processo de desenvolvimento de novos produtos, o acesso a materiais e processos que não são de competência da empresa, a geração de impacto positivo — ambiental e social. No caso de ambientes e materiais compartilhados, o ganho é o melhor aproveitamento dos recursos utilizados e o uso de recursos antes ociosos. Além disso, as organizações se beneficiam da geração de valor para os consumidores e expansão de mercado, quando se conectam a marcas com propósito condizente com a empresa.

6.1.2 Colaboração intrínseca

A colaboração intrínseca foi a que mais se destacou nas narrativas das entrevistas. Ela é semiestruturada e ocorre ao longo de processos que envolve o modelo de negócio ou o ciclo de vida dos produtos dessas empresas. Essa forma de colaboração pressupõe o comportamento colaborativo, ou a pré-disposição a colaborar, está relacionada às pessoas que compõe a empresa e sua cadeia produtiva. Ela existe porque as empresas e sua rede estão conectadas por um objetivo comum, pelo propósito de ampliar o impacto positivo na sociedade e no meio ambiente, característica que foi identificada em todas as empresas estudadas e condiz com os critérios de seleção da amostra.

Uma maneira de as empresas incorporarem a colaboração intrínseca na relação com outras marcas é a operação em espaços de trabalho compartilhados e

lojas coletivas. Nesses ambientes, as trocas e contribuições ocorrem naturalmente no dia a dia, configurando colaboração pois as pessoas envolvidas têm o objetivo comum de fortalecer todos os envolvidos no ecossistema. Essas afinidades tornam-se possíveis quando os envolvidos estabelecem vínculos de confiança pelo amadurecimento das relações e pela estrutura favorável, com governança flexível, aberta e horizontal (MANZINI, 2008).

A entrevistada L, por exemplo, relata que realiza muitas trocas no espaço que divide com outras marcas. Ocorrem contribuições no desenvolvimento de novos produtos, em que o coletivo ajuda a avaliar as criações; e nas trocas de serviço, em que cada uma auxilia as demais com sua expertise, como pesquisa de moda e produção fotográfica.

Segundo a literatura, outro objetivo que reúne empresas em espaços compartilhados é a busca de soluções para problemas complexos (MURRAY et al, 2010), como a entrada das marcas pequenas e com propósito de sustentabilidade em um mercado de luxo, por exemplo. Isto foi observado nas falas das entrevistadas A e L que dividem uma loja coletiva. Elas reforçaram a importância da colaboração para a existência do ponto de venda e para o fortalecimento do conceito das marcas

Além de ter uma loja física que sozinha jamais poderíamos, a gente divide muito os fornecedores de materiais, se uma tem uma costureira muito boa passa para a outra, tem várias coisas que a gente se ajuda. Aqui também as vezes eu trago a peça piloto, visto e mostro para as gurias. Ter um espaço físico, ter a vitrine da loja eu acho o mais importante (Ent_L)

Eu não posso fazer um modelo de vestido que seja muito parecido hoje com o vestido de outra marca daqui, por exemplo, porque é uma marca que já está oferecendo esse produto para o nosso cliente. Hoje eu penso em qual produto elas não tem e que tem a ver com a minha marca e eu posso desenvolver, sabe? Então eu acho que a colaboração cria uma possibilidade de oferecer para o cliente uma gama maior de produtos, para a gente não acabe repetindo coisas que outras marcas já fazem bem. Então é como se fosse um pequeno desafio, de tu não teres toda a liberdade do mundo, mas ao mesmo tempo tens um caminho. Além disso, eu acho que acaba acontecendo bem naturalmente assim da gente, trazer uma peça para cá, daí alguém fala: ah, tem que ter bolso, ah, tu vais fazer que cores? Não é uma coisa que tenha um processo, acontece naturalmente. Por mais que esteja sozinha na marca, fazendo o produto, acaba tendo várias outras cabeças pensando junto, aprimorando. (Ent_A)

A colaboração intrínseca ocorre, quanto ao ciclo de vida do produto:

- a) na concepção dos produtos,
- b) em parcerias com clientes e outros atores;

- c) na produção, em relações de colaboração com fornecedores e prestadores de serviço;
- d) no uso e pós consumo, em parcerias com clientes, para estender a vida útil do produto e facilitar a logística reversa.

Quando as pessoas da empresa trabalham em conjunto com o fornecedor, em vez de apenas contratar o serviço, os entrevistados consideram que seja um trabalho colaborativo, o que corrobora o que defendem Min et al (2005), de que as empresas devem estar orientadas a relações em vez de simples transações comerciais.

É possível perceber nas narrativas que as empresas conseguem estabelecer relações de colaboração de fato, pois envolvem os fornecedores nos mesmos valores e objetivos da organização. Essa colaboração no desenvolvimento faz com que o fornecedor evolua e melhore a qualidade, ainda que perdas no processo ocorram, como relata a entrevistada G:

O processo é bastante colaborativo, porque a produção não faz tudo sozinha, não recebe o pedido e nos entrega o produto, a gente vai atrás da etiqueta, a gente entrega na produção, leva para o laser, pega no laser, leva para a produção, então a gente faz esse corre junto com eles. As vezes eles fazem, as vezes a gente faz, depende do tempo que se tem. Então a gente está lá toda hora junto com eles, é um processo bem próximo, digamos assim, que hoje, depois desse tempo todo, ele já está muito mais dominado, mesmo assim eventualmente sai uns produtos tortos, aí a gente conclui – “olha, têm que refazer”. (Ent_G)

Algumas relações não são identificadas como colaboração pelas empresas por não gerar mudanças consideráveis. Tampouco se encaixam no conceito teórico, pois não estabelecem relações de troca com objetivo comum. Entretanto, é perceptível que as pessoas esperam evoluir a relação para a colaboração e gerar resultados conjuntos, como por exemplo na fala da entrevistada A, em que ela relata tentar influenciar a empresa K a ofertar uma gama maior e melhor de produtos, por entender que diversas marcas se beneficiariam, inclusive a fornecedora:

Com a (empresa K) eu consigo ter mais troca, que é a pessoa que gerencia a cooperativa, que tem essa coisa assim: “estou precisando de tecido tal, de tricoline, quando é que vai ter?”. Eu não chego ainda a influenciar o que ela vai produzir, mas eu sinto que se eu falar que eu quero tal coisa e uma outra pessoa também falar, a gente consegue ter essa influência, de melhorar algum tecido, ou produzir algum tecido que a gente está precisando. Aí entra na parte de tingimento, às vezes a gente fala: “ah, quando vocês vão ter tal cor?” Sabe? Eu acho que a gente consegue ter essa interação assim, por elas estarem perto. Mas na produção do tecido eu diria que é pouco, não

chega a ser uma colaboração. É talvez um contato mais próximo, que me ajude a talvez influenciar um pouco. (Ent_A)

No desenvolvimento e confecção, em que o controle sobre o ciclo de vida do produto é mais difícil, devido à terceirização dos processos, essa forma de colaboração é comum. Assim, a colaboração com prestadores de serviço (costureiras e modelistas) possibilita que a empresa tenha melhor controle do processo, transparência e confiança. Além disso, existe uma preocupação por parte das empresas, que os parceiros estejam alinhados com seu propósito. Uma das evidências da colaboração é que os atores da rede se sentem parte de uma mesma organização.

A entrevistada I fala sobre a importância de encontrar fornecedores com um propósito, com um objetivo em comum, que prezem por processos sustentáveis e trabalho digno. Para ela, isso auxilia na relação de colaboração com o fornecedor, pois uma das dificuldades enfrentadas é encontrar parceiros, em função da quantidade pequena de peças que produz por modelo. Então foi contratado um profissional para prospectar fornecedores que estivessem alinhados à visão da empresa:

Recorremos a esse profissional para ajudar a mapear que fábricas estariam aptas a trabalhar dentro do que a gente acha que é legal e que também se adequem ao nosso tamanho como empresa. Porque não temos um volume muito grande de produção e às vezes acabamos caindo em ateliês que são pouco profissionais e que não trabalham de uma forma muito legal. Queremos achar um parceiro que também está preocupado com o que estamos preocupados. E ainda ele não pode ser muito grande porque não temos volume para ele nos dar atenção (Ent_I)

Para além da necessidade de confiança nos fornecedores e prestadores de serviço, existe uma pré-disposição a colaborar com o desenvolvimento dessas pessoas, no sentido de garantir trabalho digno e remuneração justa, conforme ilustram as falas das entrevistadas B e D, além da narrativa da empresa F, apresentada anteriormente. São relações de colaboração que ocorrem ao longo do ciclo de vida do produto e nos diversos aspectos do modelo de negócio, por uma pré-disposição à colaboração, ou seja, o empresário preza por relações humanas em vez de relações meramente comerciais.

Um exemplo da preocupação com remuneração justa é o que relata a entrevistada da empresa B. A empresária diz que pratica preços maiores do que o

mercado, por valorizar a produção artesanal, referindo-se à produção em baixa escala.

Dou um exemplo: a nossa costureira produz camisetas pelo preço que o mercado paga, em torno de R\$3,00. A gente paga entre R\$10 e R\$12. Então é um preço diferente, até pela produção ser artesanal. (Ent_B)

Outro exemplo é a entrevistada D, que afirma preferir contratar serviços de cooperativas de costureiras, por entender que nessas organizações os ganhos são divididos igualmente entre as trabalhadoras:

O que eu não quero para a marca é produzir em confecção, porque eu acho que tudo tem que ser justo. Assim quando tem um dono, ele é quem ganha e tem os funcionários. Na cooperativa eu sei que ela é toda igual (Ent_D)

Na empresa A, a formação do preço de venda é feita de maneira a valorizar a mão-de-obra das costureiras e artesãs, que definem o custo do serviço. Quando necessário, a empresária contribui com a formação do custo, como no caso de uma artesã que estava cobrando um valor muito baixo para a confecção das peças:

Um dia eu cheguei para ela e disse, eu vou te pagar um pouco mais agora nessas próximas peças! E não é “ai que pessoa super boazinha”! Não, eu acho que para manter esse conhecimento que ela tem, e manter a nossa relação boa, eu também tenho que prestar atenção tipo “eu estou pagando um preço muito barato por essa mão de obra que ela está me fornecendo”. No tricô isso é uma coisa muito importante, as tricoteiras em geral são super qualificadas, sabem várias coisas, mas de forma geral, o tricô manual é muito desvalorizado. E aí essa questão do valor, às vezes é uma coisa que sinto que tenho a responsabilidade em ajudar elas a formarem esse preço. (Ent_A)

Além da questão financeira, existe nas empresas um senso de responsabilidade em relação à capacitação das costureiras, pois entendem que esse movimento é necessário para melhorar a qualidade de vida das mulheres que participam dos grupos produtivos e também para melhorar o mercado, com pessoas mais capacitadas para atender às demandas criativas das marcas. Muitas vezes, as dificuldades enfrentadas geram problemas para o consumidor, que acaba sendo envolvido no processo e nessas situações a transparência da empresa é muito importante, conforme o relato da entrevistada G:

Da mesma forma como a gente está reinventando o lixo, a gente está reinventando a forma de fazer, a gente faz com a comunidade, desenvolvemos com elas, fazemos todo um trabalho de conscientização de como precisa ser costurado, como precisa ser feito, e elas não fazem. Aí, tu chegas no cliente e dá problema. Então a gente avisa a cliente que isso pode acontecer, que o cliente também faz parte de toda essa cadeia de desenvolvimento dessas

novas formas de construção de produto, de desenvolvimento de uma nova ideia. Todo mundo aceita esse lugar de cobaia, a gente não tem muito problema porque justamente existe uma transparência muito grande da nossa comunicação, nunca escondemos o que está acontecendo e isso faz com que gere uma proximidade. (Ent_G)

A dinâmica de desenvolvimento dos produtos é um aspecto crítico para as empresas e a proximidade com modelistas e costureiras amplia as possibilidades quando estão criando modelos novos, para desenvolver produtos melhores, em menos tempo e com mais assertividade.

Enfim, costura é serviço terceirizado, é muito difícil que elas queiram ser contratadas. A nossa estrutura é muito pequena até o momento para eu ter uma costureira, mas gostaria de ter. Pelo menos para a gente fazer piloto e os estudos. Ajudaria ter uma pessoa aqui. Mas a costureira que a gente trabalha, a gente sempre vai conhecer, procuramos sempre estar em contato. (Ent_B)

Um forte motivador para que a colaboração intrínseca ocorra é o desenvolvimento de confiança entre os atores, o que é importante, por exemplo, em relação à responsabilidade no encaminhamento das sobras de produção. A maioria das empresas preocupa-se com a destinação dos resíduos, em relação ao cumprimento da lei de resíduos sólidos, mas também em gerar impacto ambiental positivo.

Essa preocupação faz com que as empresas de moda busquem a colaboração com fornecedores, costureiras e outras empresas que coletam resíduos para produzir objetos menores. Assim conseguem ter mais controle sobre o ciclo desses materiais. Na fala da entrevistada G é possível perceber o cuidado e atenção que é dado em tais relações.

Muita gente nos procura, ou de artesanato, ou de bijuterias, para reutilizar o nosso resíduo, então tem tido uma saída relativamente dos nossos resíduos para essas pessoas. O que também não é ainda um espaço de confiança que a gente tem, porque eu não sei o que ela vai fazer com o resíduo que for sobrar disso e a gente entende que é responsabilidade nossa porque somos fornecedores para ela, então é um negócio que tem surgido e a gente tem achado legal e também visto com bastante atenção (Ent_G)

A colaboração é importante nas relações com prestadores de serviço dessas empresas também devido ao modelo de negócio em que operam, com uma sazonalidade diferente da cadeia tradicional da moda. As empresas investigadas procuram gerar pouco estoque, comercializar coleções mais perenes, com menor giro de produção, muitas vezes com peças por encomenda e poucas unidades por modelo

(produção em baixa escala), o que faz com que o risco de perda do prestador de serviço seja alto e elas busquem ter uma relação próxima, de benefícios mútuos.

Figura 16 – Publicação mostra a relação de colaboração com a modelista da marca, divulgada na rede social Instagram



Fonte: Instagram da marca

A relação próxima com os parceiros que fornecem serviços para as empresas muitas vezes é demonstrada nas redes sociais das marcas e outros canais de comunicação. Um exemplo é da empresa A, que publicou em seu perfil na rede social Instagram uma imagem da modelista da marca e um texto sobre a profissional (FIGURA 16).

Esse tipo de mensagem está entre as formas de tornar os processos mais transparentes e mostrar para o público que a visão da empresa de valorizar as pessoas é de fato posta em prática internamente.

A partir das narrativas das entrevistas e dos dados coletados na pesquisa documental foi possível identificar alguns desdobramentos da colaboração intrínseca:

- a) o estabelecimento de confiança entre os atores;
- b) a melhora no controle dos processos;
- c) a melhora no acesso ao processo de produção pela empresa contratante;
- d) o alinhamento de propósitos e valores, pois a empresa contratante garante que os fornecedores compartilham dos mesmos;
- e) a preservação de questões importantes para a empresa, como cuidados sociais e ambientais, maior segurança em relação a origem ética dos

- produtos; a ampliação do impacto positivo;
- f) os ganhos ambientais, pela troca de conhecimento,
 - g) os ganhos sociais pela valorização e inclusão do trabalho e
 - h) ganhos culturais pela manutenção dos saberes/habilidades tradicionais.

Nesse sentido, pode-se afirmar que no modelo de negócio a colaboração intrínseca é preponderante entre as empresas estudadas. Ela faz parte dos valores de agir de maneira colaborativa e estabelecer parcerias nas atividades chave. As principais atividades relacionadas à confecção dos produtos são executadas fora da empresa, o que torna a colaboração com parceiros ainda mais essencial.

6.1.3 Contribuição serendipitária

A contribuição serendipitária é uma forma de relação que só foi identificada a partir das narrativas das entrevistas. Ela se aproxima do conceito de serendipidade e ocorre quando se está atento na busca da solução de um problema, que surge por caminhos não planejados. A exposição a ambientes com oportunidade de encontros com pessoas de competências diversas, como casas colaborativas e eventos setoriais, é o que potencializa a serendipidade. A partir do conceito de serendipidade, essa forma de relação foi nomeada como serendipitária, pois ocorre de forma semelhante, como uma descoberta de algo a partir de uma interação não prevista, mas almejada. Como exemplo, destaca-se a fala da entrevistada A:

Uma coisa que foi bem importante para mim, antes do processo todo, um tipo de colaboração diferente que eu tive, foi o tempo que eu estava em uma casa colaborativa, que só tinha empresas voltadas à sustentabilidade. Quando eu entrei, a minha era a única empresa de moda. Eu comecei a ter contato com pessoas da arquitetura, com biólogos, administradores, gente da alimentação. Enfim, gente de várias áreas que eu nunca pensei em trabalhar junto, que estavam lá com conhecimentos super diferentes, mas com um objetivo em comum. Eu sinto que a minha marca naquele momento já teve um crescimento exponencial, nessa questão do conceito. Porque o que eu estava te falando sobre o PET foi uma coisa que eu só fiquei sabendo porque um dia um biólogo marinho disse “não usa PET reciclado”. Aí ele começou a me falar que quando a gente lava a roupa com poliéster ela solta aqueles pelinhos e aquilo ali é microplástico, e aí vai parar no mar e os peixes comem. E é um plástico que ninguém enxerga que não tem como tirar do mar mesmo querendo [...] eu acho que conceitualmente a minha marca cresceu muito, por ter esse contato com pessoas fora do design. Porque isso eu nunca ia saber de um colega da moda, é o tipo de conhecimento que tu só tens quando tu estás com outras pessoas. (Ent_A)

Essa conversa contribuiu para a construção do conceito da marca, ao advertir sobre as consequências do uso do plástico como matéria-prima para as roupas. Nesse caso, a empresária estava em processo de construção da sua marca e estava trabalhando em um espaço colaborativo. Ela estava aberta à troca de informações que ocorre nesse tipo de ambiente e atenta na busca da solução do seu problema. Embora a entrevistada tenha narrado o episódio como uma colaboração, entende-se que na verdade houve uma contribuição para o negócio, mas que foi pontual, não estabeleceu uma relação a longo prazo, com trocas entre as partes em vista de um objetivo comum.

A contribuição serendipitária acontece de maneira não planejada e entre empresas e pessoas não necessariamente de áreas afins, que por meio de conversas casuais ou participação em alguma dinâmica ou evento, trocam informações e conhecimento que afetam um ou ambos os sujeitos. Nesse tipo de situação, nem sempre ocorre uma relação ganha-ganha, em que os benefícios para ambas as partes são reconhecidos. A contribuição ocorre sem expectativa de retorno, o que muitas vezes é relatado pelos envolvidos como confiança na rede ou no sistema, de que as contribuições retornam de alguma maneira, em outro momento e por meio de outros atores. Ocorre principalmente nos ambientes onde essas empresas estão inseridas, como espaços de *coworking*, casas colaborativas e eventos que abordam áreas de interesse comuns.

São relações que ocorrem ao acaso, em ambientes onde se investigam problemas comuns aos empresários, que dependem de estarem no mesmo espaço, ao mesmo tempo e aproveitar a ocasião para compartilhar ideias. Quanto ao ciclo de vida, influencia principalmente na concepção do produto, em relação a opções por materiais e processos. Quanto ao modelo de negócio, pode auxiliar na formulação da proposta de valor. A contribuição serendipitária pode surgir a partir de relações de colaboração proposital – quando empresas de diferentes áreas trabalham em um espaço colaborativo, como ocorreu com a empresa A, por exemplo. Ela também pode resultar em relações de colaboração propositais, a partir da contribuição inicial, desde que haja interesse de ambas as partes de iniciar um projeto conjunto. Um exemplo é uma coleção lançada pela empresa C, com estampas feitas a partir de desenhos criados por um grupo de desenho arquitetônico, em uma atividade artística que ocorreu no espaço colaborativo em que a empresa opera:

Vai sair uma coleção agora só de camisetas que é em parceria com o [espaço colaborativo]. A gente fez uma parceria com o [grupo de desenhistas], um pessoal que trabalha arquitetura e desenho urbanístico. Eles visitam prédios históricos da cidade e fazem um estudo de desenho. E aí eles vieram e fizeram uma edição aqui do [espaço colaborativo]. E fizeram aquarelas maravilhosas aqui do espaço então e a gente trouxe para dentro da coleção, fechou uma parceria com eles e aí vai ter o crédito do grupo também. Vai se somando. (Ent_C)

A contribuição serendipitária pode ocorrer quando duas pessoas de empresas concorrentes se encontram em uma conversa e compartilham informações que auxiliam a solucionar algum problema. Essas oportunidades são potencializadas quando as empresas compartilham espaços produtivos e comerciais, ou frequentam eventos para trocar informações e estabelecer uma rede de contatos.

6.1.4 Reflexão sobre os tipos de colaboração elencadas nas entrevistas

Após apresentar as considerações sobre os tipos de colaboração identificadas é importante deixar claro que o conteúdo dos itens anteriores, vindos principalmente das entrevistas, foi refinado nas atividades destinadas a grupo focal. Este item destina-se a documentar a apreciação das formas de colaboração e dos primeiros insumos para os princípios de colaboração.

Figura 17 – Formas de colaboração e principais aspectos relacionados (apresentado nos encontros de grupo focal para apreciação)



Fonte: Elaborado pela autora

As três formas de colaboração identificadas na etapa de entrevistas (conceitos apresentados nos itens 6.1.1 a 6.1.3) foram apresentadas em um quadro, conforme a figura 17. Cada coluna continha os principais aspectos de cada tipo de colaboração, em relação aos atores envolvidos – concorrentes, clientes, pessoas “fora da bolha”,

ou seja, externas ao ambiente/rede da empresa; espaços em que ocorrem (na rede, em eventos e espaços coletivos); e como as situações são estabelecidas (com contratos e acordos, com relações de apoio, ao acaso).

Essa etapa foi apresentada após a dinâmica de responder às questões apresentadas nos itens 6.2.1 a 6.2.5, para que não interferissem nas respostas. Foi solicitado aos participantes que opinassem livremente sobre as propostas e acrescentassem informações que julgassem necessárias. Com relação à caracterização dos tipos de colaboração, os participantes aprovaram as três formas. Os nomes das formas de colaboração foram alterados após a etapa de grupo focal, pois já no primeiro encontro, o incômodo foi em relação ao nome “intencional”, conforme relatos apresentados a seguir. Para as participantes, o termo pode remeter à uma atitude com viés negativo, conforme os relatos:

Eu poderia enxergar de uma forma negativa se fosse, por exemplo, empresas muito grandes, que se apropriassem disso e fizessem uma colaboração intencional no sentido de..., com interesse num greenwashing, numa coisa assim “ah, eu sou bacana, eu sou legal”, aí parece que uma empresa tradicional, grandona, que nunca participou e se utilizou dessa forma de trabalho para crescer, ela vai se apropriar de um movimento que nasceu longe dela. Para mim seria a única forma intencional de usar a colaboração de uma maneira negativa (E1P2).

Talvez ela seja, não negativa, mas talvez ela seja parte de um interesse. E aí, por isso, um horror uma grande empresa fazer isso, usar de greenwashing. Mas por que também não é ruim uma compra coletiva, em que a gente tem a intenção de baixar os custos? Sabe, qual é a diferença entre o bom e o mau? Então talvez o intencional ele tenha uma pegada mais negativa, como “eu tenho interesse em ser coletivo”, a gente sabe, a gente vive lá, tem muita gente que vive o coletivo por interesse, sabe? E tudo bem. Para mim não está, mas tudo bem, porque eu não faço parte daquele mundo ali, externamente, então ok, é intencional aquilo (E1P1).

A partir desses depoimentos, foi sugerido o nome “proposital”, que remete também à propósito, um termo com uma conotação positiva para as participantes, pois remete à motivação por trás das empresas que criaram. O nome foi aprovado e adotado também no segundo e terceiro encontros, em que também foi bem aceito.

Como exemplos de colaboração proposital, os participantes falaram principalmente em *collabs* e compras coletivas, bem como seus desdobramentos. Nos trechos a seguir, a participante E3P3 fala sobre os benefícios de economia e acesso a recursos ao comprar material em conjunto com outra marca.

É muito importante a gente sempre provar que essa opção de colaborar é uma opção rentável [...] para pequenos empreendedores, a gente vai fazer

uma colab, aí vamos supor que a gente compra o material da EcoSimple e o frete está muito caro e o mínimo deles é alto. Aí eu vou me sentar com você e falar “cara vamos fazer a compra junto?”, já fica mais rentável. Para mim vai ser mais barato o frete, para você também, mais a economia das coisas virem separadas e tal (E3P3).

No segundo trecho, ressalta que nem sempre o retorno é financeiro, mas que os benefícios de colaborar com outras marcas podem ser retorno de mídia, acesso a novos mercados e engajamento de novos clientes, que percebem valores comuns nas marcas parceiras.

Uma colaboração entre marcas não é necessariamente uma coisa que vai dar um retorno financeiro muito legal, mas talvez tenha um retorno em mídia muito legal, as pessoas que seguem um, vão se identificar com o outro e vai ter essa troca (E3P3).

Por fim, discorre sobre as possibilidades de inovação em produtos e processos, pois com a colaboração a empresa se abre a novas possibilidades.

Uma coisa que eu acho legal da colaboração, de collab, é que quando você junta, principalmente com outra marca, com fornecedores, você abre o leque com a desculpa de escapar um pouquinho de onde é seu o lugar comum e poder fazer alguma coisa diferente, que ainda faça sentido, obviamente. Mas você tem a possibilidade de trabalhar com um material novo ou com um formato novo, baseado no que a outra empresa ou marca tem para agregar (E3P3).

Em relação à colaboração intrínseca, o nome Espontânea foi alterado devido aos relatos dos participantes, em que foi possível perceber que está relacionado aos valores dos empresários e é, de fato, intrínseco. Essa característica de pré-disposição à colaboração é reforçada, por exemplo, em uma fala do primeiro encontro, em que a participante questiona:

Será que a gente tem a colaboração em si? É muito bizarro, eu nunca me sentia parte desse mundo normal, sempre fui a estranha no mercado tradicional (E1P1)

O conceito da colaboração intrínseca foi também corroborado pelas falas dos participantes do terceiro encontro. Na fala da participante E3P1, aparece uma crítica em relação à maneira como algumas pessoas lidam com a colaboração.

Às vezes nessa questão colaborativa ainda fica uma forma mais pesada, mais polêmica, que é “está, mas eu quero ganhar com isso”. É como “eu estou colaborando, mas eu não posso simplesmente fazer a ong e ficar dando coisas para as pessoas enquanto não tenho retorno”. Espero que isso mude, porque o colaborar é justamente no sentido de servir sem pensar no que vai vir em troca. Mas ainda é necessário um amadurecimento de mentalidade

tanto de quem trabalha com moda como de quem consome, ou quem trabalha num lugar colaborativo (E3P1).

Essa fala reforça a ideia de que para a colaboração acontecer é necessária a pré-disposição a colaborar e a confiança no sistema, na rede. Da mesma maneira, existe a necessidade de quebrar o ciclo de desconfiança entre concorrentes, para que seja possível usufruir dos desdobramentos positivos da colaboração, principalmente em relação à troca de conhecimento e compartilhamento de recursos, conforme os relatos a seguir:

A base da colaboração, o maior e mais legal é a parte de conhecimento mesmo, de dar essa dica, abrir o meu processo para ti. Porque é isso que circula que é o mais bacana de tudo. Quanto mais aberto tu estás no teu processo e no teu conhecimento, mais acaba recebendo. Isso é uma das coisas principais das pessoas entenderem, a informação está muito acessível, não faz mais sentido a gente querer guardar tantos segredos (E3P2).

Eu fui fazer a minha pesquisa e eu sentia que havia algumas marcas muito fechadas no sentido de abrir o know-how. Existe um medo tão grande de que o outro vai passar na frente. Se houvesse a colaboração acabaria deixando muito melhor o que cada um faz (E3P3).

Em relação à colaboração com fornecedores, mais uma vez aparece a palavra parceria, que também está relacionada às parcerias estratégicas do modelo de negócio. Os participantes demonstram valorizar e respeitar os fornecedores e prestadores de serviço, vendo-os como parte da organização, como exemplificado na fala da participante E3P3:

É quase como se a gente tivesse mudado a relação que tem com os nossos fornecedores, é parceria. Então assim, quando eu preciso de um material elas fazem entrega, a gente paga, mas não deixa de ser uma parceria quando uma pessoa liga e fala “eu quero o modelo igual o dela para vocês fazerem para mim” e elas falam “desculpa, eu não posso, a gente desenvolveu isso com elas”. Então elas não são apenas fornecedoras, temos uma relação de 3 anos. No fim de ano geralmente enviamos alguns sapatos, todo mundo que trabalha conosco é importante ter um sapato nosso, então são coisas que tiram desse local só de fornecedor para uma coisa mais humana (E3P3).

Na conversa com o grupo foi reforçada a ideia de que a colaboração ocorre de maneira mais natural em empresas que trabalham sob a ótica da sustentabilidade, principalmente por identificarem-se com uma visão comum:

A colaboração é uma tendência de marcas sustentáveis, então a maior parte das pessoas que colaboram provavelmente são de marcas sustentáveis, mas nem todas elas são parte dessa colaboração (E3P3).

Com relação à colaboração serendipitária, os participantes concordam com a contribuição que conversas ao acaso podem gerar e que é preciso estar atento e aberto a trocar informações. Destaca-se a fala da participante 2 do primeiro encontro:

Quando eu penso em colaboração, eu sempre lembro de crescimento exponencial, porque o crescimento ele não é 1+1, sempre acabamos crescendo em várias coisas quando estamos colaborando, através do conhecimento das pessoas que convivemos, trocamos, juntamos. A questão de recursos que acabamos usando de uma maneira melhor, não só recursos físicos, mas recursos intangíveis, crescimento, o saber que cada um tem de potencialidade. A inovação, ela surge dessa junção de muitas coisas e eu amei essa coisa da colaboração serendipítica, porque são aquelas pequenas coisas que saímos da bolha e agrega, acaba juntando aquelas coisas que não sabemos por não estar naquele meio (E1P2).

Apesar de os participantes julgarem adequado o uso da palavra colaboração nesses casos, a situação não está alinhada ao conceito. Pois não gera um relacionamento, um projeto, com objetivo comum, nem existe o compartilhamento de riscos e ganhos. Optou-se então por nomear esse tipo de relação como contribuição serendipitária.

6.1.5 Espaços de colaboração existentes e potenciais

Para as entrevistas, foram utilizados diagramas para guiar as narrativas e para obter um registro comum a todos os participantes, conforme as ferramentas de pesquisa apresentadas no Capítulo 5.

Os entrevistados fizeram registros gráficos com canetas de diferentes cores nos diagramas do Canvas de modelo de negócio e do ciclo de vida do produto, gerando informações visuais sobre as relações de colaboração existentes e potenciais. Os registros foram compilados com uso de software gráfico para uma melhor compreensão dos aspectos que podem interferir nas relações de colaboração entre as empresas (FIGURA 18).

Com relação ao modelo de negócio, os registros visuais possibilitaram observar em que áreas os entrevistados percebem a necessidade de melhorias na gestão como oportunidade de colaboração. Para os entrevistados, a proposta de valor é um ponto forte, o que pode ser explicado pela configuração dessas empresas baseadas em propósito, que surgem a partir de demandas específicas de impacto social e ambiental.

Figura 18 – Registros visuais do Canvas de Modelo de Negócio

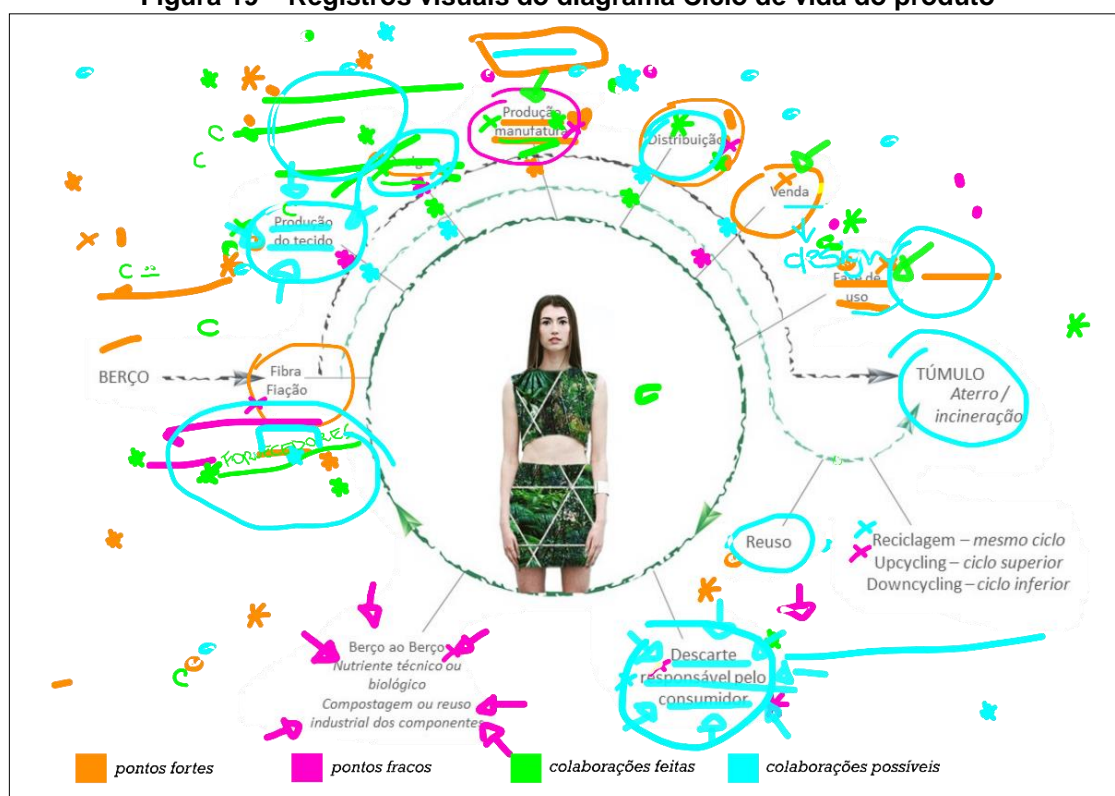


Fonte: elaborado pela autora

As colaborações feitas aparecem com destaque na área de parcerias principais. Isso reforça a percepção de que para essas empresas as relações com fornecedores, prestadores de serviço, concorrentes e outros atores do sistema são intrinsecamente colaborativas. As colaborações possíveis, pensando em negócio, apontam principalmente para ferramentas e espaços de comercialização e geração de receita, que foram apontados como pontos fracos. Nos relatos das entrevistas a gestão é um aspecto frágil dos empreendedores. Por fim, aparecem destaques para uma maior colaboração na relação com clientes e ainda mais ações de colaboração com parceiros, em atividades e captação de recursos.

Com relação ao ciclo de vida do produto (FIGURA 19), mapeado com uso do diagrama, os registros visuais tornam possível observar em que etapas do ciclo de vida os entrevistados percebem os pontos fortes e fracos e como isso reflete em colaborações já estabelecidas e possibilidades de colaborações futuras.

Figura 19 – Registros visuais do diagrama Ciclo de vida do produto



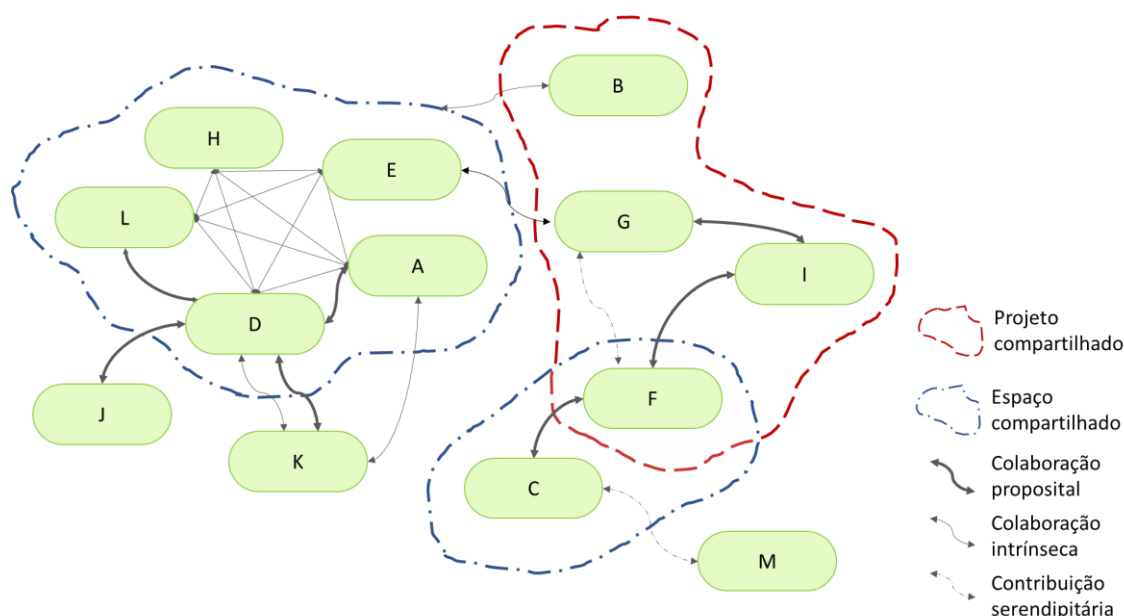
Fonte: elaborado pela autora

É possível perceber por meio dos registros visuais, que para as empresas estudadas, existem relações de colaboração ao longo do ciclo de vida do produto, principalmente no desenvolvimento, produção e venda. O fim de ciclo, percebido como um ponto fraco pelos empresários é também um campo para possíveis colaborações. Isso torna viável inferir que para essas empresas, a colaboração é um meio de cumprir objetivos com relação à sustentabilidade que ainda não puderam alcançar.

Os pontos fortes apontados parecem estar em consonância com as colaborações já feitas, o que pode indicar uma característica positiva desse tipo de relação. Somando os resultados do registro visual e das entrevistas, é possível afirmar que para essas empresas, a colaboração é essencial para atingir objetivos de desenvolvimento, produção e venda de produtos atrativos, de boa qualidade e com valor de sustentabilidade.

Foram identificadas algumas relações de colaboração existentes entre elas, ilustradas na Figura 20.

Figura 20 – Relações estabelecidas entre as marcas estudadas



Fonte: Elaborada pela autora com base na pesquisa de campo

Na imagem, as áreas circundadas por ponto e travessão representam os espaços comuns partilhados pelas empresas que estão contidas nos mesmos. As empresas C e F tem suas sedes localizadas em um complexo cultural de economia criativa, em que prevalecem as relações de colaboração e já desenvolveram produtos em conjunto, vendidos pela empresa C. As empresas A, D, E, H e L compartilham um espaço de gestão e loja coletiva, em que são comercializados produtos das marcas residentes e de marcas parceiras.

A área circundada por travessões, representa um projeto em que representantes das empresas B, F, G, e I se engajaram para fomentar novas formas de produção e comercialização de moda, com ênfase nas relações de colaboração. Isso gerou formas inovadoras de comercialização, como venda coletiva em lote, o que anula a necessidade de gerar estoque de produtos; e venda de produtos com experiências, como tomar um café e conversar com a artesã que produziu a peça.

As setas de linha grossa indicam relações de colaboração proposital, como as empresas C e F, F e I, G e I, A e D, D e J, que desenvolveram produtos em *collab*; e as empresas D - L e D - K que trocaram serviços.

As setas de linha fina indicam relações de colaboração intrínseca: as empresas A, D, E, H, L desenvolvem tais relações no espaço compartilhado, como troca de

fornecedores, desenvolvimento de produto com contribuição e avaliação das pessoas do coletivo. As empresas A - K e D - K, desenvolvem relações de colaboração na fabricação dos produtos e as empresas E - G no auxílio na entrega de materiais excedentes da empresa G para a produção de acessórios da empresa E.

As setas de linha pontilhada indicam contribuição serendipitária, como as empresas C e M que contribuíram uma com a outra em reuniões e eventos de grupos de empresários. Já as empresas G e F que desenvolveram uma rede de fornecimento de um tipo de material que ambas utilizam, ao trocar informações em um evento.

As 13 empresas participantes da pesquisa estabelecem relações de colaboração proposital e intrínseca. As narrativas dos entrevistados permitiram contextualizar as empresas e suas relações de colaboração, tendo pontos de vista diversos sobre os acontecimentos. Foi possível perceber que de fato o mercado de moda em Porto Alegre tem potencial para formar uma rede de moda sustentável, visto que as empresas já se entendem pertencendo a um grupo, percebem propósito em comum entre si, se relacionam de modo colaborativo e consideram todos os atores da cadeia de valor com parte importante do sistema.

Ao entender que o design exerce um papel importante na configuração de soluções para impulsionar a inovação e a sustentabilidade nos negócios, em uma visão de futuros desejáveis, o próximo item trata dos desdobramentos da colaboração, os atores e espaços em que essas relações podem ocorrer.

6.2 DESDOBRAMENTOS E ATORES DA COLABORAÇÃO

Para atender aos objetivos e) investigar o papel do design na configuração de novos negócios com base em relações de colaboração entre organizações; e f) identificar os princípios de colaboração entre empresas para a configuração de negócios de moda sustentável; este tópico apresenta e discute os resultados obtidos com a realização dos grupos focais.

Na etapa de grupos focais, foram realizados três encontros, conforme descrito no item 5.3.4. A seguir são apresentados e descritos os painéis gerados, identificados por data sendo o primeiro encontro realizado em 27/11/18, o segundo em 28/11/18 e o terceiro em 12/12/18. Embora os dois primeiros encontros terem reunido poucos participantes, o que inviabilizou considerá-los como grupo focal, foi possível aprofundar a discussão das questões apresentadas, o que gerou dados relevantes

para compor os resultados. Nos itens a seguir, os resultados são descritos tendo como guia as questões apresentadas aos participantes.

6.2.1 O papel do design nas relações desenvolvidas na cadeia produtiva da moda

Nas narrativas coletadas na fase de entrevistas, foi muito latente o descontentamento dos participantes com o mercado tradicional da moda, sendo apontado por muitos como a razão por terem empreendido um negócio próprio. Por conta disso, a primeira questão abordada nos encontros contemplou as relações que ocorrem ao longo dos processos da cadeia produtiva da indústria da moda. Assim como nas entrevistas, na fase de grupo focal os participantes declararam um descontentamento com a forma como a indústria da moda opera e relataram ações que vêm empreendendo rumo à mudança que almejam.

Para captar a percepção dos participantes sobre o contexto atual e sobre ações possíveis para promover uma mudança no sistema, no painel foram apresentadas duas perguntas: “como é?” e “como poderia ser?”.

Em relação à forma como enxergam a indústria da moda atualmente, as participantes apontaram uma percepção negativa, que tentam reverter em seu trabalho. Demonstaram um papel social na atuação do designer.

A gente vem de uma cadeia tradicional em que os gestores estão em uma posição de hierarquia e questiono o porquê hoje eu sou melhor que uma costureira? A gente está igualando isso. (E1P1)

Eu penso nisso como uma posição de privilégios que eu tenho, como pessoa que fez uma faculdade e teve dinheiro para investir numa empresa e em pessoas, organizações, cooperativas, artesãos que não tiveram tudo isso que eu tive de privilégios e que fazem coisas bacanas. Não no sentido de resgatar, mas o que eu quero apoiar? (E1P2)

Foi apontado pelas participantes como questão principal as relações de poder exercidas na cadeia tradicional, em que tudo é negociado e ganha quem tem maior poder de barganha. Em contraponto, há o desejo que exista uma gradativa quebra de hierarquia, que possibilite igualdade em toda a cadeia, com valorização mútua dos atores, troca de informação e recursos e a construção da confiança por meio do crescimento conjunto e de relações ganha-ganha.

As participantes do encontro 1 posicionaram as notas no painel da esquerda para a direita (FIGURA 21), organizando as respostas de maneira a demonstrar a

transição que percebem no setor atualmente. Desde práticas que julgam inadequadas até as que são desejáveis, passando pelas que estão em desenvolvimento e ainda enxergam desafios para a implementação.

Figura 21 – Relações desenvolvidas na cadeia produtiva da moda (Encontro 1 – 27/11/2018)



Fonte: elaborado pela autora a partir dos painéis gerados pelos participantes

Em sua fala, a participante E1P1 demonstra perceber que, em alguns momentos, ainda atua da mesma maneira como trabalhava em empresas tradicionais, com a lógica da relação ganha-perde, em que é preciso negociar bem para obter as vantagens da transação. Entretanto, em seu negócio ela afirma atuar de maneira colaborativa, prezando pela justiça das relações comerciais e entendendo que o retorno de algumas ações, em que tem de ceder, acontece por outros atores da rede, ou em outro momento.

Já vivemos a colaboração de uma certa forma, então eu falei da relação com base em processos e pessoas, tu vais sempre pensar nessa troca, sabe? A gente sempre dá margem para negociação, fica ainda presa ao passado, mas se dá conta que "calma aí, eu não preciso negociar". Sabemos que aquilo vai retornar em algum momento. [...] não negociamos preço, porque assumimos que o preço que o fornecedor nos passa é o preço justo. (E1P1)

A empresária (E1P1) também conta que não pressiona na negociação nem mesmo em outros serviços. Um exemplo que cita é a relação com as estagiárias, que têm autonomia para organizar o trabalho e horário delas. Essa atitude auxilia na

relação com os colaboradores e fornecedores, que se sentem respeitados e valorizados, o que aumenta a sensação de pertencimento e o engajamento.

A participante E1P2 explica o que considerou como a transição do modo de trabalhar tradicional para o que busca desenvolver em seu modelo de negócio. Para ela, no mercado tradicional existe uma busca pelo menor custo possível, mesmo exigindo qualidade do fornecedor. Ela pondera, que ainda assim essa qualidade do mercado tradicional, principalmente em relação ao *fast-fashion* é baixa e o consumidor acostumou-se com peças não-duráveis. A busca de bons fornecedores que trabalhem em parceria com as marcas é importante para essas empresas, como declara uma das participantes:

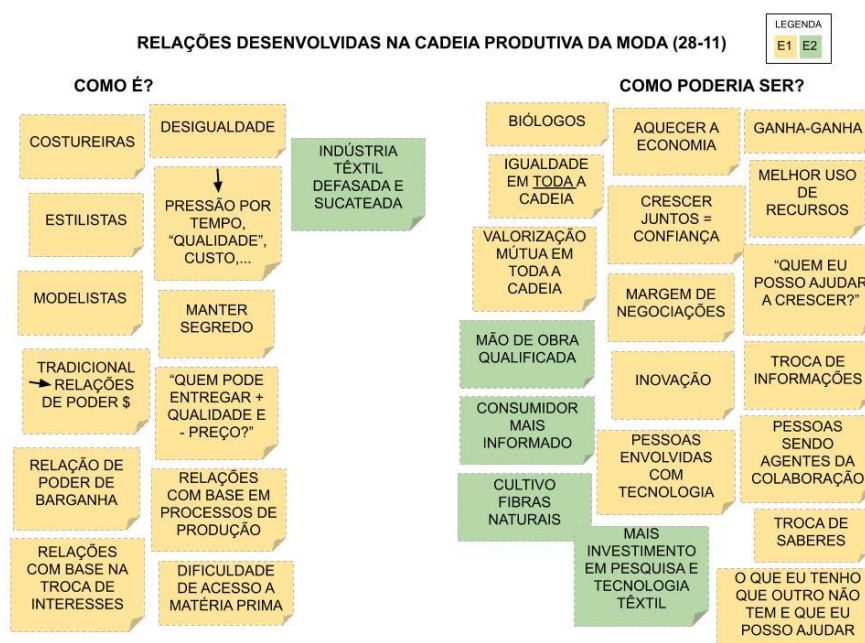
Tu fazes escolhas de fornecedores e de pessoas que vão trabalhar contigo sempre tendo em vista isso. E a questão do manter segredo, aqui na troca de informações eu notei que ainda tem uma resistência, sabe, sigilo e “não posso falar, não vamos trocar informações”. Para mim a gente já vive uma forma de como poderia ser, nessa coisa de crescer juntos e estabelecer uma relação de confiança. Nessa coisa de não negociar, eu confio que é esse o preço que tu está me passando e ao mesmo tempo quando tu paga o fornecedor em dia e não fica discutindo muito o preço, ele começa a confiar mais em ti e te dá mais prioridade [...] e aí na hora que tu precisas dele, quando precisa alguma coisa para ontem, ele sempre vai te dar prioridade. Então eu acho que tu começa a estabelecer uma relação de crescer juntos. (E1P2)

Nessa fala da entrevistada (E1P2), é possível perceber que o impacto que ela gera como empresa é importante, faz parte de sua realização pessoal a preocupação em desenvolver pessoas que estejam ligadas a projetos em que ela acredita, como cooperativas de artesãs e costureiras. Isso reflete de maneira positiva no trabalho e na imagem da empresa frente ao mercado.

‘People over profit’ abrange tudo, de como essas relações poderiam se dar, que é sempre pensar nas pessoas em primeiro lugar, antes do retorno financeiro da empresa, porque ele vem de outras formas. E sobre o “quem eu posso ajudar a crescer” é sobre ter um olhar melhor para uma cooperativa, por exemplo, que tem um trabalho que as vezes não é tão bacana, mas como tu faz para desenvolver essa pessoa, desenvolver sistemas que ainda não podem te entregar aquilo que é o ideal, mas que tu sabes que tem como ajudar e que um dia ela possa fazer aquilo que tu precisa. (E1P2)

A participante do segundo encontro (FIGURA 22) manteve algumas observações levantadas no primeiro encontro e acrescentou outras, representadas nas notas em verde, principalmente relacionadas à estrutura da indústria têxtil e confecção do país, que inviabiliza o acesso à matéria-prima de qualidade e ecológica.

Figura 22 – Relações desenvolvidas na cadeia produtiva da moda (Encontro 2 – 28/11/2018)



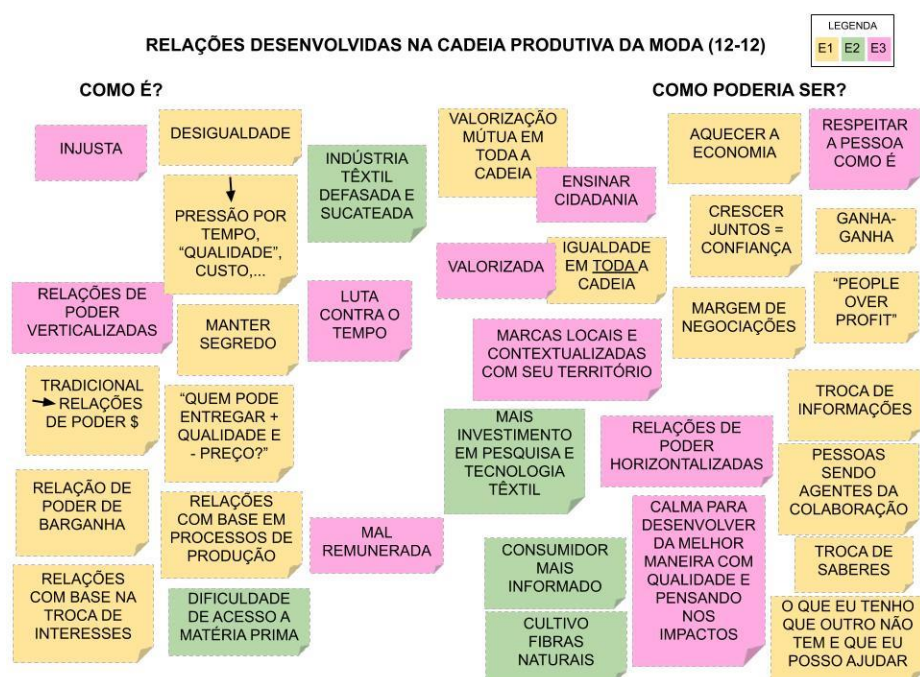
Fonte: elaborado pela autora a partir dos painéis gerados pelos participantes

Como ações a serem tomadas em busca de uma indústria mais sustentável, a empresária colocou que é preciso qualificar a mão-de-obra, visto que o mercado sofre com o déficit de costureiras. Também pontuou sobre a necessidade de incentivar a pesquisa em tecnologia têxtil e o cultivo de fibras naturais, abundantes no país. Outro ponto levantado é a função das marcas de informar melhor o consumidor.

A participante também acrescentou informações geradas no primeiro encontro, que estavam em painéis referentes a outras questões, como os papéis de cada membro da cadeia, o aquecimento da economia e o desejo que as pessoas sejam agentes da colaboração.

No terceiro encontro (FIGURA 23), os participantes partiram do painel finalizado no segundo encontro e acrescentaram informações novas ou de outros painéis, conforme julgassem mais adequado. As notas em amarelo são referentes ao primeiro encontro, as notas em verde ao segundo encontro e as notas em rosa ao terceiro encontro.

Figura 23 – Relações desenvolvidas na cadeia produtiva da moda (Encontro 3 – 12/12/2018)



Fonte: elaborado pela autora a partir dos painéis gerados pelos participantes

Foi bastante falado, além das questões já levantadas anteriormente, sobre o lado humano das relações da cadeia produtiva, a importância de respeitar o tempo de desenvolvimento dos processos e produtos e sobre o papel que é possível exercer de ensinar cidadania por meio da capacitação de pessoas.

Também foi destacado que as relações de poder verticais do mercado tradicional devem ser substituídas por relações horizontais, com a quebra da hierarquia, para que as pessoas hoje excluídas se sintam pertencentes ao sistema. Nesse mesmo sentido, as relações mais horizontais e a colaboração interorganizacional possibilitaria uma maior contextualização das marcas locais com seu território, fortalecendo toda a cadeia.

Promover essas mudanças está no âmbito de atuação do designer, como profissional que projeta para futuros desejáveis, valorizando o impacto social, ambiental e econômico. De maneira sistêmica, considerando todos os envolvidos na cadeia de valor, designers devem incentivar modelos de negócio baseados em colaboração entre os diversos atores do sistema.

Tanto nas entrevistas como nos grupos focais, é corrente entre os participantes o discurso de mudar a realidade em que estavam inseridos por meio dos produtos e serviços ofertados em seus negócios.

6.2.2 Desdobramentos da colaboração para as empresas de moda

Para melhor compreender a dinâmica das relações de colaboração, a segunda questão apresentada aos participantes dos grupos focais foi: “Que desdobramentos a colaboração pode trazer?”, considerando pontos positivos e negativos. As participantes do primeiro encontro (FIGURA 24) apontaram pontos positivos na maioria de suas notas.

Figura 24 – Que desdobramentos a colaboração pode trazer? (Encontro 1 – 27/11/2018)



Fonte: elaborado pela autora a partir dos painéis gerados pelos participantes

Citaram, por exemplo, o crescimento exponencial da empresa, as relações de troca e apoio mútuo em que podem ajudar e pedir ajuda em caso de necessidade. Inovação e melhor uso dos recursos também foram apontados como benefícios ambientais, sociais e financeiros.

Um desafio apontado pelas participantes são os possíveis conflitos gerados pela falta de hierarquia nas relações de colaboração. Isso porque, segundo elas, as pessoas não estão preparadas para lidar com essa configuração. Para as participantes, uma das formas de contornar tal situação é desenvolver empatia pelas pessoas envolvidas:

A empatia é importante, para entender o outro, porque as vezes a gente fica achando que todo mundo tem que estar no mesmo nível de colaboração e não estamos (E1P1).

Ademais, as participantes declararam não ver pontos negativos na colaboração. Quando questionadas sobre desafios então, voltaram a falar sobre a dificuldade de lidar com a não existência de hierarquia.

Para colaborar é preciso ter quebrado a hierarquia, porque não tem como estabelecer uma relação de poder e dizer que um manda no outro e querer colaborar. Mas ao mesmo tempo a gente não está acostumado, porque não estamos mais lidando com um cargo, com alguém acima e ainda temos muito a coisa da competição, de querer ser melhor. Nos colocamos nessa posição mais aberta, mas ao mesmo tempo não crescemos para isso, não fomos criados para isso, mas para competir. Então ela ainda é uma questão que gera um pouco de atrito, mas não quer dizer que não possa ser trabalhado e superado, eu vejo como um ponto desafiador (E1P2).

No momento em que ocorre a quebra de hierarquia e novas formas de gestão são implementadas, com valorização das pessoas envolvidas, surgem conflitos relacionados às interações humanas. As participantes então relataram que percebem esses conflitos e como fazem para lidar:

Somos seres humanos, a gente tem muitos sentimentos e muitos pensamentos, nem todo mundo vai estar no mesmo nível de colaboração, às vezes tu vais ter mau humor, às vezes tu vais ter o não acreditar num trabalho. As tuas verdades podem não ser as mesmas do outro e isso pode gerar conflitos (E1P1)

Quando é quebrada a hierarquia, aí tu te mostras como ser humano. E a partir do momento que tu estás totalmente aberto e exposto, aí que surgem essas dificuldades. A gente acaba se abrindo muito mais, só que não estamos acostumados a lidar com o ser humano. Em relações de trabalho tu representas um papel, um cargo, então não importa se tu estás de TPM, ou não estás a fim de trabalhar, é isso que a gente não sabe lidar (E1P2).

Por isso tem de ter sempre empatia e saber do outro, respeito também e comunicação são habilidades essenciais (E1P1)

É por acreditar num negócio assim, e estar aberto a discutir isso, que a gente supera. Entendemos os benefícios que a colaboração tem nos trazido então a gente para e pensa “como eu posso resolver isso, como eu posso ser melhor dentro dessas relações hoje, o que eu posso fazer para aprender, o que eu tenho para aprender, como eu posso melhorar?”, é uma insistência (E1P2)

No segundo encontro (FIGURA 25), a participante montou o painel com informações diferentes, o autoconhecimento e o apoio foram informações herdadas do primeiro encontro e as demais foram adicionadas por ela.

Figura 25 – Que desdobramentos a colaboração pode trazer? (Encontro 2 – 28/11/2018)



Fonte: elaborado pela autora a partir dos painéis gerados pelos participantes

Como desdobramentos positivos, foram apontados a potencialização da divulgação das marcas envolvidas, a divisão de custos e o crescimento conjunto. A cocriação foi apontada como desdobramento, possivelmente por entender como uma consequência de uma relação de colaboração já existente. A participante ainda citou a criação de redes de contato e produção e o estabelecimento de novas relações entre pessoas e organizações.

Como desafio foram apontados a necessidade de organização para que as relações colaborativas se auto sustentem, bem como o surgimento de conflitos de convivência entre os envolvidos, o que corrobora o que foi visto na teoria sobre os riscos da colaboração.

No terceiro encontro (FIGURA 26), essa questão foi mais bem explorada pelos participantes, que acrescentaram ao painel, além de informações já existentes, a potencialização dos resultados almejados pelos envolvidos, a inovação, a criatividade, o desenvolvimento de novas aptidões e a criação de uma cadeia circular. Apontaram ainda que os conflitos de convivência podem ser contornados com o entendimento do trabalho do outro, com a troca e apoio e com a confiança na cadeia.

Figura 26 – Que desdobramentos a colaboração pode trazer? (Encontro 3 – 12/12/2018)



Fonte: elaborado pela autora a partir dos painéis gerados pelos participantes

Sobre o painel, as participantes explicam como dispuseram os post-its. Elas organizaram em dois conjuntos de desdobramentos, o primeiro contendo os desafios das relações colaborativas e aspectos necessários para que as relações se efetivem, ligados a aspectos mais subjetivos, como a confiança na cadeia, que é tanto necessária, como é desenvolvida pelas relações colaborativas. O segundo conjunto são os desdobramentos mais palpáveis e relacionados a benefícios da colaboração, em que aparecem elementos ligados (i) à inovação (desenvolver novas aptidões; cocriação); (ii) à criatividade; e (iii) à sustentabilidade (melhor uso de recursos finitos, apoio e troca de dons).

Uma coluna é como se fosse a questão interna da colaboração, que seria a organização necessária para se auto sustentar, assim como conflito de convivência, porque a colaboração querendo ou não tem essa questão de quem vai lavar a louça, de abrir, fechar, de quem vai limpar, então ela tem essa questão do conflito de convivência, o entendimento do outro, trocas de conhecimento e experiências, e o autoconhecimento e potencialidades e gestão horizontal. E aí depois a gente parte para a cadeia, para um formato colaborativo, que tem a cadeia circular, crescer juntos, criar redes de contato e produção, estabelecer novas relações entre pessoas, marcas, profissionais, indústria e a confiança na cadeia. (E3P1).

E como resultados mesmo, desdobramentos, o crescimento exponencial, potencialização de resultados, melhor uso de recursos finitos, maior abrangência na divulgação dos envolvidos (E3P2).

Destaca-se nesses resultados a formação de uma cadeia circular, que aparecia como um desafio na etapa de entrevistas, mas que aparece como um desdobramento importante da colaboração na cadeia produtiva, tanto com atores internos ao setor quanto externos.

Para os grandes players, é principalmente essa história do resíduo, por exemplo, quando se prova que aquilo que ele está pagando para ser retirado pode criar um valor e essa matéria pode gerar recurso de uma outra forma, que ele ainda pode receber por isso, independentemente do valor ser baixo, estimular isso tem muito a ver com mostrar que vale a pena, que faz parte do negócio. A gente precisa buscar novas saídas, como colaborações por exemplo, para tentar fazer a questão do resíduo financeiramente sustentável (E3P3).

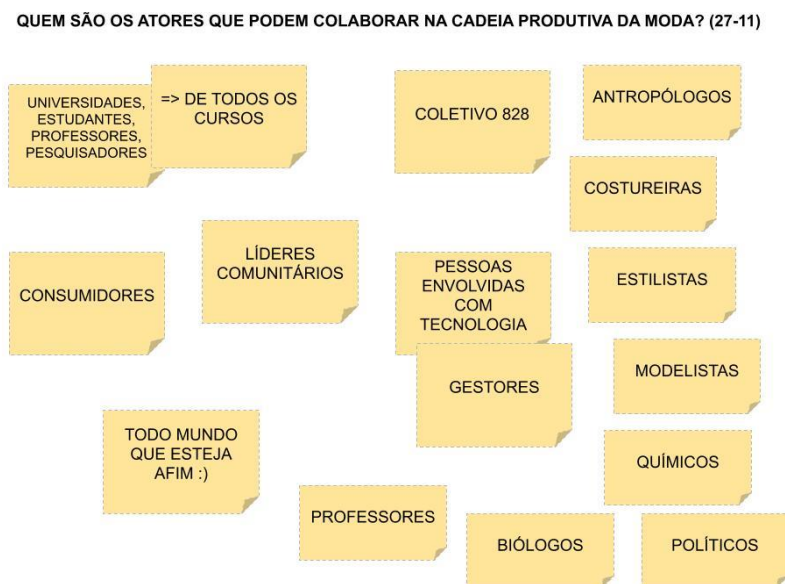
Esse resultado reforça o indício que a economia circular se beneficia com a colaboração, como ocorre em um ecossistema natural, uma das referências para essa abordagem. Outra questão importante é o crescimento exponencial, em que é possível alcançar um crescimento muito maior quando existe a colaboração e compartilhamento de recursos entre múltiplos atores (DEHEINZELIN, 2007).

6.2.3 Atores que podem colaborar na cadeia produtiva da moda

A reflexão sobre quais atores podem atuar na cadeia produtiva da moda também foi mais bem explorada na fase de grupos focais. Assim como apareceu na fase de entrevistas, os participantes consideram que os atores são os mais diversos, mesmo sendo de setores externos à moda.

O painel resultante do primeiro encontro (FIGURA 27) inclui pessoas, empresas, marcas e organizações de diversas etapas da cadeia de valor, o que reforça a ideia de que a colaboração, na opinião das participantes, é importante e possível ao longo de toda a cadeia. Foi apontado como importante a participação de pessoas externas ao setor, como biólogos, químicos, pessoas envolvidas com tecnologia, que podem contribuir para as fases iniciais da cadeia, bem como antropólogos, que auxiliam na compreensão do comportamento humano, o qual é tão importante para a moda. Nesse sentido, as participantes também afirmaram que as universidades, com seus estudantes, professores e pesquisadores de todas as áreas podem contribuir.

Figura 27 – Quem são os atores que podem colaborar na cadeia produtiva da moda? (Encontro 1 – 27/11/2018)



Fonte: elaborado pela autora a partir do painel gerado pelos participantes

No segundo encontro, a participante acrescentou ao painel (FIGURA 28) alguns atores relacionados às etapas iniciais da cadeia, como agricultores e produtores e a Embrapa, que desenvolve tecnologia para o cultivo de novas fibras. Acrescentou também as empresas *startups*, empreendedores e novos negócios que podem contribuir com inovação para a cadeia. Também foram inseridos no painel as indústrias e os gestores de resíduos, para que colaborem em ações de sustentabilidade.

Figura 28 – Quem são os atores que podem colaborar na cadeia produtiva da moda? (Encontro 2 – 28/11/2018)



Fonte: elaborado pela autora a partir do painel gerado pelos participantes

No terceiro encontro, o grupo preencheu o painel (FIGURA 29) a partir de informações que já estavam presentes e reiterou algumas informações, como a necessidade de que todos os profissionais colaborem com a cadeia da moda.

Uma das participantes explica como agrupou as respostas conforme a área de atuação possível na indústria da moda, iniciando pela cadeia produtiva, depois o setor educacional, seguido de tecnologia e comércio. Por fim, ainda consideraram o poder público:

O primeiro bloco envolve todo mundo que está no início da cadeia, como se fosse todo o pessoal do pré, que prepara os maquinários, que prepara a matéria-prima, para poder botar um produto em produção. Toda essa indústria tem a ver com a tecnologia e matéria-prima e depois tem a indústria que são as produções mesmo, costureiras, modelistas, piloteiras. Depois a gente deu uma pausa e colocou toda a parte de estudantes, professores, pesquisadores, escolas, antropólogos e professores. A parte educacional eu acho que ela vai em tudo, inclusive a gente não colocou aqui a parte da qualificação, acho que isso é uma coisa que fez falta. Em seguida a parte que a gente separou para o final, é aquele momento em que o produto sai da indústria, que ele chega à loja, então aqui quem participa são startups, novos negócios e empreendedores, apps e plataformas que já existem, coletivo 828, lojistas, varejistas, representantes, que é como se fosse todo aquele ponto final onde chega o produto na mão dos consumidores. Depois a gente deixou bem separado a questão dos políticos que realmente é muito importante para a gente, grupos de excluídos que aí é uma questão social, que é diferente dos grupos produtivos, em termos dos serviços que eles prestam dentro da cadeia. Engraçado que me incomoda o espaço vazio no meio, acho que falta

alguma coisa aqui, talvez uma logística. E a capacitação (acrescentando) ficaria entre a educação e o grupo produtivo e o grupo excluído (E3P3).

Um ponto que o grupo destacou foi a importância de as escolas abordarem a colaboração desde o início da formação das crianças, para que cresçam conhecendo esses tipos de relação e tenham disposição para conviver e empreender dessa maneira. Na Figura 29 é possível ver o painel elaborado no grupo focal do terceiro encontro.

Figura 29 – Quem são os atores que podem colaborar na cadeia produtiva da moda? (Encontro 3 – 12/12/2018)



Fonte: elaborado pela autora a partir do painel gerado pelos participantes

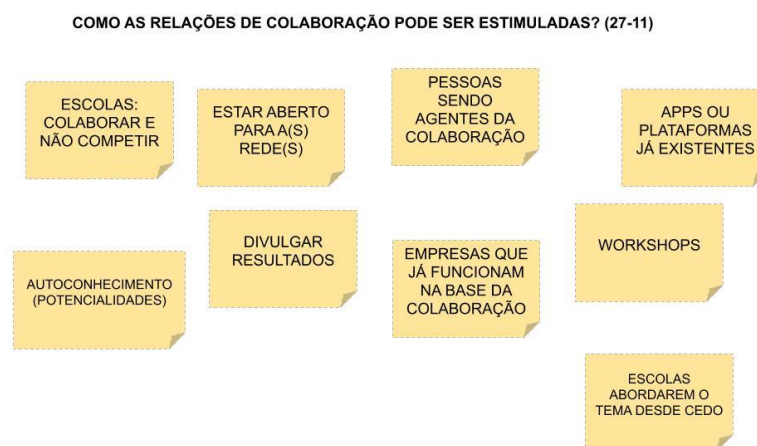
Outra observação foi a inclusão de grupos excluídos nesse meio, para os participantes é imprescindível abrir possibilidades para que todas as pessoas se sintam capazes e participem de redes de moda.

Em todos os encontros foi falado que a cadeia da moda é longa e complexa e que uma grande gama de profissionais pode colaborar para que se tenha melhores processos, inovadores e sustentáveis. Esse pensamento está alinhado com a descrição da cadeia produtiva de moda apresentada pela ABIT, que consta no item 3.2. Nesse cenário, os participantes entendem a atuação do designer como ponto de referência e como mediador das relações entre todos os atores da cadeia, de maneira colaborativa e sustentável.

6.2.4 Como as relações de colaboração podem ser estimuladas

Para fortalecer a proposição de ações de estímulo à colaboração, incitou-se a reflexão dos participantes das atividades de grupo focal sobre esta questão. No primeiro encontro, dentre notas no painel (FIGURA 30) destacaram-se as ideias referentes à educação. Ou seja, a colaboração deve ser abordada em uma mentalidade de colaborar, em vez competir, como é feito tradicionalmente desde a educação infantil nas escolas. Para além da divulgação do conhecimento, as pessoas devem ser agentes de colaboração e difundir esse comportamento, assim como as empresas podem ser exemplos ao adotar e disseminar melhores práticas. As participantes também apontaram o autoconhecimento para identificar as potencialidades do negócio e uma atitude de abertura para as redes, que pode gerar oportunidades de colaborar. Também falaram de meios de interação que possibilitam a colaboração, como *workshops* e plataformas digitais.

Figura 30 – Como as relações de colaboração podem ser estimuladas? (Encontro 1 – 27/11/2018)



Fonte: elaborado pela autora a partir do painel gerado pelos participantes

No segundo encontro, a participante acrescentou ao painel (FIGURA 31) as questões de igualdade entre os atores e de ausência de hierarquia como formas de estimular relações colaborativas. Trouxe novas informações, como a importância das trocas de conhecimento e compartilhamento de recursos, a criação de espaços físicos que estimulem essas trocas, além de corroborar a questão do papel da educação.

Figura 31 – Como as relações de colaboração podem ser estimuladas? (Encontro 2 – 28/11/2018)



Fonte: elaborado pela autora a partir do painel gerado pelos participantes

No terceiro encontro a questão do estímulo à colaboração foi bastante trabalhada pelos participantes que acrescentaram novas ideias ao painel apresentado na Figura 32. Foram tratados pontos sobre a comunicação e divulgação de resultados, tanto a troca direta entre pessoas, por meio de conversas e de mostrar os produtos gerados em relações colaborativas, como a divulgação através da mídia. O compartilhamento de recursos com outras empresas para auxiliar e dividir custos, é visto de forma positiva por todos. Surgiram ainda ideias como: benefícios possíveis para os membros de uma rede, novas moedas para circulação da economia local, a busca de novas relações de fornecimento e a soma de expertises em projetos de *colabs*. As participantes afirmaram que se cada um souber seu papel na cadeia a colaboração se torna mais fácil, o que pode estar relacionado ao autoconhecimento descrito anteriormente.

Figura 32 – Como as relações de colaboração podem ser estimuladas? (Encontro 3 – 12/12/2018)



Fonte: elaborado pela autora a partir do painel gerado pelos participantes

De maneira geral, a questão da educação como vetor de estímulo à colaboração é vista como um papel do designer, que pode projetar produtos e serviços que levem a conscientização ao consumidor, por exemplo.

6.2.5 A colaboração, o ciclo de vida do produto e o modelo de negócio

Para contextualizar as relações de colaboração na realidade das empresas, dois painéis foram apresentados após a elaboração dos quatro primeiros, um para pensar o modelo de negócio e outro para pensar o ciclo de vida do produto. Para isso, os participantes puderam realocar as notas adesivas dos painéis anteriores e acrescentar mais ideias caso julgassem necessário. Só foi possível realizar essa dinâmica nos encontros 1 e 2 e os resultados são apresentados a seguir. No terceiro encontro, caracterizado como grupo focal, não foi possível porque o tempo planejado para a reunião não foi suficiente.

No painel sobre o modelo de negócio (FIGURA 33) elaborado no primeiro encontro, as participantes consideram que nas parcerias principais podem entrar todos que tenham vontade de colaborar e apoiar em recursos e atividades chave, o que reflete a necessidade de predisposição a colaborar já apontada pela teoria.

Figura 33 – Que questões envolvem a colaboração no modelo de negócio? (Encontro 1 – 27/11/2018)



Fonte: elaborado pela autora a partir do painel gerado pelos participantes

Nos aspectos da proposta de valor, estão a quebra da hierarquia com gestão horizontal, a abertura para as redes, a confiança e crescimento conjunto, o melhor uso dos recursos, a troca e o autoconhecimento que surge dessas relações. Tais aspectos estão relacionados a atitudes das pessoas envolvidas e aos benefícios da colaboração para o negócio.

Nas duas colunas à direita, foram levantadas questões com relação à igualdade e à valorização de todos, trocas de conhecimento e de recursos, pessoas como agentes da colaboração, empresas que tem a colaboração como base e o aquecimento da economia, principalmente a local. Tais aspectos estão ligados ao relacionamento com cliente e com a comunidade em que a empresa está inserida, considerando toda a cadeia de valor.

No segundo encontro, a participante organizou o painel sobre o modelo de negócio (FIGURA 34) e trouxe questões um pouco diferentes, mas ainda ligadas ao estabelecimento de redes de colaboração, aos atores que podem fazer parte, aos desdobramentos de inovação e criatividade e também em relação aos métodos alternativos de gestão para melhor utilização dos recursos e divisão de custos.

Figura 34 – Que questões envolvem a colaboração no modelo de negócio? (Encontro 2 – 28/11/2018)



Fonte: elaborado pela autora a partir do painel gerado pelos participantes

Com relação ao ciclo de vida do produto, no primeiro encontro (FIGURA 35), as participantes organizaram as informações de maneira aleatória, porém apontaram que os primeiros post-its foram colocados onde seria o início do ciclo, de acordo com o diagrama do ciclo de vida do produto (apresentado anteriormente na Figura 9).

Figura 35 – Que questões envolvem a colaboração no ciclo de vida do produto? (Encontro 1 – 27/11/2018)



Fonte: elaborado pela autora a partir do painel gerado pelos participantes

As principais ideias destacadas nesse painel são a importância da colaboração na pesquisa, de diversas áreas, na fase de produção da matéria-prima, a colaboração multidisciplinar de atores internos e externos à cadeia, o desenvolvimento de

tecnologias para inovação nos processos e desenvolvimento de políticas públicas para que as novas relações de trabalho e produção sejam legitimadas.

No segundo encontro (FIGURA 36), a participante também apontou as questões de inovação por meio da participação de pessoas de áreas diversas e ligadas à tecnologia, além dos atores que já participam da cadeia da moda.

Figura 36 – Que questões envolvem a colaboração no ciclo de vida do produto? (Encontro 2 – 28/11/2018)



Fonte: elaborado pela autora a partir do painel gerado pelos participantes

A participante ainda acrescentou institutos de pesquisa e associação de produtores, para incentivar o desenvolvimento de matérias primas naturais e a necessidade de as grandes indústrias abrirem as portas para essas novas iniciativas. Esses dois pontos contribuem para o desenvolvimento de uma cadeia circular, que necessita de colaboração e tecnologia para funcionar. Os agrupamentos feitos não parecem seguir a lógica do diagrama de ciclo de vida, mas apenas por afinidade de atividades.

6.3 EVIDÊNCIAS PRÁTICAS E INSUMOS PARA A PROPOSTA DE PRINCÍPIOS DE COLABORAÇÃO

A análise do conjunto da coleta de dados possibilitou compilar as informações mais relevantes e gerar insumos para os princípios com base nas formas de colaboração que as empresas desenvolvem, nos atores envolvidos, no espaço onde a relação ocorre e nas atitudes tomadas. Estas informações foram organizadas nos

quadros a seguir, divididos nas evidências alcançadas com as entrevistas (QUADRO 21) e nos encontros destinados a grupo focal (QUADRO 22).

Quadro 21 – Evidências práticas das entrevistas e insumos para os princípios de colaboração (continua)

	Forma de colaboração /contribuição	Atores	Espaço	Insumos para os princípios de colaboração
Ent_A	Proposital	Ent_D, Ent_E, Ent_H e Ent_L	Modelo de negócio	Operar em espaços colaborativos; Collab com outras marcas
	Intrínseca	Costureiras; artesãs; Modelista; Ent_K;	Ciclo de vida do produto	Auxiliar no desenvolvimento das artesãs que trabalham com a marca; Desenvolver produtos com beneficiamento em parceria com outras marcas; Desenvolvimento de produtos em colaboração com modelistas e costureiras;
	Serendipitária	Empresas de outras áreas	Ciclo de vida do produto	Operar em espaços colaborativos (2x); Participar de conversas com empresas de outras áreas
Ent_B	Proposital	Artesãos; Outras marcas	Ciclo de vida do produto	Collab com artesãos e marcas que desenvolvem outras categorias de produto
	Intrínseca	Outras marcas	Modelo de negócio; Ciclo de vida do produto	Desenvolver projetos conjuntos com outras marcas; Realizar compra de matéria-prima em parceria com outras marcas; Auxiliar no desenvolvimento das artesãs que trabalham com a marca; Desenvolvimento de produtos em colaboração com modelistas e costureiras;
	Serendipitária	Organizações de moda sustentável	Modelo de negócio;	Participar de concursos e eventos de moda sustentável
Ent_C	Proposital	Outras marcas; Ent_F	Modelo de negócio; Ciclo de vida do produto	Collab com marcas que desenvolvem outras categorias de produto, condizentes com o estilo de vida dos clientes.; Comunicar ao consumidor quem são as pessoas envolvidas no desenvolvimento dos produtos;
	Intrínseca	Artistas	Modelo de negócio;	Colaborar com artistas para desenvolver estampas
	Serendipitária	Espaços colaborativos; Artistas	Modelo de negócio;	Operar em espaços colaborativos (3x); Participar de eventos, pesquisas e projetos de escolas e universidades
Ent_D	Proposital	Ent_A, Ent_E, Ent_H e Ent_L Clientes;	Modelo de negócio;	Operar em espaços colaborativos; Vender em lojas colaborativas; Colaborar com clientes na comunicação da marca;
	Intrínseca	Costureiras; Fornecedores de tecido	Ciclo de vida do produto	Desenvolver produtos em parceria com grupos de artesãs; Trocar serviços e conhecimento com grupo de artesãs; Auxiliar no desenvolvimento das artesãs que trabalham com a marca Desenvolvimento de produtos em colaboração com modelistas e costureiras;
	Serendipitária	Espaços colaborativos	Modelo de negócio;	Operar em espaços colaborativos
Ent_E	Proposital	Ent_A, Ent_D, Ent_H e Ent_L	Modelo de negócio;	Vender em lojas colaborativas; Operar em espaços colaborativos
	Intrínseca	Ent_G	Ciclo de vida do produto	Utilizar sobras de material de outras marcas para criar produtos
	Serendipitária	Escolas e universidades	Modelo de negócio;	Participar de eventos, pesquisas e projetos de escolas e universidades

Quadro 21 – Evidências práticas das entrevistas e insumos para os princípios de colaboração (continua)

	Forma de colaboração /contribuição	Atores	Espaço	Insumos para os princípios de colaboração
Ent_F	Proposital	Artesãs	Modelo de negócio	Cocriação com artesãs; Comunicar ao consumidor quem são as pessoas envolvidas no desenvolvimento dos produtos;
	Intrínseca	Espaços colaborativos; Outras marcas; Empresas de outras áreas; Clientes	Modelo de negócio; ciclo de vida do produto	Desenvolver projetos conjuntos com outras marcas; Oferecer produtos que os clientes possam co-criar;
	Serendipitária	Espaços colaborativos	Modelo de negócio	Operar em espaços colaborativos; Participar de eventos, pesquisas e projetos de escolas e universidades
Ent_G	Proposital	Fornecedores; Outras marcas; Ent_ I; Artistas	Ciclo de vida do produto	Colaborar com fornecedores para desenvolver novos materiais; Colaborar com prestadores de serviço para desenvolver novos processos; <i>Collab</i> com marcas que desenvolvem outras categorias de produto.
	Intrínseca	Costureiras; Ateliers de confecção; Outras empresas que produzem a partir do resíduo; Clientes;	Modelo de negócio	Produzir com grupos produtivos em que a empresa possa gerar impacto social; Colaborar com empresas que coletam o resíduo, para acompanhar o destino dos rejeitos; Desenvolver projetos conjuntos com outras marcas; Comunicar ao consumidor quem são as pessoas envolvidas no desenvolvimento dos produtos; Colaborar com clientes na pesquisa para o desenvolvimento de novos produtos; Transparência na comunicação para aproximar o consumidor;
	Serendipitária	Redes de empresas sociais ou de tripla impacto; Espaços colaborativos; Empresas de outras áreas; Escolas e universidades	Modelo de negócio	Fazer parte de redes de empresas sociais ou de tripla impacto; Operar em espaços colaborativos; Participar de conversas com empresas de outras áreas; Participar de eventos, pesquisas e projetos de escolas e universidades
Ent_H	Proposital	Ent_A, Ent_D, Ent_E, Ent_L; Outras empresas;	Modelo de negócio	Operar em espaços colaborativos; Vender em lojas colaborativas; <i>Collab</i> com marcas que desenvolvem outras categorias de produto, condizentes com o estilo de vida dos clientes;
	Intrínseca	Outras marcas	Ciclo de vida do produto	Colaborar com empresas que coletam o resíduo, para acompanhar o destino final dos rejeitos; Desenvolvimento de produtos em colaboração com modelistas e costureiras;
	Serendipitária	Outras empresas	Modelo de negócio	Frequentar eventos e espaços com estilo de vida dos clientes

Quadro 21 – Evidências práticas das entrevistas e insumos para os princípios de colaboração (conclusão)

	Forma de colaboração /contribuição	Atores	Espaço	Insumos para os princípios de colaboração
Ent_I	Proposital	Outras marcas Clientes	Modelo de negócio	<i>Collab</i> com marcas que desenvolvem outras categorias de produto Colaborar com clientes na pesquisa para novos produtos; Colaborar com clientes na comunicação da marca;
	Intrínseca	Artistas; Ongs; Prestadores de serviço; Confecções	Modelo de negócio; ciclo de vida do produto	Colaborar com artistas para desenvolver estampas; Desenvolver projetos conjuntos com outras marcas; Colaborar com empresas que coletam o resíduo, para saber o destino dos rejeitos; Colaborar com prestadores de serviço para desenvolver novos processos;
	Serendipitória	Redes de empresas sociais ou de triplô impacto; Escolas e universidades	Modelo de negócio;	Fazer parte de redes de empresas sociais ou de triplô impacto; Participar de eventos, pesquisas e projetos de escolas e universidades; Participar de concursos e eventos de moda sustentável
Ent_J	Proposital	Ent_D	Modelo de negócio	Collab com outras marcas
	Intrínseca	Outras marcas	Modelo de negócio	Desenvolvimento de produtos em colaboração com outras marcas
Ent_K	Proposital	Cooperativa	Modelo de negócio	Operar como cooperativa
	Intrínseca	Cooperativa	Ciclo de vida do produto	Operar como cooperativa; Desenvolver as diversas etapas do ciclo de vida do material em organizações cooperativas.
	Serendipitória	Escolas e universidades	Modelo de negócio	Participar de eventos, pesquisas e projetos de escolas e universidades
Ent_L	Proposital	Ent_A, Ent_D, Ent_E, Ent_H; Artistas	Ciclo de vida do produto	Operar em espaços colaborativos; Vender em lojas colaborativas; Colaborar com artistas para desenvolver produtos;
	Intrínseca	Outras marcas	Modelo de negócio; Ciclo de vida do produto	Troca de serviços com outras marcas; Desenvolvimento de produtos em colaboração com modelistas e costureiras
	Serendipitória	Outras marcas	Modelo de negócio	Operar em espaços colaborativos
Ent_M	Proposital	Outras marcas Escolas e universidades	Modelo de negócio	<i>Collab</i> com marcas que desenvolvem outras categorias de produto; Participar de eventos, pesquisas e projetos de escolas e universidades;
	Intrínseca	Fornecedores; Confecções; Ateliers de produção	Ciclo de vida do produto	<i>Collab</i> com personalidades;
	Serendipitória	Espaços colaborativos; Empresas de outras áreas	Modelo de negócio	Operar em espaços colaborativos

Fonte: desenvolvido pela autora

É importante destacar que os insumos se repetem no quadro 21 pois dizem respeito a aspectos que aparecem em mais de uma entrevista. Isso reforça a relevância das ações:

- a) relacionadas a espaços compartilhados, como *operar em espaços colaborativos* (12 ocorrências) e *vender em lojas colaborativas* (4 ocorrências);
- b) relacionadas às interações sociais, como *participar de eventos, pesquisas e projetos de escolas e universidades* (7 ocorrências), *participar de*

concursos e eventos de moda sustentável (2 ocorrências) e participar de conversas com empresas de outras áreas (2 ocorrências)

- c) relacionadas à colaboração no desenvolvimento de produtos e projetos, como *collab com outras marcas (3 ocorrências), desenvolvimento de produtos em colaboração com modelistas e costureiras (4 ocorrências), colaborar com artistas para desenvolver estampas (2 ocorrências), colaborar com prestadores de serviço para desenvolver novos processos (2 ocorrências), desenvolver projetos conjuntos com outras marcas (4 ocorrências)*;
- d) relacionadas ao desenvolvimento da rede de apoio, como *auxiliar no desenvolvimento das artesãs que trabalham com a marca (6 ocorrências) e comunicar ao consumidor quem são as pessoas envolvidas no desenvolvimento dos produtos (3 ocorrências)*.

A análise dos grupos focais também gerou um quadro resumo (QUADRO 22) com insumos para os princípios de colaboração com base nas formas de colaboração, nos atores envolvidos, no espaço onde a relação ocorre e nas atitudes tomadas. Para chegar a esse resultado, as notas dos painéis gerados pelos participantes nos três encontros foram reorganizadas pela autora, gerando novos painéis, que são apresentados no Apêndice D.

Quadro 22 – Evidências práticas dos grupos focais e insumos para os princípios de colaboração (continua)

Forma de colaboração /contribuição	Atores	Espaço	Insumos para os princípios de colaboração
E1 Proposital	Modelistas; Costureiras; Consumidores; Outras marcas;	Modelo de negócio;	Fazer transações com visão ganha-ganha; Ter uma rede de apoio; Conectar-se a empresas que possuem valores em comum; Quebrar a hierarquia; Ter propósito e valores do negócio baseados em inovação social, em vez de lucro financeiro;
		Ciclo de vida do produto	Buscar autoconhecimento para reconhecer suas potencialidades; Fazer cocriação;
Intrínseca	Universidades; Consumidores; Atores da rede	Modelo de negócio;	Desenvolver empatia pelos envolvidos na colaboração; Divulgar os resultados dos projetos colaborativos; Comunicação respeitosa e empática.
		Ciclo de vida do produto	Buscar relações igualitárias na cadeia de valor; Valorização mútua nas relações de colaboração; Estar aberto a colaborar com consumidores;
Serendipitária	Poder público; Profissionais de tecnologia;	Modelo de negócio e ciclo de vida do produto	Troca de informações; Ser agente de colaboração, defender essa forma de trabalhar; Estar aberto para as redes;

Quadro 22 – Evidências práticas dos grupos focais e insumos para os princípios de colaboração (conclusão)

Forma de colaboração /contribuição	Atores	Espaço	Insumos para os princípios de colaboração
E2 Proposital	Institutos de pesquisa; Associação de produtores; Varejistas; Gestores de resíduos; Startups; Redes de empresas de triplo impacto;	Modelo de negócio;	Potencializar a divulgação de marcas por meio de parcerias; Negócio com base em inovação social; Criar redes de contato e produção;
		Ciclo de vida do produto	Colaborar com fornecedores para desenvolver novas matérias-primas; Buscar parceiros para desenvolver o uso de mais fibras naturais; Colaborar com outros atores para criar uma cadeia circular;
	Intrínseca	Fornecedores; coletivos; prestadores de serviço;	Modelo de negócio e Ciclo de vida do produto
Serendipitária	Institutos de pesquisa; profissionais liberais.	Modelo de negócio e Ciclo de vida do produto	Buscar contato com áreas de tecnologia e biologia; Troca de conhecimento e experiências; Buscar investimentos em pesquisa e tecnologia têxtil;
E3 Proposital	Grupos excluídos;	Modelo de negócio;	Reunir as marcas locais em redes que valorizam o território; Comunicar ações colaborativas para estimular a colaboração;
		Ciclo de vida do produto	Buscar parceiros para melhor utilização da matéria-prima; Cocriação; <i>collabs</i> ;
Intrínseca	Fornecedores; prestadores de serviço; clientes;	Modelo de negócio;	Informar melhor o consumidor (ativismo e transparência) Troca e compartilhamento devem ser positivos para todos;
		Ciclo de vida do produto	Ter confiança na cadeia de valor; Entender o trabalho do outro, ter empatia; Respeitar o tempo das pessoas e dos processos para produzir com qualidade e reduzir impactos negativos da indústria; Novas relações de fornecimento
Serendipitária		Modelo de negócio e Ciclo de vida do produto	Desenvolver novas aptidões Trocar de saberes Somar de expertises

Fonte: desenvolvida pela autora

Em relação à colaboração proposital, os conceitos chave identificados na etapa de grupos focais são: propósitos que se somam, relações de poder horizontalizadas, potencialização de resultados. A colaboração proposital demanda a ação das organizações que desejam colaborar, no sentido de chegar a um objetivo comum por meio de recursos compartilhados. Nesse tipo de colaboração, as partes têm de partilhar riscos e ganhos de maneira equitativa.

No que tange a colaboração intrínseca, os conceitos chave identificados na etapa de grupos focais são: a valorização e a confiança na cadeia. A colaboração intrínseca depende da pré-disposição dos atores em desenvolver relações

colaborativas. Nessa forma de colaboração, as interações entre os atores da cadeia ocorrem de maneira a formar parcerias, para além de relações puramente comerciais.

Quanto à colaboração serendipitária, os conceitos chave identificados na etapa de grupos focais são: troca de conhecimento, busca de soluções, curiosidade com assuntos diversos e estar atento aos sinais. A colaboração serendipitária envolve condições não controláveis, mas que podem ser facilitadas por algumas ações e atitudes dos empreendedores. Isso ocorre justamente porque nesse tipo de colaboração é possível encontrar soluções, ou gerar alternativas conjuntas, a partir de trocas sem expectativa de retorno imediato.

7 PRINCÍPIOS DE COLABORAÇÃO PARA O DESIGN DE MODELOS DE NEGÓCIO DE MODA SUSTENTÁVEL

A partir da análise descrita no Capítulo 6, foram propostos princípios para a colaboração no design de modelos de negócio de moda sustentável (QUADRO 23). Tais princípios sugerem quais os tipos de colaboração devem ser desenvolvidos nos diversos campos do modelo de negócio, como esses tipos de colaboração devem ser realizados ao longo dos processos que envolvem o ciclo de vida dos produtos e com quais atores da rede essas relações de colaboração podem ocorrer nos diversos ambientes/espços que a empresa ocupa.

Quadro 23 – Princípios de colaboração desenvolvidos na pesquisa



Fonte: elaborado pela autora.

Os princípios buscam englobar mentalidades e ações essenciais para que as empresas tenham sucesso na colaboração e foram organizados em três grupos, tendo

em mente as etapas principais da colaboração identificadas na revisão de literatura e assinaladas no item 4.3: despertar, viabilizar e preservar.

Com base na teoria e nas práticas desenvolvidas pelas empresas investigadas, nesta seção são apresentadas sugestões de ações para os princípios de colaboração desenvolvidos.

7.1 PRINCÍPIOS PARA DESPERTAR A COLABORAÇÃO

Para tornar a colaboração mais provável, é necessário que se crie vínculo de confiança entre os participantes, se estabeleçam objetivos compartilhados a partir de problemas comuns a todos os atores. Para tanto, foram definidos os princípios auto compreensão, narrativa e pertencimento como base para impulsionar a colaboração.

7.1.1 Buscar a auto compreensão

É possível subverter a mentalidade de competição/concorrência para uma mentalidade de colaboração e senso de comunidade quando se compreende o papel da empresa dentro do ecossistema. Algumas sugestões de ações para colocar esse princípio em prática são:

- a) Apontar pontos fortes no modelo de negócio e no ciclo de vida do produto, em que a empresa tem recursos culturais, ambientais, sociais e financeiros para compartilhar;
- b) Apontar pontos fracos no modelo de negócio e no ciclo de vida do produto, em que a empresa necessita de recursos culturais, ambientais, sociais e financeiros;
- c) Compreender as necessidades da empresa e definir as soluções a serem investigadas;
- d) Estar atento aos sinais e aberto ao acaso e buscar eventos e espaços de convivência diversificados, pois as soluções podem surgir a qualquer momento;
- e) Definir o propósito do projeto; identificar recursos e atividades necessárias para o projeto.

Ao compreender qual o seu papel, as suas competências e o seu diferencial. Tendo auto compreensão do seu negócio, principalmente em um ambiente de

economia criativa, a empresa evita a competição pois sabe que as demais empresas não ocupam o mesmo lugar que ela no mercado.

7.1.2 Expressar uma narrativa cativante

Após entender seu próprio papel, é importante desenvolver uma narrativa acessível e cativante. Para engajar outras empresas, principalmente os fornecedores, é preciso contar a história de maneira que eles compreendam o projeto e queiram fazer parte dele. A narrativa deve conter o propósito, a razão de ser da empresa, seus objetivos e metas, mas também suas potencialidades e fraquezas. As ações sugeridas para colocar esse princípio em prática são:

- a) Buscar frequentar locais e participar de eventos que possam trazer ideias e potencializar a empresa, que tenham relação com a área de atuação e com áreas adjacentes;
- b) Buscar espaços para troca de informações e conhecimento com profissionais das mais diversas áreas;
- c) Conversar sobre seu projeto, sempre que possível, de maneira transparente.

A empresa deve buscar por espaços de interação em que possa expor essa história e buscar a colaboração de atores externos.

7.1.3 Desenvolver o sentimento de pertencimento

O sentimento de pertencimento é essencial para gerar o comportamento colaborativo, necessário para estimular e cultivar as relações de colaboração. O pertencimento pode estar relacionado tanto ao espaço que a empresa ocupa fisicamente quanto às relações de simbiose com outras empresas por meio do modelo de negócio. Exemplos de ações para esse princípio são:

- a) Identificar atores chave para estabelecer parcerias, que tenham um propósito compatível com o da empresa e que complementem pontos fortes e fracos. Refletir sobre: Quem eu posso ajudar? Quem pode me auxiliar em alguma atividade ou trazer ideias que potencializem minha empresa?
- b) Inserir a colaboração como um valor no negócio;

- c) Compartilhar os objetivos da empresa, fazendo com que os parceiros se sintam parte.

As pessoas investem tempo e recursos quando se sentem parte do projeto. A ideia de pertencimento é importante principalmente na colaboração entre empresas da cadeia produtiva. Isso porque quando os fornecedores se sentem parte do projeto, a dedicação, comprometimento e responsabilidade pelo sucesso do projeto são potencializados.

7.2 PRINCÍPIOS PARA VIABILIZAR A COLABORAÇÃO

A viabilidade da colaboração depende de ambiente propício, estrutura e engajamento dos membros no arranjo colaborativo, em uma gestão horizontal não hierarquizada. Para que isso ocorra, foram estabelecidos os princípios de contribuição, compartilhamento e participação.

7.2.1 Contribuir com a rede

Para que as relações de colaboração sejam viáveis, é preciso que os participantes estejam dispostos a contribuir com os demais atores e com a comunidade. Alguns exemplos de ações baseadas nesse princípio são:

- a) Buscar novas aptidões, por meio de cursos, livros e outros meios de conhecimento sobre assuntos diversos;
- b) Acreditar na rede, nas relações em que o retorno pode vir em outra situação, não necessariamente quando se contribui com alguém.

Essa contribuição pode ser necessária para auxiliar fornecedores/outras empresas a desenvolverem sua auto compreensão, por exemplo. Outra forma é a intenção de contribuir com o sistema, entendendo que o retorno nem sempre é imediato, mas que auxiliando outras, quando necessário a empresa também receberá auxílio.

7.2.2 Compartilhar recursos

O compartilhamento é chave para a existência da colaboração e a primeira forma é partilhar recursos materiais e imateriais para gerar abundância no grupo. Tão

importante quanto, é compartilhar riscos e ganhos da colaboração. Para colocar esse princípio em prática, alguns exemplos de ações são:

- a) Trocar informações e conhecimento, sempre que possível;
- b) Controlar o uso de recursos e colocar à disposição da rede o que estiver excedente. Da mesma forma, procurar por recursos necessários junto aos demais atores da rede, como matéria-prima e outros insumos, por exemplo, que podem ser trocados ou vendidos/comprados;
- c) Realizar troca de serviços com outras empresas e marcas, conforme a aptidão dos envolvidos.

A gestão justa do quanto cada um investe e arrisca e, posteriormente a adequada divisão dos ganhos é o que faz com que as empresas aceitem um projeto colaborativo e se mantenham nesse modo de operação após os primeiros projetos.

7.2.3 Permitir a participação de todos

A participação é intrínseca à colaboração e garante a gestão horizontal do processo colaborativo. Deve-se abrir espaço para a participação desde o início das relações de colaboração, para que todos possam expor suas necessidades e planejar em conjunto as ações com base nos objetivos compartilhados. Algumas ações para colocar o princípio em prática são:

- a) Em conjunto e de maneira transparente, propor diferentes formas de investimento de recursos e atividades, bem como diferentes formas de geração de receita, tendo em vista uma relação ganha-ganha;
- b) Criar espaços e ambientes para conversas e trocas;
- c) Em espaços coletivos, buscar a gestão horizontal e relações não-hierárquicas.

Por fim, o planejamento deve ser colocado em prática, o que muitas vezes pode ser desafiador e exige ainda mais dedicação dos envolvidos, devido aos desdobramentos relativos às relações humanas.

7.3 PRINCÍPIOS PARA PRESERVAR A COLABORAÇÃO

A continuidade da colaboração depende do bom funcionamento do grupo, do fortalecimento dos vínculos e da confiança, bem como do retorno em relação às expectativas dos participantes. Portanto, os princípios para preservar as relações de colaboração são a comunicação, a transparência e a reciprocidade.

7.3.1 Estabelecer uma comunicação aberta e empática

A comunicação eficiente é extremamente importante para as relações colaborativas, pois é o que vai garantir que os objetivos, papéis e ações estejam alinhados. Além disso, a boa comunicação permite que o grupo seja flexível e se adapte às diferentes situações sem perder a coesão. Ações importantes para colocar esse princípio em prática são:

- a) Comunicar as etapas do projeto, entre os atores participantes;
- b) Comunicar o projeto em redes e mídias de ambas as marcas envolvidas, da maneira mais transparente possível;

É importante zelar pela comunicação de todas as ações, para que todos os participantes estejam alinhados com o que está sendo desenvolvido. Além disso, a comunicação deve ser afinada nas relações pessoais, a fim de resolver os conflitos que eventualmente surgem.

7.3.2 Assegurar a reciprocidade

A reciprocidade na colaboração tem muito valor, pois é o que alinha as expectativas com os investimentos de recursos das empresas. Independentemente de como os atores contribuem para o coletivo, eles esperam obter ganhos em algum momento. Se isso não ocorre ou não há perspectiva de acontecer, pode acabar a motivação para manter as relações de colaboração.

- a) Em conjunto e de maneira transparente, propor diferentes formas de investimento de recursos e atividades, bem como diferentes formas de geração de receita, tendo em vista uma relação ganha-ganha;
- b) Garantir que todas as pessoas envolvidas no projeto compartilhem dos benefícios do projeto;

- c) Manter-se aberto a compartilhar com a rede, para que todos que contribuem tenham a chance de receber auxílio quando necessário.

É importante acordar os riscos e ganhos no início da colaboração e reafirmar os acordos a cada nova empreitada. Principalmente em uma colaboração proposital, para que as pessoas envolvidas possam alinhar as suas expectativas em relação ao que será desenvolvido.

7.3.3 Garantir a transparência

Transparência é um conceito chave, pois torna possível alimentar a confiança entre os membros do grupo e a confiança no coletivo, em seus objetivos e ações. Exemplos de como colocar esse princípio em prática são:

- a) Divulgar os resultados gerados, financeiros, ambientais e sociais;
- b) Ter a transparência como prática no negócio e mostrar atividades e parceiros na cadeia produtiva;

A transparência também contribui para a sensação de pertencimento, que motiva e faz com que os membros se comprometam com os resultados do grupo, pois todos estão ao par do projeto. Por fim, a transparência é importante para a imagem das empresas envolvidas, o que gera segurança e engajamento do público.

7.4 AÇÕES PARA PÔR EM PRÁTICA OS PRINCÍPIOS DE COLABORAÇÃO NO MODELO DE NEGÓCIO E NO CICLO DE VIDA DO PRODUTO

Os princípios para impulsionar a colaboração servem para as três formas de relação: colaboração proposital, colaboração intrínseca e contribuição serendipitária, tendo em vista que estas relações dependem da pré-disposição para colaborar dos indivíduos. Os princípios para viabilizar e preservar a colaboração servem para as formas de colaboração proposital e intrínseca, que configuram relações duradouras, com interdependência entre os envolvidos, conforme KVAN (2000). Já a contribuição serendipitária é relacionada a situações ocasionais, que ocorrem em ambientes propícios à serendipidade e não configura uma relação de colaboração.

As sugestões aqui compiladas foram elaboradas a partir da revisão de literatura e da pesquisa qualitativa – a pesquisa documental, as narrativas dos entrevistados e as conversas geradas nos encontros de grupo focal. O Quadro 24 contém as

sugestões de ações voltadas ao ciclo de vida do produto, que se relaciona principalmente com a oferta de bens e serviços e impacta em materiais e processos dentro das empresas.

Quadro 24 – Sugestões de ações para potencializar as formas de colaboração no ciclo de vida do produto

CICLO DE VIDA DO PRODUTO			
	Colaboração proposital	Colaboração intrínseca	Contribuição serendipitária
Produção da fibra Fiação Produção do tecido	Realizar compra coletiva de matéria-prima; Colaborar no desenvolvimento de materiais de baixo impacto ambiental junto a produtores locais e cooperativas;	Promover ou fazer uso de plataformas de troca e compartilhamento de matéria-prima como o Banco de Tecido ³³ e de compra e venda de resíduos como a B2Blue ³⁴ ; Trocar informações com outras marcas sobre a necessidade de matéria-prima e informar os fornecedores.	Pesquisar sobre assuntos relacionados aos impactos da matéria-prima; Estar atento ao desenvolvimento de novas tecnologias; participar de eventos de áreas adjacentes à moda que se relacionam com matérias-primas e resíduos.
Design Produção	Desenvolver produtos em colaboração/ <i>collab</i> com outras marcas; Desenvolver produtos em colaboração com parceiros e fornecedores;	Estabelecer relações com instituições que forneçam mão-de-obra local, que gerem impacto social e colaborar com o desenvolvimento delas.	Ao desenvolver novos produtos, compartilhar informações com atores externos à rede para receber feedback sobre as ideias.
Distribuição Venda	Promover vendas por meio de compra coletiva /venda em lote; Unir-se a outras marcas para abrir uma loja coletiva.	Prezar pela venda local e sistemas logísticos inovadores e menos poluentes; Disponibilizar produtos em lojas coletivas;	Estar atento às novas possibilidades de logística e tecnologias de varejo;
Fase de uso Reuso Descarte responsável Berço ao berço	Buscar iniciativas /projetos/lojas que façam a intermediação de sobras de material, ou propor a troca com apoio de instituições de interesse (escolas, universidades, sindicatos e associações); Desenvolver produtos em parceria com empresas que trabalhem com resíduos;	Firmar parcerias com empresas de logística reversa; Desenvolver projetos de educação do consumidor para o descarte responsável dos produtos;	Estar atento ao desenvolvimento de novas tecnologias; Participar de eventos setoriais de áreas de ciência e tecnologia, que possam trazer novos desenvolvimentos para a indústria têxtil e áreas afins.

Fonte: elaborado pela autora.

No Quadro 25 são compiladas as sugestões de ações para potencializar as formas de colaboração no modelo de negócio, área em que são pensados

³³ <http://bancodetecido.com.br>

³⁴ <https://www.b2blue.com/plataforma/>

principalmente a proposta de valor da empresa, a governança de atividades chave e de canais de logística e relacionamento com clientes e os fluxos de receita.

Quadro 25 – Sugestões de ações para potencializar as formas de colaboração no modelo de negócio

MODELO DE NEGÓCIO			
	Colaboração proposital	Colaboração intrínseca	Contribuição serendipitária
Parcerias-chave Atividades-chave Recurso-chave	Estabelecer acordos de compra de matéria-prima com empresas próximas; Buscar iniciativas /projetos/lojas que façam a intermediação de sobras de material, ou propor a troca com apoio de instituições de interesse (escolas, universidades, sindicatos e associações);	Compreender como as relações de fornecimento de matéria-prima e serviços podem se tornar cada vez mais colaborativas, com relações que beneficiem ambos os lados; Estabelecer relações com instituições que forneçam mão-de-obra local, que fomentem impacto social.	Frequentar eventos e espaços que reúnam atores com propósitos em comum, possibilitando a troca de conhecimento e a geração de ideias e soluções para problemas latentes.
Proposta de valor	Desenvolver ações, produtos e serviços com empresas que tenham afinidade com a proposta de valor;	Envolver parceiros e fornecedores com o propósito da empresa; pensar em formas de desenvolvimento do produto que beneficiem também os parceiros, como a valorização do trabalho manual.	Falar sobre seu propósito e proposta de valor; estar aberto às conversas que possam lapidar o negócio.
Canais Relacionamentos Clientes	Criar oportunidades de colaboração no desenvolvimento de produto; criar serviços de cocriação e customização dos produtos.	Manter a comunicação aberta com o público; entender clientes como parceiros do negócio.	Estar atento ao feedback de clientes e não clientes.
Custos Fontes de receita	Explorar outras formas e soluções de venda, como vendas em lote / <i>crowdsourcing</i> / compra coletiva, que podem gerar ampliação de receitas com redução de recursos, bem como auxiliar no entendimento da aceitação de produtos e mercados teste.	Pensar em pontos de venda compartilhados, lojas coletivas, <i>Market places</i> digitais, feiras, que tenham afinidade com a empresa;	Estar atento a informações sobre novos modelos de negócio;

Fonte: elaborado pela autora.

As sugestões de ações aqui apresentadas são as que as empresas participantes da pesquisa colocam em prática em seu dia a dia, identificadas nas entrevistas e na pesquisa documental, bem como elaboradas a partir do referencial teórico e da discussão nos grupos focais a respeito de práticas que podem incentivar as relações de colaboração. A organização das sugestões foi feita com base nas formas de colaboração identificadas na fase de entrevistas e tendo em vista os aspectos do modelo de negócio e do ciclo de vida do produto, que são os espaços de

configuração em que o design tem papel de projetar as melhores práticas para as empresas tendo a colaboração como um valor essencial.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta tese de doutorado teve como tema o design das relações de colaboração entre empresas de moda sustentável e resultou na elaboração de princípios de colaboração para o design de negócios de moda sustentável, a partir do problema de pesquisa: Como o design pode incentivar as relações de colaboração entre empresas de moda sustentável?

Ao longo da condução dessa pesquisa, a aplicação das ferramentas de coleta de dados foi adequada conforme as condições vivenciadas, as limitações impostas pelos participantes, o tempo disponível para a realização das dinâmicas e mesmo a configuração dos indivíduos e grupos que se dispuseram a participar. Acredita-se que essa flexibilização é positiva e faz parte da construção de uma investigação no campo do design, em que o projeto é constantemente repensado e reavaliado para chegar à melhor solução possível com os recursos disponíveis.

A primeira etapa de entrevistas gerou conhecimento acerca das relações estabelecidas entre as empresas e resultou na descrição das formas de relação: colaboração proposital, colaboração intrínseca e contribuição serendipitária. A partir dessa conceituação, foi possível explorar como as relações de colaboração ocorrem de acordo com as três formas.

As questões elaboradas para os painéis utilizados na coleta e registro dos grupos focais, possibilitaram aprofundar a compreensão das relações identificadas nas entrevistas, bem como entender melhor a mentalidade compartilhada pelas pessoas que participam de projetos em que a colaboração é uma prática corrente. Além disso, foi positivo o uso dos painéis como ferramenta de estímulo à discussão e reflexão e compartilhamento de conversas, pois isso possibilitou a geração de conhecimento coletivo durante a aplicação das dinâmicas.

Por fim, os princípios de colaboração para o design de negócios de moda sustentável foram classificados em três fases: despertar, viabilizar e preservar, de acordo com as evidências destacadas ao final do referencial teórico e da apresentação dos resultados de pesquisa. Foram sugeridos três princípios que atendem às necessidades de cada fase, conforme exposto no Quadro 26.

Quadro 26 – Quadro resumo dos princípios de colaboração para o design de modelos de negócio de moda sustentável

DESPERTAR	
Buscar a auto compreensão	Compreender o papel da empresa dentro do ecossistema, para subverter a lógica de competição/concorrência ao determinar seu papel no mercado.
Expressar uma narrativa cativante	Desenvolver uma narrativa acessível e cativante para engajar outras organizações no projeto da empresa. Deve conter o propósito, a razão de ser da empresa, seus objetivos e metas, suas potencialidades e fraquezas.
Desenvolver o sentimento de pertencimento	O sentimento de pertencimento é essencial para gerar o comportamento colaborativo, pois as pessoas investem tempo e recursos quando se sentem parte do projeto. A dedicação, comprometimento e responsabilidade pelo sucesso do projeto são potencializados quando os atores do sistema são envolvidos nas decisões e ações.
VIABILIZAR	
Contribuir com a rede	Os envolvidos em um projeto colaborativo devem estar dispostos a contribuir com os demais atores e com a comunidade, entendendo que essa contribuição pode ter retorno direto e imediato ou indireto e ocorrer por meio da rede em outro momento.
Compartilhar recursos	Compartilhar recursos materiais e imateriais para gerar abundância no grupo. Compartilhamento de riscos e ganhos da colaboração, distribuídos de forma justa.
Permitir a participação de todos	A participação é intrínseca à colaboração e garante a gestão horizontal do processo colaborativo ao incluir todos na formulação dos objetivos, no planejamento e na execução das ações necessárias.
PRESEVAR	
Estabelecer uma comunicação aberta e empática	A comunicação eficiente é o que vai garantir que os objetivos, papéis e ações estejam alinhados e permite que o grupo seja flexível e se adapte às diferentes situações sem perder a coesão. Além disso, a comunicação afinada é essencial para resolver os conflitos que eventualmente surgem nas relações pessoais.
Assegurar a reciprocidade	A reciprocidade é o que alinha as expectativas com os investimentos de recursos das empresas. É importante alinhar os riscos e ganhos no início da colaboração e reafirmar os acordos a cada nova empreitada.
Garantir a transparência	Transparência torna possível alimentar a confiança entre os membros do grupo e a confiança no coletivo, em seus objetivos e ações. Também contribui para a sensação de pertencimento. Além disso, a transparência valoriza a imagem das empresas envolvidas, o que gera segurança e engajamento do público.

Fonte: elaborado pela autora

Os princípios foram construídos com a participação das pessoas envolvidas em projetos colaborativos, que geraram, compartilharam e apreciaram ideias acerca do tema a partir das questões apresentadas. O trabalho de investigação desenvolvido permitiu cumprir com os objetivos específicos e atender ao objetivo geral de desenvolver princípios de colaboração para o design de modelos de negócio de moda sustentável e ainda sugerir ações com base nos princípios, na configuração do modelo de negócio e no planejamento do ciclo de vida dos produtos, que são papéis ligados à atuação do designer.

Espera-se que as ações sugeridas contribuam para a adoção da colaboração como forma de trabalho nas empresas de moda, que fortaleça o setor e o capacite a atuar em conjunto, em busca de um sistema mais justo e sustentável. Ainda, é esperado que a formação de uma rede colaborativa possa contribuir para o fortalecimento dessas empresas, ao gerar inovação como forma de responder ao contexto complexo em que atuam e ampliar a sustentabilidade em todas as suas

dimensões, ambiental, social, econômica, cultural e política como forma de sobrevivência das empresas e do meio em que estão inseridas.

Em relação às motivações e aos benefícios da colaboração, notou-se que as pessoas que participaram da pesquisa, de fato têm predisposição a colaborar e consideram a colaboração como uma prática importante para o desenvolvimento dos projetos e negócios em que atuam. Essa característica era esperada, pois as marcas selecionadas para integrar a amostra foram escolhidas a partir de evidências de colaboração. Além disso, são pessoas que desejam criar um futuro melhor por meio de seus projetos e conectam seus princípios pessoais com o propósito de seus negócios.

Os princípios aqui propostos têm como foco micro e pequenas empresas de moda sustentável que foram o objeto de estudo da pesquisa. Entretanto, é esperado que tais direcionamentos possam auxiliar instituições e empresas de diversos portes e áreas a incorporarem a colaboração como parte de sua cultura. Os princípios de colaboração aqui descritos podem ser uma ferramenta para a configuração de novos negócios baseados em colaboração e podem também contribuir para a formação de redes de empresas que tem a sustentabilidade incorporada em seus valores.

8.1 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Como sugestões para trabalhos futuros, considera-se importante realizar coletas semelhantes em outras regiões do país, aplicando a entrevista semiestruturada para mapear as iniciativas e a dinâmica em grupo, em formato de grupo focal com mais participantes. Outro caminho seria o estudo junto a empresas de outras áreas adjacentes à moda, principalmente de empresas de economia criativa, que são semelhantes em muitos aspectos.

Embora a questão de gênero não tenha sido levantada ao longo da pesquisa, no contexto investigado, de MPEs de moda sustentável, com novos negócios voltados ao impacto positivo, predomina a presença feminina na liderança das empresas. Dentre as 13 empresas investigadas, 11 são lideradas por mulheres. O mercado da moda é essencialmente formado por mulheres, entretanto essa característica é fortemente ligada ao ofício da costureira, e a liderança da empresa pode ser considerada um diferencial nesse contexto. Foi possível perceber que modelos de negócio voltados à inovação social na moda vem sendo desenvolvidos por mulheres

e, muitas vezes, ser mulher é condição para estar nos grupos, como é o caso de um dos coletivos em que colaboram as marcas A, D, E, H, e I investigadas na pesquisa. Tais relações podem ser melhor abordadas em pesquisas futuras.

Outra questão que pode ser mais bem explorada em trabalhos futuros é a Economia Circular. Nessa pesquisa ela apareceu brevemente na revisão sobre o ciclo de vida do produto e no questionamento sobre os processos pós-consumo na fase de entrevistas, bem como surgiu como discussão na etapa dos grupos focais. Apesar de estudos colocarem a colaboração como uma prática essencial para alcançar a circularidade, os entrevistados da pesquisa não associaram as relações de colaboração existentes à possibilidade de configuração de uma rede de economia circular em seu ecossistema. O tema da economia circular apareceu como possibilidade futura nas explanações dos participantes do grupo focal. Entende-se que a lacuna entre uma rede de economia circular e a rede identificada nessa pesquisa exista porque as empresas estudadas utilizam baixa tecnologia em seus processos produtivos e entendem que o fechamento do ciclo dos produtos necessite de tecnologia mais avançada de reciclagem, por exemplo.

A validação da proposta por meio da aplicação do conjunto de princípios para a colaboração em empresas e o acompanhamento dos desdobramentos permitiria verificar o quanto os resultados gerados nessa tese podem ser considerados robustos. Ainda, a questão da sustentabilidade e economia circular podem ser amplamente exploradas como desdobramento da colaboração, incluindo questões mais direcionadas na etapa exploratória da pesquisa.

8.2 SUGESTÕES PARA PUBLICAÇÕES FUTURAS

Essa pesquisa gerou conhecimento sobre as relações de colaboração, sobre o contexto das empresas de moda sustentável de Porto Alegre/RS e sobre as relações estabelecidas e potenciais entre essas empresas. Pretende-se gerar três artigos para publicação: (a) com os resultados do referencial teórico sobre colaboração e design, demonstrando como o design pode desempenhar o papel de articulador de relações de colaboração no desenvolvimento de modelos de negócio; (b) com os resultados do referencial teórico sobre o contexto das micro e pequenas empresas de moda de Porto Alegre/RS e relações desenvolvidas por tais empresas; (c) com os resultados da

pesquisa qualitativa, apresentando os princípios de colaboração gerados e aplicação em modelos de negócio.

Este trabalho foi realizado com o apoio da Capes, com concessão de bolsa de doutorado no período de março de 2017 a agosto de 2018.

REFERÊNCIAS

- ABDI - Agência brasileira de desenvolvimento industrial. **Projeto: Empresa de Confeção do Futuro**. Disponível em: <
<http://www.abdi.com.br/Estudo/Conceitua%C3%A7%C3%A3o%20da%20Empresa%20de%20Confec%C3%A7%C3%A3o%20do%20Futuro.pdf>> Acesso em 1º nov 2016.
- ABIT. **A Indústria Têxtil e de Confeção Brasileira: Cenários, Desafios, Perspectivas e Demandas**. Brasília: ABIT, 2015a. Disponível em:
 <http://www.abit.org.br/conteudo/links/publicacoes/cartilha_rtcc.pdf> acesso em 30/09/15
- ABIT. **Agenda de prioridades têxtil e confecção: 2015 a 2018**. 2014. Disponível em: <
http://www.abit.org.br/conteudo/links/publicacoes/agenda_site.pdf> Acesso em: 02 nov 2016.
- ABIT. **Perfil do Setor**. 2016. Disponível em: <
<http://www.abit.org.br/cont/perfil-do-setor>> Acesso em 1º nov 2016.
- ABIT. **O Poder da moda: Cenários, Desafios e Perspectivas**. Agenda de Competitividade da Indústria Têxtil e de Confeção Brasileira 2015 a 2018. [s. l.], p. 52, 2015b.
- AFSARMANESH, H.; OLLUS, M. Ecoload and CNO base concepts. In: **Methods and tools for Collaborative Networked Organizations** (L. M. Camarinha-Matos, H. Afsarmanesh, M. Ollus, Eds.), pp 3-32, Springer: New York, 2008.
- AMSTEL, Frederick Marinus Constant. **Expansive design: designing with contradictions**. University of Twente, 2015. Disponível em:
 <http://doc.utwente.nl/98181/1/thesis_F_van_Amstel.pdf> Acesso em 25 jul 2016.
- ANDERSON, R. **Ray Anderson sobre a lógica de mercado da sustentabilidade- Transcrição TED Talk**, 2009. p. 1-7. Disponível em:
 <https://www.ted.com/talks/ray_anderson_on_the_business_logic_of_sustainability/transcript?language=pt?br>
- ANDRADE, Raquel Rabelo; BEZERRA, Fabricio Maesta; DA CRUZ LANDIM, Paula. **Cadeia produtiva da moda: panorama e descrição**. *Projetica*, v. 6, n. 3, p. 87-104, 2016.
- ARAVANIS, E. A industrialização no Rio Grande do Sul nas primeiras décadas da República: a organização da produção e as condições de trabalho (1889-1920). **Mundos do trabalho**, [s. l.], v. 2, p. 148-180, 2010.
- ARMTRONG, C.; NIINIMÄKI, K. Empathic fashion product-service systems for sustainable development. [s. l.], 2012.

BALESTRIN, Alsones; VERSCHOORE, Jorge. Redes de cooperação empresarial: estratégias de gestão na nova economia. Bookman Editora, 2009.

BALKA, Ellen. ACTION for Health: Influencing technology design, practice and policy through Participatory Design. In: SIMONSEN, Jesper; ROBERTSON, Toni (Ed.). **Routledge international handbook of participatory design**. Routledge, 2012.

BANNON, Liam J.; EHN, Pelle. Design: Design matters in Participatory Design. In: SIMONSEN, Jesper; ROBERTSON, Toni (Ed.). **Routledge international handbook of participatory design**. Routledge, 2012.

BANKS, Marcus. **Dados visuais para pesquisa qualitativa**: Coleção Pesquisa Qualitativa. Bookman Editora, 2009.

BARBOUR, Rosaline. **Grupos Focais**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. rev. e atual. Lisboa: Edições, v. 70, n. 3, 2009.

BARRETO, Gustavo; FERRAZ, Fernando Toledo. Revisão bibliográfica sobre coworking spaces. **Relatórios de pesquisa em engenharia de produção**, v. 14, n. B3, p. 24-53, 2014.

BARTELMÉBS, Roberta Chiesa. **Analisando os dados na pesquisa qualitativa**. 2013. Disponível em: < http://www.sabercom.furg.br/bitstream/1/1453/1/Texto_analise.pdf> Acesso em 16 mar 19.

BERGMAN, Mark; LYTTINEN, Kalle; MARK, Gloria. Boundary objects in design: An ecological view of design artifacts. **Journal of the Association for Information Systems**, v. 8, n. 11, p. 546, 2007.

BERLIM, L.; PORTILHO, F. **Transformações no Campo da Moda: Crítica ética e Estética**. In: ENANPPAS 2017 - VIII ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM AMBIENTE E SOCIEDADE 2017, Natal. Anais... Natal Disponível em: <<http://icongresso.anppas.itarget.com.br/anais/index/resultado/index/index/cc/2>>

BERTELLA, M. A.; TEIXEIRA, R. F. A. P. **A INDÚSTRIA DO VESTUÁRIO NO BRASIL E SUA CONCENTRAÇÃO ESPACIAL**. [s. l.], v. d, n. Xiii, 2010.

BJÖRGVINSSON, Erling; EHN, Pelle; HILLGREN, Per-Anders. Design things and design thinking: Contemporary participatory design challenges. **Design Issues**, v. 28, n. 3, p. 101-116, 2012. Disponível em: <http://www.mitpressjournals.org/doi/pdf/10.1162/DESI_a_00165> Acesso em 24 jul 2016

BJÖRGVINSSON, Erling; EHN, Pelle; HILLGREN, Per-Anders. Agonistic participatory design: working with marginalised social movements. **CoDesign**, v. 8, n. 2-3, p. 127-144, 2012.

BLOMBERG, Jeanette; KARASTI, Helena. Ethnografy: Positioning ethnografy within Participatory Design. In: SIMONSEN, Jesper; ROBERTSON, Toni (Ed.). **Routledge international handbook of participatory design**. Routledge, 2012.

BOOYENS, I.; MOLOTJA, N.; PHIRI, M. Z. Innovation in high-technology smmes: the case of the new media sector in cape town. **Urban forum**, 2013. v. 24, n. 2, p. 289–306. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1007/s12132-012-9168-7>>.

BORBA, Francisco da Silva; LONGO, Beatriz de Oliveira. **Dicionário UNESP do português contemporâneo**. UNESP, 2005.

BOTSMAN, Rachel; ROGERS, Roo. O que é meu é seu: como o consumo colaborativo vai mudar o nosso mundo. Porto Alegre: Bookman Editora, 2011.

BOX1824. **The Rise of Lowsumerism** (legendado). 2015. Filme (10:10min). Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=jk5gLBiHjtA>> Acesso em 02 mai 2016.

BOYER, T.; BLAZY, R. Born to be alive? the survival of innovative and non-innovative french micro-start-ups. **Small business economics**, 2014. v. 42, n. 4, p. 669–683. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1007/s11187-013-9522-8>>.

BRAA, Jorn; SAHAY, Sundeep. Health Information Systems Programme: Participatory Design within the HISP network. In: SIMONSEN, Jesper; ROBERTSON, Toni (Ed.). **Routledge international handbook of participatory design**. Routledge, 2012.

BRADESCO. Departamento de Pesquisas e Estudos Econômicos (DEPEC). **Têxtil e Confecções: setembro de 2016**. Disponível em: <https://www.economiaemdia.com.br/EconomiaEmDia/pdf/infset_textil_e_confeccoes.pdf> Acesso em 1º nov 2016.

BRANDT, Eva; BINDER, Thomas; SANDERS, Elisabeth B-N. Tools and techniques: Ways to engage telling, making and enacting. In: SIMONSEN, Jesper; ROBERTSON, Toni (Ed.). **Routledge international handbook of participatory design**. Routledge, 2012.

BRATTETEIG, Tone; BODKER, Keld; DITTRICH, Yvonne; MOGENSEN, Preben Holst; SIMONSEN, Jesper. Methods: Organising principles and general guidelines for Participatory Design projects. In: SIMONSEN, Jesper; ROBERTSON, Toni (Ed.). **Routledge international handbook of participatory design**. Routledge, 2012.

BREVE, D. G.; GONZAGA, S.; MENDES, F. D. Sustentabilidade Como Uma Tendência no Mercado da Moda. **ModaPalavra e-periódico**, [s. l.], v. 11, n. 22, p. 311–331, 2018.

BROBERG, Ole; ANDERSEN, Vibeke; SEIM, Rikke. Participatory ergonomics in design processes: The role of boundary objects. **Applied ergonomics**, v. 42, n. 3, p. 464–472, 2011. Disponível em:

<<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0003687010001547>> Acesso em 24 jul 2016.

BROWN, J.; ISAACS, D. O. O world café dando forma ao nosso futuro por meio de conversações significativas e estratégicas. São Paulo: Cultrix, 2007.

BRUNO, Flavio da Silveira. **A quarta revolução industrial do setor têxtil e de confecção: a visão de futuro para 2030**. São Paulo: Estação das Letras e Cores, 2016. Disponível em:

<http://www.abit.org.br/uploads/arquivos/A_quarta_revolucao_industrial_do_setor_textil_e_de_confeccao.pdf> Acesso em 01 nov 2016.

BUCHANAN, Richard. Design and the new rhetoric: Productive arts in the philosophy of culture. In: **Philosophy and Rhetoric**, v. 34, n. 3, p. 183-206, 2001a.

BUCHANAN, Richard. Design research and the new learning. In: **Design issues**, v. 17, n. 4, p. 3-23, 2001b.

CABRAL E SILVA, Maria das Graças. Entrevista concedida à TV Câmara: **Maria das Graças Cabral e Silva acredita que o designer agrega um valor cultural a moda**. 2013. Filme (51s). Disponível em: <http://youtu.be/VKMmzdNXqSk?list=UU93QMQ3QB3ioUlgHRCE_Iag> Acesso em 20 jul 2014.

CAMARGO, M. World Café: método de diálogo e criação coletiva como ferramenta de Educação Ambiental. In: JACOBI, P.R. (Org.) **Aprendizagem Social: diálogos e ferramentas participativas: aprender juntos para cuidar da água**. São Paulo.: FAPESP, 2011. p. p.33-36.

CAMARINHA-MATOS, L. M.; AFSARMANESH, H. Taxonomy of collaborative networks forms: FInES Task Force on Collaborative Networks and SOCOLNET - Society of Collaborative Networks. **Roots and Wings**, [s. l.], p. 35, 2012. Disponível em: <<http://dare.uva.nl/record/1/379657>>

CAMARINHA-MATOS, Luis M. et al. Collaborative networked organizations– Concepts and practice in manufacturing enterprises. **Computers & Industrial Engineering**, v. 57, n. 1, p. 46-60, 2009.

CAMARINHA-MATOS, Luis M.; AFSARMANESH, Hamideh. Classes of collaborative networks. Encyclopedia of Networked and Virtual Organizations" **Information Science Reference**, USA, 2008.

CAMARINHA-MATOS, Luis M.; AFSARMANESH, Hamideh. Roots of Collaboration: Nature-Inspired Solutions for Collaborative Networks. in **IEEE Access**, vol. 6, pp. 30829-30843, 2018.

CAPRA, Fritjof. **A teia da vida: uma nova compreensão científica dos sistemas vivos**. Trad. EICHEMBERG, Newton Roberval. São Paulo: Cultrix, 2006.

CAPRA, Fritjof. **As conexões ocultas: ciência para uma vida sustentável.** Tradução Marcelo Brandão Cipolla. São Paulo, 3ª edição. 2003.

CARDOSO, Patrícia Alcântara; DAVIES, Yasmin Mendes; VERONEZ, Larissa Honorato. Identificação de um Sistema de Medição de Desempenho para Gestão de Projetos em Redes de Colaboração. In: **Anais do I SINGEP.** São Paulo, 2012.

CARNEIRO, M. L. F.; GELLER, M.; TAROUÇO, L. M. R. Groupware e os Ambientes para EAD. **Informática na Educação: Teoria & Prática**, [s. l.], v. 5, n. 2, p. 11-21, 2002. Disponível em: <<http://www.seer.ufrgs.br/InfEducTeoriaPratica/article/download/4959/3479>>

CASTELLS, Manuel. The rise of the network society: The information age: Economy, society, and culture. John Wiley & Sons, 2011.

CAUTELA, Cabirio. **Strumenti di design management.** Franco Angeli, 2007.

CHESBROUGH, Henry W. The era of open innovation. **Managing innovation and change**, v. 127, n. 3, p. 34-41, 2006.

CHRISTIANSEN, Ellen. Boundary objects, please rise! On the role of boundary objects in distributed collaboration and how to design for them. In: **Third International Workshop on Analyzing Collaborative Activity: Cognition and Collaboration. Analyzing Distributed Community Practices for Design.** at Conference for Human-Computer Interaction (CHI 2005), Portland, Oregon, April 2-7 2005. 2005.

CONSELHO NACIONAL DE SAÚDE. "**Resolução nº 510, de 07 de abril de 2016. Dispõe sobre as normas aplicáveis a pesquisas em Ciências Humanas e Sociais.**" *Diário Oficial da União*, n. 98, Brasília, 07 de abril de 2016. <http://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/cns/2016/res0510_07_04_2016.html>.

CONTE, Tayana; CABRAL, Reinaldo; TRAVASSOS, Guilherme Horta. **Aplicando Grounded Theory na Análise Qualitativa de um Estudo de Observação em Engenharia de Software—Um Relato de Experiência.** In: V Workshop "Um Olhar Sociotécnico sobre a Engenharia de Software"(WOSES 2009). 2009. p. 26-37.

COSTA, Ana Cristina Rodrigues da; ROCHA, Érico Rial Pinto da. **Panorama da Cadeia Produtiva Têxtil e de Confecções e a Questão da Inovação.** BNDES Setorial: Rio de Janeiro, mar. 2009, n. 29, p. 159-202. Disponível em: <<https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/handle/1408/1964>> Acesso em 19 jun 2016.

COUTINHO, A. Design estratégico a partir do futuro. **Havard Business Review Brasil**, [s. l.], 2015. Disponível em: <<http://hbrbr.com.br/design-estrategico-partir-do-futuro/>> Acesso em 20 jul 2019.

CUNHA, Miguel Pina e; CLEGG, Stewart R.; MENDONÇA, Sandro. On serendipity and organizing. **European Management Journal**, v. 28, n. 5, p. 319-330, 2010.

DALSGAARD, Peter; HALSKOV, Kim; BASBALLE, Ditte Amund. Emergent boundary objects and boundary zones in collaborative design research projects. In: **Proceedings of the 2014 conference on Designing interactive systems**. ACM, 2014. p. 745-754.

DA SILVA, A. K. M.; DA SILVA, E. F.; PERALTA, P. P. Propriedade Intelectual no Setor de Confecção: estudo de uma microempresa. **Cadernos do Desenvolvimento Fluminense**, [s. l.], v. 0, n. 8, p. 87-104, 2016.

DE VREEDE, G.J. R. O. B. Collaboration Engineering: **Designing Repeatable Processes for High- Value Collaborative Tasks**. In: 38TH ANNUAL HAWAII INTERNATIONAL CONFERENCE ON SYSTEM SCIENCES, 1., 2005, Hawai. Proceedings... Hawai: [s.n.], 2005.

DEHEINZELIN, Lala. "Economia Criativa, desenvolvimento e cooperação cultural no século 21." IN-MOD. **Economia Criativa: um Caminho de Desenvolvimento para o País Através da Moda e do Design**. São Paulo. 2007.

DEHEINZELIN, Lala. **Economia criativa e métodos para dar uma mão ao futuro**. Redige, Rio de Janeiro, v. 2, n. 2, p. 343-360, ago. 2011.

DEPECON. **Panorama da indústria de transformação brasileira**. 11ª Edição. São Paulo: FIESP/CIESP, 2016. Disponível em: <<http://www.fiesp.com.br/indices-pesquisas-e-publicacoes/panorama-da-industria-de-transformacao-brasileira/>> Acesso em 1º nov 2016.

DISALVO, C; NOURBAKSH, I; HOLSTIUS, D; AKIN, A; & LOUW, M. The Neighborhood Networks project: a case study of critical engagement and creative expression through participatory design. In: **Proceedings of the Tenth Anniversary Conference on Participatory Design 2008**. Indiana University, 2008. p. 41-50.

DISALVO, Carlo; CLEMENT, Andrew; PIPEK, Volkmar. Communities: Participatory design for, with and by communities. In: SIMONSEN, Jesper; ROBERTSON, Toni (Ed.). **Routledge international handbook of participatory design**. Routledge, 2012.

DO NASCIMENTO, D. E.; LABIAK JR, S. **Ambientes e dinâmicas de cooperação para a inovação**. Série UFinova. Curitiba: Aymar, 2011.

DO NASCIMENTO, Décio Estevão. The Nature of the Networks of Innovation and Technological Information Diffusion in a Region in the Initial Stages of Industrial Development. **Learning and Knowledge for the Network Society**, p. 357, 2005.

EHN, Pelle. Participation in design things. In: **Proceedings of the tenth anniversary conference on participatory design 2008**. Indiana University,

2008. p. 92-101. Disponível em:

<https://dspace.mah.se/bitstream/handle/2043/7196/Ehn_Participation.pdf;jsessionid=5EC03770A8E2DA2A58CF6EDDC6C8B2B5?sequence=2> Acesso em 24 jul 2016.

ELKINGTON, J. Partnerships from cannibals with forks: The triple bottom line of 21st-century business. **Environmental Quality Management**, [s. l.], v. 8, n. 1, p. 37–51, 1998.

ELKINGTON, John. y 25 Years Ago I Coined the Phrase “Triple Bottom Line.” Here’s Why It’s Time to Rethink It. **Harvard Business Review**, v. 25, p. 2018. Disponível em: <<https://hbr.org/2018/06/25-years-ago-i-coined-the-phrase-triple-bottom-line-heres-why-im-giving-up-on-it>> Acesso em 20 mar 2020.

ELLEN MACARTHUR FOUNDATION. **A new textiles economy: Redesigning fashion’s future**. [s.l: s.n.]. Disponível em: <<http://www.ellenmacarthurfoundation.org/publications>>.

FAGERBERG, Jan. **The Oxford handbook of innovation**. Oxford university press, 2005.

FAYARD, Pierre. A revolução gerencial das redes colaborativas. In: BALESTRIN, Alsones; VERSCHOORE, Jorge. **Redes de cooperação empresarial: estratégias de gestão na nova economia**. Bookman Editora, 2009.

FETTERMANN, D. C. et al. Benefits and success factors in cooperation with the supplier in the new product development | Benefícios e os fatores de sucesso na cooperação com o fornecedor durante o processo de desenvolvimento de produto. **Espacios**, [s. l.], v. 36, n. 10, 2015.

FIESP / CIESP. **Panorama da Indústria de Transformação Brasileira**. São Paulo, 2018. p. 42. Disponível em: <<http://www.fiesp.com.br/indices-pesquisas-e-publicacoes/panorama-da-industria-de-transformacao-brasileira/>>

FILHO, Naomar de Almeida. Apresentação: Sobre Redes. In: TEIXEIRA, Francisco. **Gestão de redes de cooperação interempresariais: em busca de novos espaços para o aprendizado e a inovação**. Salvador, BA: Casa da Qualidade, 2005.

FLETCHER, K. Slow Fashion: An Invitation for Systems Change. **Fashion Practice**, [s. l.], v. 2, n. 2, p. 259–266, 2010.

FLETCHER, Kate; GROSE, Lynda. **Moda e Sustentabilidade: design para mudança**. São Paulo: Senac São Paulo, 2011. 192 p.

FONTANA, Isabela Mantovani; HEEMANN, Adriano; GOMES, Marcelo Gitirana Ferreira. Design colaborativo: fatores críticos para o sucesso do co-design. In: **Anais do 4º Congresso Sul Americano de Design de Interação**. 2012. Disponível em: <https://www.academia.edu/9203614/Design_Colaborativo_Fatores_Cr%C3%ADticos_para_o_Sucesso_do_Co-design_Collaborative_Design_Critical_Success_Factor_for_Co-

design_Fontana_Isabela_Mantovani_Universidade_Federal_do_Paran%C3%A1> Acesso em 10 ago 2018).

FREIRE, K.; DEL GAUDIO, C.; FRANZATO, C. **Estratégias de design em ecossistemas criativos de inovação social**. IFDP` 16 - Systems & Design: Beyond Processes and Thinking, [s. l.], p. 639–650, 2016.

FUNG, Victor K.; FUNG, William K.; WIND, Yoram Jerry. **Competindo em um mundo plano: como construir empresas para um mundo sem fronteiras**. Porto Alegre: Bookman Editora, 2008.

GALINARI, Rangel; DIAS, Samantha Cortez Coqueiro; COSTA, Luiz Sergio; TEIXEIRA JÚNIOR, Job Rodrigues. **O apoio do BNDES a micro, pequenas e médias empresas por meio de redes empresariais: Experiências recentes e perspectivas**. Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social. 2016. Disponível em: <<https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/handle/1408/9574>> Acesso em 22 out 2016

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 184p.

GIONGO, Marina; FRAGA, Paula; VAN DER LINDEN, Júlio. "Cooperação e inovação em micro e pequenas empresas de moda." VAN DER LINDEN, Júlio Carlos de Souza, Underléa Miotto BRUSCATO e Maurício Moreira e Silva (Orgs.) BERNARDES. **Design em Pesquisa - Vol II**. Porto Alegre: Marca Visual, 2018. 313-329.

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de empresas**, p. 20-29, 1995

GONDIM, Sônia Maria Guedes. Grupos focais como técnica de investigação qualitativa: desafios metodológicos. **Paidéia**, 12(24), 2003. p. 149-161.

GRADL, Christina; HERRNDORF, Martin; KRÄMER, Aline. **Towards Triple Impact Toolbox for Analysing Sustainable Ventures in Developing Countries**. United Nations Environment Programme (UNEP), p. 1-68, 2009. Disponível em: <<http://wedocs.unep.org/handle/20.500.11822/7818>> Acesso em 20 mar 2018.

GUIMARÃES, Pedro Wilson. Cadeias produtivas e desenvolvimento local. In: IEL. **O futuro da indústria: cadeias produtivas**. Brasília: IEL, 2005, p.131-145. Disponível em: <http://www.desenvolvimento.gov.br/arquivo/secex/sti/indbrasopodesafios/coleta_nea/ofutindcadprodutiva/Pedro.pdf>. Acesso em 18 de setembro de 2015.

GWILT, Alison. **Moda Sustentável: um guia prático**. São Paulo: Gustavo Gili, 2014.

HAWKEN, P. **The ecology of commerce: a declaration of sustainability**. New York, NY: HarperBusiness. 1993. xvi, 250 p.

HAWKEN, P., A. B. LOVINS, et al. **Natural capitalism: creating the next industrial revolution**. Boston: Little, Brown and Co. 1999. xix, 396 p.

HEEMANN, A.; LIMA, P. J. V.; CORRÊA, J. S. Fundamentos para o Alcance da Colaboração em Design. **Estudos em Design**, São Paulo, v. 18, n. 2, p. 1338–1349, 2010. Disponível em: <<https://estudosemdesign.emnuvens.com.br/design/article/view/57>>. Acesso em: 30 nov. 2018.

HOLANDA, Adriano. Questões sobre pesquisa qualitativa e pesquisa fenomenológica. **Análise psicológica**, v. 24, n. 3, p. 363-372, 2012.

HUXHAM, C. Theorizing collaboration practice. **Public Management Review**, [s. l.], v. 5, n. 3, p. 401–423, 2003.

HUYBRECHTS, Liesbeth et al. Living Spaces: A Participatory Design Process Model Drawing on the Use of Boundary Objects. In: **International Reports on Socio-Informatics (IRSI)**. Internationales Institut für Sozio-Informatik, 2009. p. 6-21. Disponível em: <http://www.iisi.de/fileadmin/IISI/upload/IRSI/2009Vol6Iss2/IRSI_Vol6_Iss2_Huybrechts_Coenen_Laureyssens_Machils_Living_Spaces.pdf> Acesso em 24 jul 2016.

IBGE, Coordenação de Indústria. **Pesquisa de inovação: 2014**. Rio de

IBGE. **Pesquisa de Inovação: 2014 / Tabelas Completas**. Rio de Janeiro: IBGE, 2016a. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/estatisticas-novoportal/multidominio/ciencia-tecnologia-e-inovacao/2054-np-pesquisa-de-inovacao/9141-pesquisa-de-inovacao.html?=&t=resultados>> Acesso em 16 ago 18.

ICSID. **Definition of Industrial Design**. 2015. Disponível em: <<http://www.icsid.org/about/definition/>> Acesso em 27 out 2016.

INICIATIVA CULTURAL. **Economia e cultura da moda no Brasil. 2012**. Disponível em: <<http://www.iniciativacultural.org.br/wp-content/uploads/2011/01/Pesquisa-Economia-e-Cultura-da-Moda-2012.pdf>> Acesso em 28 out 2016.

JAKONEN, Mikko et al. Towards an Economy of Encounters? A critical study of affectual assemblages in coworking. **Scandinavian Journal of Management**, v. 33, n. 4, p. 235-242, 2017.

JÉGOU, François; MANZINI, Ezio. Collaborative services. Social innovation and design for sustainability. Polidesign, 2008.

JOHNS, Tammy; GRATTON, Lynda. The third wave of virtual work. **Harvard business review**, v. 91, n. 1, p. 66-73, 2013.

KACHBA, Y. R. et al. Investigação apreciativa e lógica Fuzzy: uma proposta de modelo para análise de cooperação em redes de empresas. **Engenharia de Produção**, [s. l.], v. 8, n. 3, p. 144–152, 2010.

KEELEY, L., WALTERS, H., PIKKEL, R., & QUINN, B. **Ten types of innovation: The discipline of building breakthroughs**. Londres: John Wiley & Sons, 2013. 276p.

KENSING, Finn; GREENBAUM, Joan. Heritage: Having a say. In: SIMONSEN, Jesper; ROBERTSON, Toni (Ed.). **Routledge international handbook of participatory design**. Routledge, 2012.

KERR, J.; LANDRY, J. Pulse of the Fashion Industry. **Global Fashion Agenda & The Boston Consulting Group**, [s. l.], 2017. Disponível em: <http://globalfashionagenda.com/wp-content/uploads/2017/05/Pulse-of-the-Fashion-Industry_2017.pdf> Acesso em 11 abr 2019.

KEYFITZ, N. Population and development within the ecosphere: one view of the literature. [s. l.], v. 57, n. August, p. 5–22, 1991.

KIMBELL, Lucy. Rethinking design thinking: Part I. **Design and Culture**, v. 3, n. 3, p. 285-306, 2011.

KIMBELL, Lucy. Rethinking design thinking: Part II. **Design and Culture**, v. 4, n. 2, p. 129-148, 2012.

KIRON, David; et al. The innovation bottom line. **MIT Sloan Management Review**, v. 54, n. 3, p. 1, 2013.

KRAFCIK, J. F. Triumph of the lean production system. *Sloan Management Review*, [s. l.], 1988.

KUMAR, K.; VAN DISSEL, H. G. Sustainable Collaboration: Managing Conflict and Cooperation in Interorganizational Systems. *MIS Quarterly*, [s. l.], v. 20, n. 3, p. 279, 1996.

KVAN, T. Collaborative design: What is it? **Automation in Construction**, [s. l.], v. 9, n. 4, p. 409–415, 2000.

LASKER, R. D.; WEISS, E. S.; MILLER, R. **Partnership Synergy: A Practical Framework for Studying and Strengthening the Collaborative Advantage**. *The Milbank Quarterly*, [s. l.], v. 79, n. 2, p. 179–205, 2001.

LALOUX, Frederic. **Reinventando as organizações**. Curitiba: Editora Vão, 2017. 343p.

LEWIS, V. D. Developing strategies for a typology of sustainable fashion design. In: **Sustainable Fashion: why now? - A conversation about issues, practices and possibilities**. New York: Fairchild Books, 2009. p. 424.

LIBÂNIO, Cláudia et al. COMPETÊNCIAS NA GESTÃO DE DESIGN DA INDÚSTRIA DO VESTUÁRIO. **Blucher Design Proceedings**, v. 1, n. 4, p. 2962-2972, 2014.

LIMA, M. L. S. C.; ZAWISLAK, P. A. A produção enxuta como fator diferencial na capacidade de fornecimento de PMEs. **Production**, [s. l.], v. 13, n. 2, p. 57–69, 2007.

MACEDO, A. M.; PORÉM, M. E.; ANDRELO, R. Comunicação organizacional e inovação em micro e pequena empresa: um estudo sobre a aplicação do "Radar da Inovação". **Comunicação e Sociedade**, [s. l.], v. 26, n. 0, p. 109, 2014.

MANLOW, V. *Designing Clothes: **Culture and Organization of the Fashion Industry***. New Brunswick / London. 2008.

MANZINI, E. *Design para a inovação social e sustentabilidade: comunidades criativas, organizações colaborativas e novas redes projetuais*. Rio de Janeiro: E-papers, 2008.

MANZIONE, Leonardo; ABAURRE, Mariana; WYSE, Melhado; BURRATINO, Silvio & OWEN, Robert L. Desafios Para A Implementação Do Processo De Projeto Colaborativo: Análise Do Fator Humano. In **La Reunión Tic 2011-V De La Información Y La Comunicación En La Construcción**, 4-5 August 2011, Salvador, Bahia, Brasil.

MARCIANO, C.; SILENE, M.; LEITE, A. **Evoluindo da cadeia de valor para a cadeia de suprimentos**. [s. l.], p. 753–778, 2010.

MATTESSICH, P. W.; MONSEY, B. R. *Collaboration: What Makes It Work. A Review of Research Literature on Factors Influencing Successful Collaboration*. St. Paul, Minnesota: Amherst H. Wilder Foundation, 1992.

McDONOUGH, W. e M. BRAUNGART. **Cradle to cradle: remaking the way we make things**. New York: North Point Press. 2002. 193 p.

McGRATH, H.; O'TOOLE, T. A cross-cultural comparison of the network capability development of entrepreneurial firms. **Industrial marketing management**, set. 2014. v. 43, n. 6, p. 897–910. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0019850114000753>>.

MEC. **Sistema e-MEC**. Disponível em: < <http://emec.mec.gov.br/>> Acesso em 30/09/2015.

MENDES, Francisca Dantas; SACOMANO, José Benedito; FUSCO, José Paulo Alves. *Rede de empresas: A cadeia têxtil e as estratégias de manufatura na indústria brasileira do vestuário de moda*. São Paulo: Arte & Ciência, 2010.

MERONI, Anna. *Creative Communities. People inventing sustainable ways of living*. Edizioni Polidesign, 2007.

MIN, S. et al. Supply chain collaboration: What's happening? **The International Journal of Logistics Management**, [s. l.], v. 16, n. 2, p. 237–256, 2005.

MOREIRA, Juan Ricardo Cruz. *Industrial Upgrading nas cadeias produtivas globais: reflexões a partir das indústrias têxtil e do vestuário de Honduras e Brasil*. 2003. 227f. 2003. Tese de Doutorado. Tese (Doutorado)–Departamento de Engenharia de Produção, Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. São Paulo.

MORISSET, Bruno. Building new places of the creative economy: The rise of coworking spaces. 2013.

MUNHOZ, Daniella Rosito Michelena; BATTAIOLA, André Luiz; HEEMANN, Adriano. **Determinando a distinção entre cooperação e colaboração e a caracterização de jogos cooperativos e de jogos colaborativos.** SBC-ProceedingsofXVSBGames, São Paulo| ISSN, p. 2179-2259, 2016.

MURRAY, Robin; CAULIER-GRICE, Julie; MULGAN, Geoff. **The open book of social innovation.** London: National endowment for science, technology and the art, 2010.

Minayo MCS. **O desafio do conhecimento. Pesquisa qualitativa em saúde.** 9ª edição revista e aprimorada. São Paulo: Hucitec; 2006. 406 p.

NIINIMÄKI, K. Ethical foundations in sustainable fashion. **Textiles and Clothing Sustainability**, [s. l.], v. 1, n. 1, p. 3, 2015. Disponível em: <<http://www.textclothsustain.com/content/1/1/3>>

NIINIMÄKI, K. **Sustainable Fashion: New Approaches.** Helsinki: Aalto University publication series, 2013.

NITZKE, J. A. et al. **CRIAÇÃO DE AMBIENTES DE APRENDIZAGEM COLABORATIVA.** In: X SBIE 1999, Curitiba, PR. Anais... Curitiba, PR Disponível em: <<http://penta.ufrgs.br/pgie/sbie99/acac.htm>>

O.T.A. **Green products by design: choices for a cleaner environment.** Washington, D.C.: Office of Technology Assessment. 1992. vii, 117 p.

OBEC. **Economia e Cultura da Moda no Brasil.** [Observatório Brasileiro da Economia Criativa]. São Paulo: OBEC, 2011. Disponível em <<http://www.iniciativacultural.org.br/wp-content/uploads/2011/01/Pesquisa-Economia-e-Cultura-da-Moda-2012.pdf>> Acesso em 20 jul 2014.

OLIVEIRA, Maria Marly de. **Como fazer pesquisa qualitativa.** Petrópolis-RJ: Vozes, 2010.

OLMA, Sebastian. The serendipity machine. **A Druptive Business Model for Society**, v. 3, 2012.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. **Business model generation: inovação em modelos de negócios.** Alta Books Editora, 2013.

PORTER, Michael E. Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

Resolução nº 466, de 12 de dezembro de 2012. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/cep/resolucoes/resolucao-466-12>> Acesso em 09 mai 2017

ROBERTSON, Toni; WAGNER, Ina. Ethics: Engagement, representation and politics-in-action. In: SIMONSEN, Jesper; ROBERTSON, Toni (Ed.). **Routledge international handbook of participatory design**. Routledge, 2012.

ROTHER, Edna Terezinha. **Revisão sistemática X revisão narrativa**. Acta paulista de enfermagem, v. 20, n. 2, p. v-vi, 2007.

SALCEDO, E. **Moda ética para um futuro sustentável**. [s.l.]: Editorial Gustavo Gili, 2014.

SANDES, A. C. Desenvolvimento Enxuto de Produto: Um modelo de integração entre engenharia simultânea e co-design. 2003. Uiversidade Federal de Pernambuco, [s. l.], 2003.

SCHUH, G. et al. **Evaluating collaboration productivity in interdisciplinary product development**. Procedia CIRP, [s. l.], v. 70, p. 211–216, 2018. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.procir.2018.02.024>>

SEBRAE. **Ambiente Digital dos Pequenos Negócios. 2015**. Disponível em: <<http://ambientedigital.sebrae-rs.com.br/Pages/Default.aspx>> Acesso em 30/09/2015.

SHELDON, D. F. Vladimir Hubka and the Workshop Design-Konstruktion School. **Journal of Engeering Design**, v. 5, n. 2, p. 91-92, 1994.

SHUMACHER, E. F. **O Negócio é ser Pequeno (Small is Beautiful)**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1983. 318p.

SILVA, S. B. DA. Orquestração de redes de inovação em living labs brasileiros para o desenvolvimento de inovações sociais. 2015. Universidade do vale do rio dos sinos – unisinos unidade, [s. l.], 2015.

SIMM, David; DAVID, Carol. Workshop-based teaching of research design. **Planet**, v. 5, n. 1, p. 12-14, 2002.

SIMONSEN, Jesper; ROBERTSON, Toni. Participatory Design: An introduction. In: **Routledge international handbook of participatory design**. Routledge, 2012.

SLEESWIJK VISSER, F. et al. **Contextmapping: experiences from practice. CoDesign**, [s. l.], v. 1, n. 2, p. 119–149, 2005. Disponível em: <<http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/15710880500135987%5Cnhttp://www.tandfonline.com/action/journalInformation?journalCode=ncdn20>>

SOUZA, Camille Magalhães. Perspectivas Teóricas para o Estudo das Redes de Cooperação Interempresariais. In: TEIXEIRA, Francisco. **Gestão de redes de cooperação interempresariais: em busca de novos espaços para o aprendizado e a inovação**. Salvador, BA: Casa da Qualidade, 2005.

SPEE, Andreas Paul; JARZABKOWSKI, Paula. Strategy tools as boundary objects. **Strategic Organization**, v. 7, n. 2, p. 223-232, 2009.

SPINA, G.; VERGANTI, R.; ZOTTERI, G. **Factors influencing co-design adoption: drivers and internal consistency**. Vol 22, Nº 12. pp. 1354-1366. International Journal of Operations & Production Management, 2002.

STRATTON-BERKESSEL, R. Appreciative inquiry for collaborative solutions: 21 strength-based workshops. [s.l.]: John Wiley & Sons, 2010.

TANJI, Thiago. **Escravos da moda: os bastidores nada bonitos da indústria fashion**. Revista Galileu, junho, 2016. Disponível em: <<https://revistagalileu.globo.com/Revista/noticia/2016/06/escravos-da-moda-os-bastidores-nada-bonitos-da-industria-fashion.html>> Acesso em 10 mar 2020.

TEIXEIRA, Francisco. Introdução. In: _____ **Gestão de redes de cooperação interempresariais: em busca de novos espaços para o aprendizado e a inovação**. Salvador, BA: Casa da Qualidade, 2005.

TEZA, P. et al. **GERAÇÃO DE IDEIAS: APLICAÇÃO DA TÉCNICA WORLD CAFÉ**. Int. J. Knowl. Eng. Manag, [s. l.], v. 3, n. 3, p. 1-14, 2013.

TODESCHINI, B. V. et al. Innovative and sustainable business models in the fashion industry: Entrepreneurial drivers, opportunities, and challenges. **Business Horizons**, [s. l.], v. 60, n. 6, p. 759-770, 2017. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.07.003>>

TORRENT-SELLENS, Joan. Emprendimiento innovador y microempresas en red: Diez ideas para salir de la crisis. Barcelona: Editorial UOC, 2014.

TORRES, J. G. de M. et al. Uso do método world café como ferramenta auxiliar ao QFD. **Brazilian Journal of Development**, [s. l.], v. 4, n. 5, p. 2394-2407, 2018.

TU, C.; HWANG, S.; WONG, J. How Does Cooperation Affect Innovation in Micro-Enterprises? **Management Decision**, 2014, v. 52, n.8, p. 1390-1409.

TURBAN, Efraim; VOLONINO, Linda. Tecnologia da Informação para Gestão-: Em Busca de um Melhor Desempenho Estratégico e Operacional. Bookman Editora, 2013.

U.N.E.P. **Ecodesign Strategy**. United Nations Environment Program Organization. 1996.

VAVOULA, Giasemi N.; SHARPLES, Mike; RUDMAN, Paul D. Developing the 'Future Technology Workshop' method. In: BEKKER MM; MARKOPOULOS P; KERSTEN-TSIKALKINA M (eds.) **Proceedings of the International Workshop on Interaction Design and Children (IDC2002)**. Aug 28-29. 2002. Disponível em: <<https://www2.leicester.ac.uk/Members/gv18/downloads/publicationpreprints/conference-proceedings/VavoulaSharples-idc2002.pdf>> Acesso em 1º nov 2016.

VENDRAMINI, L. C.; HEEMANN, A. **Design colaborativo: categorias de colaboração e implicações na comunicação**. 5o GAMPI Plural, [s. l.], 2015.

Disponível em: <http://pdf.blucher.com.br.s3-sa-east-1.amazonaws.com/designproceedings/gamp2015/AC_T3_02.pdf>

VERGANTI, Roberto. Design-Driven Innovation: changing the rules of competition by radically innovating what things mean. Boston: Harvard Business Press, 2009. 272 p.

VEZZOLI, Carlo. Design de Sistemas para a Sustentabilidade: Teoria, Métodos e Ferramentas para o Design Sustentável de "Sistemas de Satisfação". Salvador: EDUFBA, 2010. 343p.

VREEDE, G. De; BRIGGS, R. O. **Collaboration Engineering: Designing Repeatable Processes for High-Value Collaborative Tasks**. In: PROCEEDINGS OF THE 38TH HAWAII INTERNATIONAL CONFERENCE ON SYSTEM SCIENCES 2005, Anais... [s.l: s.n.]

VON MISSES, L. (1949) **Ação humana: um tratado de economia**, Lelivros, 2010

WINCKLER, N. C.; MOLINARI, G. T. Competição, Colaboração, Cooperação e Coopetição: Revendo os Conceitos em Estratégias Interorganizacionais. AdmPG, [s. l.], v. 4, n. 1, p. 1-12, 2011.

WITTMANN, M. L. Redes de empresas: um estudo de redes de cooperação do Vale do Rio Pardo e Taquari no estado do Rio Grande do Sul. REDES, [s. l.], v. 13, n. 1, p. 160-180, 2008.

WOMACK, James P. & JONES, Daniel T. **A Mentalidade Enxuta nas Empresas: Elimine o Desperdício e Crie Riqueza**. 7 ed. Rio de Janeiro, Editora Campus, 1998.

WORLD DESIGN ORGANIZATION (WDO). **Definição de desenho industrial**. 2015. Disponível em: <<https://wdo.org/about/definition/>> Acesso em 04 set 2019.

YASUOKA-JENSEN, Mika; KAMIHIRA, Takahito. How Participation Is Practiced? – Extension of Participatory Design Model. In: **Service Design Geographies. Proceedings of the ServDes2016 Conference**. Linköping University Electronic Press, 2016. p. 279-291.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. Porto Alegre: Bookman editora, 2015.

YIN, Robert K. **Pesquisa Qualitativa do início ao fim**. Porto Alegre: Penso, 2016.

ZERJAV, Vedran; HARTMANN, Timo; VAN AMSTEL, Frederick MC. A leadership-as-practice perspective on design in architecture, engineering and construction projects: interaction analysis of a collaborative workshop. **Engineering project organization journal**, v. 4, n. 4, p. 209-221, 2014.

ZIRPOLI, F. & CAPUTO, M. **The nature of buyer-supplier relationships in co-design activities: the Italian auto industry case.** Vol 22, Nº 12. pp. 1389-1410. International Journal of Operations & Production Management, 2002.

ZURLO, Francesco. **Design Strategico.** In: XXI Secolo, vol. IV, Gli spazi e Le arti. [Tradução não oficial]. Roma: Enciclopedia Treccani, 2010.

APÊNDICE A – AUTORIZAÇÃO DE INSTITUIÇÃO CO-PARTICIPANTE

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ENGENHARIA
FACULDADE DE ARQUITETURA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESIGN

AUTORIZAÇÃO DE INSTITUIÇÃO CO-PARTICIPANTE

Eu _____, abaixo assinado, responsável pela _____, autorizo a realização do estudo DESIGN E COLABORAÇÃO ENTRE EMPRESAS DE MODA SUSTENTÁVEL EM PORTO ALEGRE, a ser conduzido pelos pesquisadores abaixo relacionados. Fui informado pelo responsável do estudo sobre o objetivo da pesquisa de desenvolver um conjunto de estratégias para colaboração entre empresas no design de moda sustentável em MPEs, bem como das atividades que serão realizadas na instituição a qual represento: entrevistas com uma pessoa responsável pela empresa e com uma pessoa responsável pelo setor de design. Também fui informado sobre os procedimentos de pesquisa que envolvem entrevista semi-estruturada e possibilidade de participação em um grupo focal. Declaro ainda que a pesquisa só será realizada na instituição que represento, após ler e concordar com o parecer ético emitido pelo CEP da instituição proponente, e me comprometo a conhecer e cumprir as Resoluções Éticas Brasileiras, em especial a Resolução CNS 466/12. Esta instituição está ciente de suas corresponsabilidades como instituição coparticipante do presente projeto de pesquisa e de seu compromisso no resguardo da segurança e bem-estar dos sujeitos de pesquisa nela recrutados, dispondo de infraestrutura necessária para a garantia de tal segurança e bem-estar.

Porto Alegre, ____ de _____ de 201__

Assinatura e carimbo do responsável institucional

LISTA NOMINAL DE PESQUISADORES:

Marina Anderle Giongo

Jocelise Jacques de Jacques

Júlio Carlos de Souza van der Linden

Comitê de Ética em Pesquisa – Pró-Reitoria de Pesquisa - UFRGS
Endereço: Av. Paulo Gama, 110 - 2º andar do Prédio da Reitoria - Campus Centro
Bairro: Farroupilha CEP: 90.040-060 UF: RS Município: Porto Alegre
Telefone: [\(51\)3308-3738](tel:5133083738) Fax: [\(51\)3308-4085](tel:5133084085) E-mail: etica@propesq.ufrgs.br

APÊNDICE B – TCLE PARA ENTREVISTA

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
 ESCOLA DE ENGENHARIA
 FACULDADE DE ARQUITETURA
 PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESIGN

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido - entrevista

PESQUISA: Colaboração no Design entre Empresas de Moda Sustentável.

COORDENAÇÃO: Marina Anderle Giongo (pesquisadora); Jocelise de Jaques (co-orientadora); Júlio Carlos Van der Linden (orientador)

1. NATUREZA DA PESQUISA: Você está sendo convidado a participar desta pesquisa que tem como objetivo desenvolver um conjunto de estratégias para colaboração entre empresas no design de moda sustentável em MPEs

2. PARTICIPANTES DA PESQUISA: Participarão desta pesquisa empresários e designers e que atuam em empresas de Moda Sustentável.

3. ENVOLVIMENTO NA PESQUISA: Você será entrevistado pela pesquisadora, em horário e local agendado conforme a sua disponibilidade. A entrevista tem duração prevista de 1h a 2h. Durante a entrevista, você será convidado a responder questões abertas, verbalmente e com uso de material de apoio para fazer anotações, esquemas e desenhos.

4. RISCOS E DESCONFORTO: ao participar da entrevista, você corre o risco de se sentir desconfortável diante da pesquisadora, ou de que informações importantes sobre a sua empresa sejam reveladas. Porém, salientamos que você não é obrigado a declarar nada que não queira ou julgue arriscado. Ainda salientamos que cumprimos com questões éticas e de confidencialidade relacionadas ao estudo e que os procedimentos utilizados obedecem aos critérios da ética na Pesquisa com Seres Humanos conforme a Resolução nº 196/96 do Conselho Nacional de saúde. Nenhum dos procedimentos utilizados oferece riscos à sua dignidade.

5. CONFIDENCIALIDADE: Todas as informações coletadas nesta investigação são estritamente confidenciais. Acima de tudo interessam os dados coletivos e não aspectos particulares de cada participante. Cada participante deve concordar e comprometer-se, ao assinar este termo, a preservar a confidencialidade dos dados e informações da empresa, bem como deste estudo..

6. BENEFÍCIOS: Ao participar desta entrevista , você estará contribuindo para o desenvolvimento de pesquisa aplicada, que objetiva fortalecer o mercado de moda sustentável. Os resultados gerados na pesquisa serão compartilhados com todos os participantes.

7. PAGAMENTO: Você não terá nenhum tipo de despesa por participar deste estudo, bem como não receberá nenhum tipo de pagamento por sua participação.

Após estes esclarecimentos, solicitamos o seu consentimento de forma livre para que possamos desenvolver as dinâmicas para a pesquisa. Informo também que seu nome não será divulgado sob nenhuma hipótese.

Porto Alegre, ____ de _____ de 201__

 Assinatura participante
 Nome:

 Assinatura pesquisador responsável
 Marina Anderle Giongo

APÊNDICE C – TCLE PARA GRUPO FOCAL

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
 ESCOLA DE ENGENHARIA
 FACULDADE DE ARQUITETURA
 PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESIGN

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido - grupo focal

PESQUISA: Colaboração no Design entre Empresas de Moda Sustentável.

COORDENAÇÃO: Marina Anderle Giongo (pesquisadora); Jocelise de Jaques (co-orientadora); Júlio Carlos Van der Linden (orientador)

1. NATUREZA DA PESQUISA: Você está sendo convidado a participar desta pesquisa que tem como objetivo desenvolver um conjunto de estratégias para colaboração entre empresas no design de moda sustentável em MPEs

2. PARTICIPANTES DA PESQUISA: Participarão desta pesquisa pesquisadores, empresários e designers e que atuam em em empresas de Moda Sustentável e instituições de ensino..

3. ENVOLVIMENTO NA PESQUISA: Você participará de um grupo focal, com outros 8 integrantes. A pesquisadora será mediadora da discussão. Serão apresentados alguns materiais e textos e você será convidado a falar para emitir sua opinião e gerar ideias. O grupo focal será agendado em horário e local conforme a disponibilidade de todos e tem duração prevista de 1h a 2h. Durante o grupo focal, você será convidado a responder questões abertas, verbalmente e com uso de material de apoio para fazer anotações, esquemas e desenhos.

4. RISCOS E DESCONFORTO: ao participar do grupo focal, você corre o risco de se sentir desconfortável diante dos demais participantes, ou de que informações importantes sobre a sua empresa sejam reveladas. Porém, salientamos que você não é obrigado a declarar nada que não queira ou julgue arriscado. Ainda salientamos que todos os participantes serão informados de questões éticas e de confidencialidade relacionadas ao estudo e que os procedimentos utilizados obedecem aos critérios da ética na Pesquisa com Seres Humanos conforme a Resolução nº 196/96 do Conselho Nacional de saúde. Nenhum dos procedimentos utilizados oferece riscos à sua dignidade.

5. CONFIDENCIALIDADE: Todas as informações coletadas nesta investigação são estritamente confidenciais. Acima de tudo interessam os dados coletivos e não aspectos particulares de cada participante. Cada participante do grupo focal deve concordar e comprometer-se, ao assinar este termo, a preservar a confidencialidade dos dados e informações dos demais participantes, bem como deste estudo..

6. BENEFÍCIOS: Ao participar deste grupo focal, você estará contribuindo para o desenvolvimento de pesquisa aplicada, que objetiva fortalecer o mercado de moda sustentável. Os resultados gerados na pesquisa serão compartilhados com todos os participantes.

7. PAGAMENTO: Você não terá nenhum tipo de despesa por participar deste estudo, bem como não receberá nenhum tipo de pagamento por sua participação.

Após estes esclarecimentos, solicitamos o seu consentimento de forma livre para que possamos desenvolver as dinâmicas para a pesquisa. Informo também que seu nome não será divulgado sob nenhuma hipótese.

Porto Alegre, ____ de _____ de 201_

 Assinatura participante
 Nome:

 Assinatura pesquisador responsável
 Marina Anderle Giongo

APENDICE D – COMPILAÇÃO DOS DADOS DO GRUPO FOCAL

A partir dos painéis gerados nos três encontros e tendo como apoio os dados extraídos das entrevistas e anotações de campo, as informações foram organizadas pela pesquisadora conforme sua similaridade. Para a representação gráfica, foram elaborados três novos painéis, com cada uma das três formas de colaboração identificadas ao longo da pesquisa. Algumas informações que não foi possível agrupar nos painéis de formas de colaboração, foram então dispostas nas plataformas já descritas: Canvas de Modelo de Negócio e o Diagrama do Ciclo de Vida do Produto.

O painel sobre Colaboração Proposital é apresentado na Figura 37.

Figura 37 – Aspectos da colaboração proposital



Fonte: elaborado pela autora, a partir dos resultados gerados nos grupos focais.

Na figura 38 é apresentado o painel sobre Colaboração Intrínseca.

Figura 38 – Aspectos da colaboração intrínseca



Fonte: elaborado pela autora, a partir dos resultados gerados nos grupos focais.

O painel com os aspectos da Colaboração Serendipitória é apresentado na figura 39.

Figura 39 – Aspectos da colaboração serendipitória



Fonte: elaborado pela autora, a partir dos resultados gerados nos grupos focais.

No painel do Canvas de Modelo de Negócio (FIGURA 40), foram dispostas informações que não se encaixaram na similaridade dos painéis anteriores. Grande parte das notas ficou nos campos relacionados a atividades, recursos e parcerias, que são mais propícios a gerar colaboração.

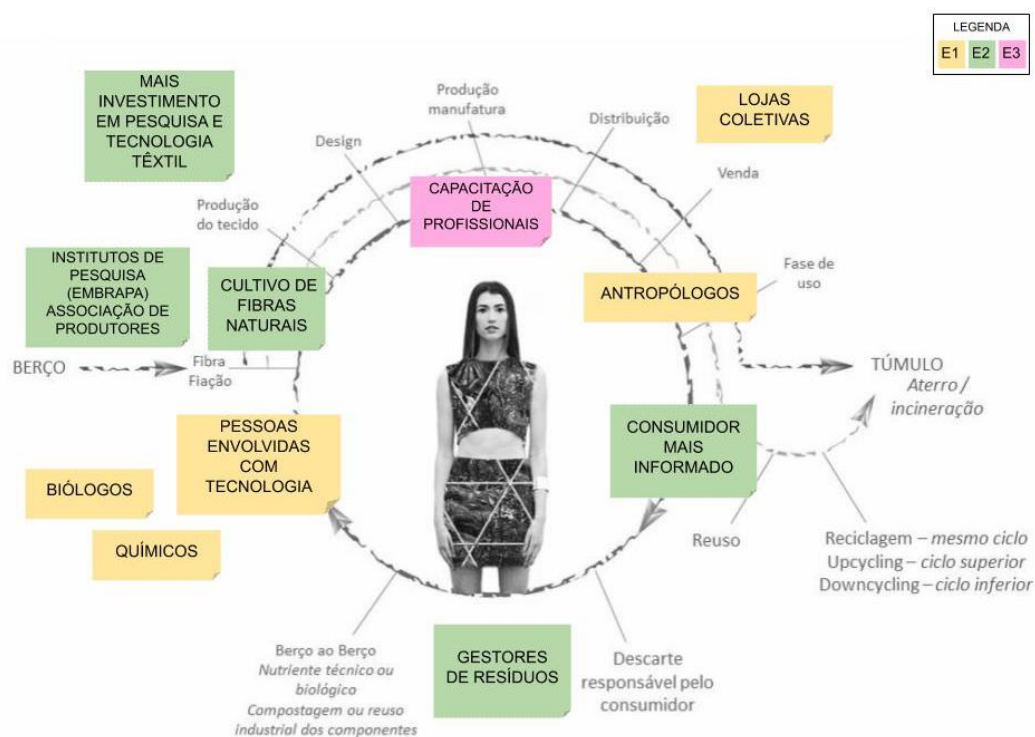
Figura 40 – Compilação dos resultados do grupo focal em relação ao Modelo de Negócio



Fonte: Elaborado pela autora

No painel do ciclo de vida do produto (FIGURA 41), foram posicionadas as notas principalmente relacionada aos agentes que podem contribuir para o desenvolvimento dos produtos, gerar parcerias e colaborações intrínseca e serendipitária e contribuir para a sustentabilidade das empresas em relação à sua cadeia produtiva.

Figura 41 – Compilação dos resultados do grupo focal em relação ao Ciclo de Vida do Produto



Fonte: Elaborado pela autora