

Capítulo 15

Cooperação e inovação em micro e pequenas empresas de moda

Marina Anderle Giongo, Paula Görgen Radici Fraga,
Maurício Moreira e Silva Bernardes e Júlio Carlos de Souza van der Linden

Resumo

Em diversos países as pequenas empresas são consideradas promotoras do crescimento econômico e da geração de emprego, sendo capazes de criar, transferir e explorar inovações. Inseridas neste contexto estão as MPES de vestuário/moda, que utilizam a inovação para a melhoria do seu desempenho competitivo no mercado, maximizando os recursos criativos e envolvendo uma ampla gama de atores, agentes e redes – clientes, concorrentes, fornecedores, institutos de pesquisa, entre outros. A criação dessas redes de colaboração representa uma forma particularmente potente de inovação, concebida para aproveitar o potencial da atividade de inovação distribuída entre centenas ou milhares de participantes. O objetivo deste estudo foi compreender as especificidades das micro e pequenas empresas de vestuário/moda de Porto Alegre e região metropolitana, em relação aos processos de cooperação, que favoreçam a sua permanência no mercado de forma competitiva e que propiciem a geração de inovação. Para tanto foram realizados estudos de caso em duas empresas de Porto Alegre e um questionário online com 18 MPES de vestuário/moda da região metropolitana de Porto Alegre. Foi possível perceber que a inovação é importante para estas empresas e que muitas delas já percebem a importância da colaboração neste processo.

Palavras-chave: MPES de moda, competitividade, cooperação, inovação.

1 Introdução

As constantes modificações do mercado advindas, principalmente, do desenvolvimento de novos hábitos, padrões e situações de consumo, tornou a inovação uma alavanca fundamental para a expansão e o crescimento empresarial, aumentando ainda mais a competitividade. A economia de livre mercado depende das

empresas competindo entre si (BAXTER, 2011) através da geração contínua de novos produtos e/ou serviços, pois o consumidor busca constantemente por novidades (KOTLER; ARMSTRONG, 2003). Dessa forma, é necessário que a inovação seja compreendida como fator condicionante de sobrevivência, participação e/ou destaque neste mercado mutável. Inovar passa a representar o processo de renovação organizacional (seja no produto/serviço, processo ou fornecimento) e exige trabalho contínuo (BESSANT, 2003).

Estas mudanças nos mercados e nas estratégias competitivas têm aumentado a pressão sobre as Micro e Pequenas Empresas (MPES) para que se concentrem na inovação, capacidade de inovação e gestão da inovação (HOTH; CHAMPION, 2011). A construção de capacidades de adaptação estratégica, para estas empresas, exige a presença de certos processos de tomada de decisão e mecanismos de apoio organizacionais que afetam suas percepções de oportunidades e seus ambientes produtivos (KUMAR et al., 2012).

Neste cenário encontram-se as MPES de vestuário/moda, setor que se caracteriza pela necessidade de inovação contínua dos produtos e dos processos, e onde o processo de inovação é indiscutível e ininterrupto (IPIRANGA et al., 2010). Estas MPES precisam manter sua competitividade à medida que consolidam sua marca no mercado e conforme vão crescendo e se desenvolvendo, ou seja, a adaptação à mudança é fundamental para a sua sobrevivência (LAFORÉ, 2013). Sob esta ótica, este estudo tem como objetivo compreender as especificidades das micro e pequenas empresas de vestuário/moda de Porto Alegre e região metropolitana, em relação aos processos de cooperação, que favoreçam a sua permanência no mercado de forma competitiva e que propiciem a geração de inovação.

2 Inovação e cooperação em MPES de moda

Em diversos países as pequenas empresas são consideradas promotoras do crescimento econômico e da geração de emprego, sendo capazes de criar, transferir e explorar inovações (XIE et al., 2010; ZHU et al., 2006). Empresas de menor porte possuem vantagens na implementação de inovações por, geralmente, possuírem uma estrutura organizacional menos complexa e hierárquica, o

que as torna flexíveis e ágeis, e possibilita que elas se adaptem rapidamente às mudanças, o que é fundamental para a sua sobrevivência (HEIMONEN, 2012; MCDERMOTT; PRAJOGO, 2012; LAFORET, 2013). Devido ao importante papel que desempenham no desenvolvimento econômico, encorajar a inovação nas pequenas empresas tem sido o cerne de incentivos políticos (FORSMAN, 2011).

Inseridas neste contexto estão as MPES de vestuário/moda, que utilizam a inovação para a melhoria do seu desempenho competitivo no mercado, desenvolvendo-a através de inovações radicais, com uma mudança total nos produtos ou nos processos; ou de inovações incrementais, com pequenas alterações que diferenciem o seu produto dos seus concorrentes e que melhorem seus processos internos e externos (IPIRANGA et al., 2010; CASTRO; AMATO, 2012). Seja qual o tipo inovação desenvolvido, sua eficácia neste setor, significa a maximização dos recursos criativos que a empresa possui (O'REGAN; GHOBADIAN, 2005) envolvendo uma ampla gama de atores, agentes e redes – clientes, concorrentes, fornecedores, institutos de pesquisa, entre outros (WYNARCZYK et al., 2013).

A inovação, enquanto processo de melhoramento contínuo, necessita de uma cultura de aprendizagem intra e interorganizacional (MESACASA et al., 2015). Para tanto, se faz importante uma transformação de toda a cadeia para um comportamento inovador (KACHBA et al., 2010), através de uma maior integração entre as áreas de produção, P&D e marketing, bem como comunicação e cooperação entre especialistas, empresas, trabalhadores, fornecedores e clientes (NYHOLM et al., 2001; ALVES et al., 2012; CALZOLAIO et al., 2013). Sob este aspecto, a criação de redes de colaboração representa uma forma particularmente potente de inovação, concebida para aproveitar o potencial da atividade de inovação distribuída entre centenas ou milhares de participantes (CHESBROUGH, 2012). Sendo assim, as empresas que estabelecem redes de cooperação são mais propensas a inovar e contribuir para o desenvolvimento local (PRESTES; FIGUEIREDO, 2011; MINGUELA-RATA ET AL., 2014; tu et al.; 2014).

O processo de inovação em rede, onde cada ponto do processo contribui com parte do conhecimento, tem o papel de aproximar clientes, fornecedores, empresas, instituições de pesquisa e até

mesmo concorrentes, de maneira que os riscos do processo de inovação também sejam compartilhados (CALZOLAIO et al., 2013). O papel do designer, sob esta ótica, amplia-se, ao abranger a interação dos atores envolvidos no sistema (VEZZOLI, 2010), e ao pensar na cadeia de valor, abrangendo processos gerenciais e relações internas e externas (ALMEIDA et al., 2014; MOZOTA et al., 2011). Cria-se a possibilidade, ao designer, de pensar nos aspectos relacionados a cada etapa de projeto e considerar os recursos e as tecnologias disponíveis, conforme as estruturas processuais de cada organização (PASTORI et al., 2009). Algumas das práticas que o designer pode auxiliar a desenvolver são: a cocriação distribuída, o desenvolvimento de produtos por licenciamento de patentes, as parcerias de codesenvolvimento, a economia criativa, os arranjos produtivos locais, a relação entre empresas e o sistema científico e tecnológico, entre outros (ALMEIDA et al., 2014; LOPES, 2008; BOTELHO et al., 2007). O papel do designer nestes cenários é o de valorizar os aspectos positivos e comuns destes grupos, atuando como agente conciliador entre cooperação e competição sustentável (CASONI, 2010).

3 Procedimentos metodológicos

Esta pesquisa foi conduzida em caráter qualitativo em duas etapas: (I) aplicação de questionário elaborado com base nas questões sobre inovação e cooperação da Pintec 2011 (IBGE, 2013) sendo adaptado para a realidade das MPES de vestuário/moda; (II) realização de estudos de caso, que possibilitaram a compreensão de fenômenos sociais complexos (YIN, 2015). Para tanto foram realizadas entrevistas semiestruturadas presenciais, com proprietários, funcionários e fornecedores das empresas, além de visitas às lojas e acesso aos ambientes digitais das marcas (site, páginas em redes sociais). O propósito dessas duas etapas foi favorecer um maior entendimento do cenário da cooperação nas empresas de vestuário/moda.

O questionário foi enviado por meio digital às empresas cadastradas no SIVERGS (Sindicato das Indústrias de Vestuário do Estado do Rio Grande do Sul) e às empresas participantes de grupos de moda na rede social *Facebook*. Um total de 18 empresas respon-

deram ao questionário, sendo 16 microempresas e 2 empresas de pequeno porte, localizadas na região metropolitana de Porto Alegre. Os estudos de caso foram realizados em duas empresas de Porto Alegre, uma de pequeno porte e uma microempresa. As empresas selecionadas para o estudo de caso foram escolhidas pelo critério da existência de marca própria e presença da marca em redes sociais.

4 Resultados e discussões

Para a apresentação dos resultados, utilizou-se a subdivisão nos seguintes tópicos: (I) análise do questionário, com a apresentação e discussão das respostas obtidas no mesmo; e (II) análise dos estudos de caso, onde são apresentadas e discutidas as informações obtidas com as visitas e entrevistas nas empresas. Os resultados obtidos em cada tópico são apresentados a seguir.

4.1 Análise do questionário

O questionário abordou cooperação e inovação nas empresas, considerando os últimos três anos de atividade. Os aspectos abordados e as questões aplicadas foram:

- a) Inovação em produto/serviço para a empresa: Nos últimos 3 anos, a empresa introduziu algum produto e/ou serviço novo e/ou aperfeiçoado para a empresa, porém já existente no mercado?;
- b) Inovação em processo para a empresa: Nos últimos 3 anos, a empresa introduziu algum processo novo e/ou aperfeiçoado, para a empresa, porém já existente no mercado?;
- c) Inovação em produto/serviço para o mercado: Nos últimos 3 anos, a empresa introduziu algum produto e/ou serviço novo e/ou aperfeiçoado para o mercado?;
- d) Inovação em processo para o mercado: Nos últimos 3 anos, a empresa introduziu algum processo novo e/ou aperfeiçoado, para o mercado?;
- e) Colaboração para inovação em produtos/processos: Nos últimos 3 anos, a empresa se uniu a outras empresas para desenvolver atividades diferentes em busca de criar novos produtos e/ou processos?

Através dos resultados obtidos (quadro 1) pode-se observar que das 18 empresas respondentes, 4 (B, D, E e M) assumiram a resposta 'sim' para as cinco questões. Este resultado segure um maior envolvimento das mesmas com ações de inovação. Em oposição a estas, 3 empresas (F, J e K) declararam 'sim' apenas em duas das questões, sinalizando um provável envolvimento menor com ações de inovação. Identificou-se que o número de empresas que lançaram alguma 'inovação em produto/serviço para o mercado' e 'inovação em produto/serviço para a empresa', nos últimos três anos, foi muito próximo 12 e 14 respectivamente. Em 9 delas houveram lançamentos de produtos em ambas as categorias.

Através da análise aprofundada do questionário, conjuntamente com os dados dos estudos de caso, percebeu-se que nas empresas pesquisadas, a inovação é incremental. Ou seja, houve melhorias no design, na qualidade dos produtos, aperfeiçoamento de layouts e processos, novas formas de interação com o consumidor e comercialização dos produtos, inovações que a maioria das empresas declarou sendo nova apenas para a empresa.

Com relação à colaboração, 16 das 18 empresas declararam que possuíam ou possuíram algum tipo de iniciativa de parceria com outras empresas visando à inovação em processos e/ou produtos. Apenas as empresas A e O declararam não formar parcerias com outras empresas.

Quadro 1 - Compilação das respostas ao questionário

	Inovação em produto/serviço para a empresa	Inovação em processo para a empresa	Inovação em produto/serviço para o mercado	Inovação em processo para o mercado	Colaboração para inovação em produtos/processos
A	sim	sim	sim	sim	não
B	sim	sim	sim	sim	sim
C	sim	sim	não	não	sim
D	sim	sim	sim	sim	sim
E	sim	sim	sim	sim	sim
F	sim	não	não	não	sim
G	não	sim	sim	não	sim
H	sim	sim	sim	não	sim

CONTINUA

I	não	sim	não	não	sim
J	sim	não	não	não	sim
K	sim	não	não	não	sim
L	sim	sim	sim	não	sim
M	sim	sim	sim	sim	sim
N	sim	sim	não	não	sim
O	não	sim	sim	não	não
P	não	sim	sim	não	sim
Q	sim	não	sim	não	sim
R	sim	não	sim	não	sim

Fonte: elaborado pelos autores

Sobre o desenvolvimento de produtos, serviços e processos (tabela 1), destaca-se que este ocorre preponderantemente de forma interna à empresa e por equipes específicas, com baixo envolvimento de outros setores ou agentes externos (fornecedores, prestadores de serviços e/ou clientes). Esse dado contradiz a declaração das empresas com relação à colaboração com agentes externos para inovação em produtos, serviços ou processos, apresentada anteriormente.

Tabela1 - Participantes do desenvolvimento de produtos, serviços e processos

		Quem participou do desenvolvimento desse novo produto ou serviço?*	Quem participou do desenvolvimento desse novo processo?*
Interno	Equipe de desenvolvimento de produto	16	-
	Equipe de setor relacionado ao processo	-	12
	Outros setores da empresa (colaboradoras; marketing e comercial; diretores)**	3	3
Externo	Fornecedores	3	2
	Prestadores de serviço	2	2
	Clientes	2	1
	Empresas concorrentes	0	0

*Respostas múltiplas ** Respostas listadas pelos respondentes

Fonte: elaborado pelos autores

A respeito das dificuldades para o desenvolvimento de novos produtos e/ou processos os fatores mencionados foram (figura 1): mercado (relacionado com a dificuldade de entrada e reconhecimento da marca); fraqueza do setor de moda no estado; falta de mão de obra especializada e qualificada para inovar; dificuldade de acesso à materiais diferenciados e bons fornecedores; tempo para o desenvolvimento (calendário curto para o desenvolvimento das coleções); dificuldades em administrar as quantidades dos lotes mínimos de produção; falta de incentivo governamental; e excesso de burocracia.

Figura 1 - Dificuldades para o desenvolvimento de novos produtos e/ou processos



Fonte: Desenvolvido pelos autores (2017).

No que tange ao aspecto da importância dos agentes para o desenvolvimento de novos produtos, serviços e/ou processos pode-se observar que internamente a equipe de P&D é considerada muito importante pela maioria das empresas, enquanto outros setores internos são vistos com menor importância (tabela 2). Já externamente, os clientes foram citados como muito importantes, quase com a mesma frequência que a equipe de P&D, indicando um reconhecimento da influência que esses têm no desenvolvimento de novos produtos. As empresas indicaram como também muito importante a participação dos fornecedores e prestadores de serviço nos seus processos de desenvolvimento.

Tabela 2 – Importância dos agentes para o desenvolvimento de novos produtos, serviços e/ou processos

		Muito importante	Importante	Indiferente	Pouco importante	Nada importante
Interno	Equipe de P&D	15	3	0	0	0
	Outros setores da empresa	8	8	2	0	0
Externo	Fornecedores	11	5	2	0	0
	Prestadores de serviço	10	4	2	2	0
	Cientes	14	2	2	0	0

Fonte: elaborado pelos autores

Quanto à importância das fontes de informação para o desenvolvimento de novos produtos, serviços e/ou processos, as informações oriundas da equipe de P&D e dos fornecedores são consideradas as mais importantes (tabela 3). Infere-se que a maior relevância destes agentes possa estar ligada ao seu maior contato com as atualizações do mercado da moda, como tecidos, cores, texturas, estampas, entre outros.

Tabela 3 – Importância das fontes de informação para o desenvolvimento de novos produtos, serviços e/ou processos

		Muito importante	Importante	Indiferente	Pouco importante	Nada importante
Interno	Equipe de P&D	15	3	0	0	0
	Outros setores da empresa	8	8	2	0	0
Externo	Fornecedores	11	5	2	0	0
	Prestadores de serviço	10	4	2	2	0
	Cientes	14	2	2	0	0

Fonte: elaborado pelos autores

Por fim, as empresas apontaram quais os tipos de cooperação ocorrem entre elas e seus agentes internos e externos (tabela 4).

Tabela 4 – Tipo de cooperação desenvolvida com os agentes

		pesquisa	desenvolvimento de produto	treinamento	assistência técnica	testes de produto	definições de mix de produto	divulgação
Interno	Equipe de P&D	14	16	6	2	10	14	7
	Outros setores da empresa**	4	6	7	6	8	8	11
Externo	Fornecedores	5	12	0	3	5	3	1
	Prestadores de serviço	4	5	3	6	5	1	7
	Clientes	9	6	1	0	7	7	10
	Empresas concorrentes	10	5	2	1	2	6	0

*Respostas múltiplas

** Respostas listadas pelos respondentes: Produção; Na verdade como a empresa é de pequeníssimo porte, todos os envolvidos participam da maioria das etapas do processo, contudo existem responsabilidades maiores em relação a criação e a produção/execução dos produtos; modelagem, corte e costura; Costura/Pilotagem; diretores; Setores de corte, costura e acabamento; Pesquisa; Desenvolvimento; Comercialização.

Fonte: elaborado pelos autores

Para as empresas participantes a pesquisa é feita principalmente com a equipe de P&D, mas conta também com auxílio de clientes e empresas concorrentes. No desenvolvimento de produto, além da equipe interna, participam de forma significativa os fornecedores. No que diz respeito ao treinamento, estão envolvidos a equipe de P&D bem como outros setores da empresa. Quanto à assistência técnica, destacam-se outros setores da empresa e prestadores de serviço. Para testes de produtos, as principais colaborações são estabelecidas com a equipe interna de P&D e clientes. A definição de mix de produto é feita pela equipe de P&D e a divulgação é influenciada por outros setores da empresa e por clientes.

4.2 Análise dos Estudos de Caso

Para compreender melhor como funcionam as relações de cooperação no setor de moda, foram realizados estudos de caso em duas empresas localizadas em Porto Alegre.

4.2.1 Empresa A

A Empresa A é uma pequena empresa, possui marca própria e comercializa um amplo mix de produtos, atendendo ao público masculino e feminino com calçados, vestuário e acessórios. Está no mercado desde 2008 e possui três lojas próprias. Foram entrevistados um sócio e um fornecedor. Sobre inovação o sócio declarou que esta sempre foi uma questão importante para a marca, que trabalha voltada para o seu público:

Inovação eu penso ela [...] como um conjunto de projetos. [...] um produto [...] apresentado de uma forma diferente, um formato de negócio diferente para os clientes, uma apresentação, um storytelling diferente [...]. A gente acredita que a empresa é muito mais que uma marca de vestuário, o nosso projeto é que ela seja uma marca de *lifestyle*.

O fornecedor falou sobre a sua percepção de inovação e destacou que a identidade é a força motriz para que a empresa tenha uma marca inovadora. Entretanto, o conceito de inovação parece se confundir com a estratégia de negócio desenvolvida pela empresa:

Ele não se importa de começar vendendo 10, depois vender 30 e 50, mas ele quer vender [...] com a cara dele. [...] se ele fizesse umas peças com a cara da tendência, ele venderia mais [...]. Mas aí ele não atingiria o público que ele quer atingir. Eu acho que isso é inovação.

O sócio destaca que o crescimento da empresa aconteceu de forma orgânica e estabelecer colaboração com os fornecedores é importante e essencial para manter o negócio e acredita que “[...] a gente ganha muito mais dividindo essa informação pra trazer os parceiros para dentro do que ser fechado e não ter essa troca.”. E acrescenta que como estratégia para complementar o mix de produtos a marca oferece produtos e serviços de empresas parceiras com os quais o seu público se identifica “[...] aumentar a experiência, que seja muito mais do que só um produto e seja desenvolver

um comportamento, uma experiência com esse cliente.”.

A parceria com os fornecedores foi decisiva para a empresa ultrapassar uma grande barreira do mercado de moda que são os lotes mínimos de produção (100 peças por modelo), quantidade de compra inviável para marcas iniciantes. Outro tipo de colaboração que a empresa estabeleceu de maneira muito consistente foi o licenciamento dos calçados. Toda a coleção é desenvolvida em conjunto onde participam a equipe de desenvolvimento, uma pessoa intermediária e a empresa fabricante. Em um comitê são tomadas as decisões sobre categorias de produto, modelos, materiais, aspectos visuais, preço, entre outros. Segundo o proprietário, a proposta de crescimento conjunto foi essencial para que a fabricante aceitasse estabelecer a parceria.

O fornecedor confirmou que a relação de parceria existe e que ele foi um dos que apostou na empresa, abrindo exceções e produzindo lotes menores. Relatou ainda que exista muita troca de informações ao longo do processo de desenvolvimento dos produtos e que percebe que a colaboração ocorre também dentro da empresa, entre os funcionários, que desempenham um trabalho em conjunto.

4.2.2 Empresa B

A empresa B é uma microempresa que possui duas marcas próprias e trabalha com venda online e via lojas multimarcas. Caracteriza-se por terceirizar sua confecção com costureiras, mantendo dentro da empresa o desenvolvimento, modelagem, pilotagem e corte de tecido. Foram entrevistados um dos sócios e um funcionário que trabalha na empresa há mais de dois anos. O sócio gerenciava o desenvolvimento dos produtos e, por ser especialista na área de confecção de vestuário, acreditava que a interferência de fornecedores e prestadores de serviço deveria ser mínima:

Em relação à interferência no produto, a costureira quer modificar todo o trabalho de quem desenvolveu a peça. [...] porque ela quer facilitar o trabalho dela [...] normalmente quem desenvolve a peça, a modelagem, nem sempre entende [...] E comigo elas não conseguem fazer. [...] Porque quando eu faço (o projeto do produto), eu já sei que dá (para costurar).

A troca com fornecedores e prestadores de serviço em relação ao aprendizado acaba sendo um caminho de mão única, devido à especialidade do sócio, que ao ser questionado sobre a existência dessa colaboração, respondeu:

Tem, porque eu sento e ensino. Eu dei aula durante doze anos e muitas vezes eu sou obrigado a ser o orientador ali. O instrutor no caso de dizer assim não, para ficar mais fácil faz assim, faz assado. Ou, com a modelista muitas vezes acontece isso, de repente recorta assim, de repente recorta assado.

Visto que a relação com fornecedores é recente, os relatos do empresário trataram mais da colaboração com prestadores de serviço. Sobre esse assunto, ele diz que a confiança e a abertura para a troca acontecem aos poucos e que a criatividade é uma constante, devido às especificidades do setor. O funcionário entrevistado confirma que a colaboração dentro da empresa ocorre de forma muito tranquila sendo, nas palavras dele, uma “relação muito humana”.

Há um ponto crítico na troca de informações entre empresas, para o sócio, que é a confiança. Ele relata que para conseguir encontrar um bom fornecedor ele investe tempo, recursos financeiros e materiais, para testar e aprovar um novo fabricante. Por isso, ele é cauteloso na indicação do fornecedor para outra empresa:

Num dos episódios eu diminui a produção e numa dessas indicações [...] a pessoa foi lá e contratou a fábrica pra trabalhar só pra ela. Só que eu não sabia disso. E automaticamente eu perdi o que eu demorei pra achar só por uma indicação.

Outra forma de colaboração que a empresa busca recentemente é para a inovação em serviços, pois precisam potencializar o canal de venda online, que é uma área que os sócios não dominam. O empresário acredita que em vestuário, inovar é muito difícil. Ao ser questionado sobre os produtos que desenvolve, com estampas próprias, declara que “[...] vai ter coisas que eu vou somando ao longo do tempo o que eu gosto e eu vou aplicando isso na estampa. Isso é original? É. É inovador? Não é.”.

Devido à experiência do empresário no ramo que atua, com anos de capacitações aplicadas, foi possível constatar que isso o torna

resistente à inovação e à colaboração. Em ambas as ideias vêm de todos os atores do processo produtivo, comercial e organizacional da empresa. As inovações podem ocorrer por profissionais com menor experiência, e que justamente por isso, enxergam possibilidades por vezes não reconhecidas por profissionais mais experientes.

5 Considerações finais

O contexto de ampliação das redes de cooperação empresariais traz consigo uma nova configuração econômica, onde a tradicional distinção entre grandes e pequenas empresas perde a importância (VEZZOLI, 2010) e onde a colaboração em equipe, com contribuições externas e contratos temporários, ganha força. Esta pesquisa intencionou compreender as especificidades das MPES de vestuário/moda de Porto Alegre e região metropolitana, em relação aos processos de cooperação, que favoreçam a sua permanência no mercado de forma competitiva e que propiciem a geração de inovação.

Constatou-se que sim, as MPES de vestuário/moda estudadas estabeleceram relações de cooperação no último triênio, demonstrando que a colaboração pode ser essencial para a sobrevivência das empresas. Além disso, para as mesmas, é difícil manter o comportamento inovador ao longo de seu crescimento. Isso ocorre porque geralmente a sua estrutura inicial de produção é bastante enxuta e baseada em relações de trabalho pouco formais. Por isso, conforme a empresa cresce, há a necessidade de terceirizar algumas funções, principalmente as produtivas, onde o investimento em estrutura é alto. Por esta razão, o controle sobre o processo pode ser prejudicado e, com isso, a inovação já não encontra um ambiente favorável para ocorrer.

Observou-se, também, que a falta de clareza e compreensão acerca do conceito de inovação, e onde ela pode ser aplicada, acaba gerando distorções da real capacidade que reside nas MPES para inovar. Por vezes aliada diretamente a tecnologia, o ato de inovar acaba sendo visto como possível de ser realizado somente com alto investimento financeiro, o que inibe a capacidade de inovar do empresário.

Sendo assim, o estabelecimento de redes de cooperação com

colaboradores, fornecedores, clientes e prestadores de serviço contribui para tornar as empresas mais propensas a inovar (MINGUELA-RATA et al., 2014). Torna-se então fundamental que as MPES de vestuário/moda de Porto Alegre e região metropolitana desenvolvam mais relações externas, pratiquem a troca de informações entre si e incorporem fontes internas e externas de conhecimento. Sob este aspecto, verificou-se uma lacuna referente à forma de estruturação das redes e ao possível desenvolvimento de um *cluster* criativo de moda. Sendo assim, indica-se estes estudos para trabalhos futuros, com um foco na atuação do designer como agente conciliador e desenvolvedor.

Referências

- ALMEIDA, G. J.; CANAAN, R. P.; TEIXEIRA, M. B. S. Possibilidades de contribuição do design em Arranjos Produtivos Locais: um estudo de caso no setor de gemas e joias. **Strategic Design Research Journal**, v. 7, n. 2, p. 44-55, 2014.
- ALVES, A. R.; PIRES, A. R.; SARAIVA, M. Qualidade e Inovação Organizacional na Gestão da Cadeia de Abastecimento. **TMQ – Techniques, methodologies and quality**, n. 3, 2012.
- BAXTER, M. **Projeto de Produtos**: Guia Prático Para o Design de Novos Produtos. 3. ed. São Paulo: Edgard Blucher, 2011.
- BESSANT, J. Challenges in Innovation Management. In: SHAVININA, L. **The International Handbook on Innovation**. Oxford: Elsevier Science, 2003. p. 761-774.
- BOTELHO, M. R. A.; CARRIJO, M. C.; KAMASAKI, G. Y. Inovações, pequenas empresas e interações com instituições de ensino/pesquisa em arranjos produtivos locais de setores de tecnologia avançada. **Revista Brasileira de Inovação**, v. 6, n. 2, p. 331-371, 2007.
- CALZOLAIO, A. E.; ZEN, A. C.; DATHEIN, R. Empresas inovadoras do Rio Grande do Sul e Sistema de Inovação Gaúcho: uma contribuição à análise com base nos dados da Pintec. **Ensaio FEE**, v. 34, Número Especial, p. 909-932, 2013.
- CASONI, G. Design e criatividade nos processos de inovação aberta: o caso de distritos industriais italianos. **Strategic Design Research Journal**, v. 3, n. 2, p. 33-40, 2010.
- CASTRO, A. B. C.; AMATO, J. N. Inovação na indústria da moda: as contribuições da teoria marxistas ao universo da moda. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 19., 2012, Bauru. **Anais...** Bauru: Universidade Estadual Paulista, 2012.
- CHESBROUGH, H. **Inovação aberta**: como criar e lucrar com a tecnologia. Porto Alegre: Bookman, 2012.
- FORSMAN, H. Innovation capacity and innovation development in small enterprises. A comparison between the manufacturing and service sectors. **Research Policy**, v. 40, n. 5, p. 739-750, 2011.
- HEIMONEN, T. What are the factors that affect innovation in growing SMEs? **European Journal of Innovation Management**, v. 15, n. 1, p. 122-144, 2012.
- HOTHO, S.; CHAMPION, K. Small businesses in the new creative industries: in-

novation as a people management challenge. **Management Decision**, v. 49, n. 1, p. 29-54, 2011.

IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Pesquisa de Inovação 2011** – PINTEC. Rio de Janeiro, RJ, 2013. Disponível em <<http://www.pintec.ibge.gov.br/downloads/pintec2011%20publicacao%20completa.pdf>>. Acesso em: 10 jun. 2015.

IPIRANGA, A. S. R.; FROTA, G. S. L.; QUEIROZ, W. V. A gestão da criatividade enquanto fonte de inovação em uma pequena empresa da alta moda. **Revista Gestão e Sociedade**, v. 4, n. 9, p. 709-735, 2010.

KACHBA, Y. R.; FERREIRA M. G. G.; HATAKEYAMA, K. Índices de ações inovativas em APLS: foco para a gestão de desenvolvimento de produto cooperativo de moda. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 30., 2010, São Carlos. **Anais...** São Carlos: Universidade Federal de São Carlos, 2010.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

KUMAR, K.; BOESSO, G.; FAVOTTO, F.; MENINI, A. Strategic orientation, innovation patterns and performances of SMEs and large companies. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 19, n. 1, p. 132-145, 2012.

LAFORET, S. Innovation characteristics of young and old family-owned businesses. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 20, n. 1, p. 204-224, 2013.

LOPES, M. **O Modelo da Inovação Aberta**: serão os países de desenvolvimento tecnológico intermédio, diferentes dos países de fronteira? 2008. 77 f. Dissertação (Mestrado em Economia e Gestão Internacional). Faculdade de Economia, Universidade do Porto, Porto, 2008.

MCDERMOTT, C. M.; PRAJOGO, D. I. Service innovation and performance in SMEs. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 32, n. 2, p. 216-237, 2012.

MESACASA, A.; SCHMID, A. L.; KISTMANN, V. B. Inovação aberta como possibilidade de diversificação de agentes de cooperação junto aos processos de inovação na indústria do vestuário. **ModaPalavra E-periódico**, v. 8, n. 16, p. 145-162, 2015.

MINGUELA-RATA, B.; FERNÁNDEZ-MENÉNDEZ, J.; FOSSAS-OLALLA, M. Cooperation with suppliers, firm size and product innovation. **Industrial Management & Data Systems**, v. 114, n. 3, p. 438-455, 2014.

MOZOTA, B. B.; KLÖPSCH, C.; COSTA, F. C. X. **Gestão do design**: usando o design para construir valor de marca e inovação corporativa. Porto Alegre: Bookman, 2011.

NYHOLM J.; NORMANN, L.; FRELLE-PETERSEN, C.; RIIS, M.; TORSTENSEN, P. Innovation policy in the knowledge-based economy: can theory guide policy making? In: ARCHIBUGI, D.; LUNDVALL, B. (Eds.), **The globalizing learning economy**. New York: Oxford University Press Inc. 2001.

O'REGAN, N.; GHOBADIAN, A. Innovation in SMEs: the impact of strategic orientation and environmental perceptions. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 54, n.2, p. 81-97, 2005.

PASTORI, D. O.; MERKER, F.; LOPES, J. M.; SEZERA, J.; MONTAÑA, M. P.; VISONÁ, P. C.; BALEM, T. Strategic management process design e o pensamento sistêmico: a emergência de novas metodologias de design. **Strategic Design Research Journal**, v. 2, n. 1, p. 11-23, 2009.

PRESTES, M.; FIGUEIREDO, L. Novas Perspectivas para o Design: Designers

como Agentes de Desenvolvimento Local. **Design & Tecnologia**, v. 3, n. 1, p. 38-45, 2011.

TU, C.; HWANG, S.; WONG, J. How Does Cooperation Affect Innovation in Micro-Enterprises? **Management Decision**, v. 52, n. 8, p. 1390-1409, 2014.

VEZZOLI, C. **Design de Sistemas para a Sustentabilidade: Teoria, Métodos e Ferramentas para o Design Sustentável de “Sistemas de Satisfação”**. Salvador: EDUFBA, 2010.

WYNARCZYK, P.; PIPEROPOULOS, P.; MCADAM, M. Open innovation in small and medium-sized enterprises: An overview. **International Small Business Journal**, v. 31, n. 3, p. 240-255, 2013.

XIE, X. M.; ZENG, S. X.; TAM, C. M. Overcoming barriers to innovation in SMEs in China: A perspective based cooperation network. *Innovation: Management, policy & practice*, v. 12, n. 3, p. 298-310, 2010.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ZHU, H. Y.; YANG, Y.; TINTCHEV, M. T.; WU, G. S. The interaction between regulation and market and technology opportunities: A case study of the Chinese mobile phone industry. **Innovation: Management, policy & practice**, v. 2, n. 1/2, p. 102-112, 2010.

Como citar este capítulo (ABNT):

GIONGO, Marina Anderle et al. 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

Como citar este capítulo (Chicago):

Giongo, Marina Anderle, Paula Görgen Radici Fraga, Maurício Moreira e Silva Bernardes, and Júlio Carlos de Souza van der Linden . 2018. “Cooperação e inovação em micro e pequenas empresas de moda”. In *Design em Pesquisa*, 1st ed., 2: 313-329. Porto Alegre: Marcavisual.