

**Inovação aberta como possibilidade de diversificação de agentes de cooperação  
junto aos processos de inovação na indústria do vestuário**

*Open innovation as a possibility of diversification of cooperation agents with the  
innovation processes in the garment industry*

**Andréia Mesacasa**

Doutoranda em Design – UFPR  
**andreiamesacasa@hotmail.com**

**Virgínia Souza de Carvalho Borges Kistmann**

Doutora em Engenharia de Produção – UFSC  
**vkistmann@ufpr.br**

**Aloísio Leoni Schmid**

Doutor em Engenharia – KIT- Alemanha  
**aloisio.schmid@gmail.com**

**Resumo**

A inovação possui diferentes modelos de gestão que valorizam fontes internas e externas de conhecimento. Ao considerar esses aspectos, a presente pesquisa apresenta o modelo de inovação aberta, objetivando a descrição de suas práticas e relacionando-as ao processo de inovação em indústrias do vestuário. Para tanto, foi realizada uma revisão bibliográfica assistemática com o intuito de compreender os conceitos inerentes ao tema da pesquisa. Ao final conclui-se que as diferentes práticas de inovação aberta são aplicáveis no setor do vestuário, o que possibilita a constituição de parcerias com diversas instituições, aumentando os índices de competitividade e diminuindo os riscos promovidos por altos investimentos.

**Palavras-chave:** Inovação aberta, indústria do vestuário, cooperação

***Abstract***

*Innovation has different management models that value internal and external sources of knowledge. When considering these aspects, this research presents the open innovation model, aiming at the description of their practices and relating them to the innovation process in the garment, apparel or clothing industries. For that an unsystematic literature review in order to understand the concepts inherent in the theme of the research was conducted. Finally, the authors concluded that the different open innovation practices are applicable in the clothing sector, which enables the establishment of partnerships with various institutions, increasing the competitiveness indices and reducing the risks promoted by high investments.*

**Key words:** Open innovation, garment industry, cooperation

**1. Introdução**

O setor têxtil e de confecção brasileiro emprega atualmente 1,7 milhões de pessoas de forma direta. Com faturamento de cerca de R\$ 100 bilhões ao ano por meio de mais de 30 mil empresas, o Brasil ocupa a 4ª posição entre os maiores produtores mundiais de artigos de vestuário. Embora seja um grande produtor e consumidor de têxteis e de vestuário, sua participação no comércio mundial é reduzida, ocupando a 23ª posição entre os exportadores (ABIT, 2014).

Fatores como a abertura comercial e aumento da concorrência externa contribuíram para a perda de competitividade do mercado. Dentro desse contexto, a inovação vem sendo reconhecida como um dos principais meios para influenciar positivamente a competitividade (ABIT, 2014).

Estudos realizados pela Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico - OCDE (2005) demonstraram que o efeito das inovações no desempenho das empresas pode variar desde o aumento do faturamento, passando pela elevação da parcela de mercado até as mudanças na produtividade e na eficiência.

O fenômeno da inovação possui diferentes concepções e classificações que variam de acordo com posicionamentos lineares ou sistêmicos. Estes posicionamentos mostram modelos que valorizam fontes internas e externas de conhecimento. Em vista dos argumentos apresentados, a presente pesquisa apresenta o modelo de inovação

aberta, objetivando a descrição de suas práticas e visando relacioná-las com o processo de inovação em indústrias de confecção do vestuário. Para tanto, foi realizada uma revisão bibliográfica assistemática (RBA) com o intuito de apresentar o setor do vestuário e os processos de inovação inerentes a este setor, bem como elucidar o modelo de inovação aberta e suas relações com a gestão do conhecimento e, por fim, descrever as práticas de inovação aberta e suas aplicações no setor do vestuário.

### 2. Estratégia metodológica

Esta pesquisa caracteriza-se por um estudo exploratório que tem como propósito proporcionar maior familiaridade com o tema, tornando-o mais explícito ou construindo hipóteses (GIL, 2010). Além disso, a pesquisa exploratória realiza descrições precisas da situação, buscando a descoberta de relações existentes entre seus elementos componentes (CERVO *et al*, 2007).

Para a compreensão dos significados referentes ao modelo de inovação aberta, suas práticas e relações com o setor do vestuário propostas neste estudo, foi realizada uma revisão bibliográfica assistemática (RBA).

A revisão bibliográfica assistemática (RBA) seguiu um protocolo de coleta de dados composto pelos seguintes procedimentos: a) elaboração do plano provisório da pesquisa; b) busca de fontes (obras de referência, periódicos científicos, bases de dados, teses e dissertações); c) leitura do material; d) fichamento; e) escrita.

Desse modo, esta estratégia metodológica possibilitou o conhecimento e análise das contribuições científicas a respeito dos conceitos atrelados ao tema da pesquisa.

### 3. Os processos de inovação no setor do vestuário

Para Schumpeter (1961), a inovação é a principal estratégia das empresas dentro do processo de competição no mercado. Nesse sentido, a inovação quando implementada na prática, traz resultados econômicos para a empresa que podem estar ligados a tecnologia, gestão, processos ou modelo de negócio. Dessa forma, a inovação pode introduzir a empresa em novos mercados, aumentar lucros, gerar emprego e renda, fortalecer estruturas organizacionais além de projetar a nação frente à concorrência nos mercados interno e externo (MACHADO e BARBOSA, 2013).

A Pesquisa Industrial de Inovação Tecnológica (Pintec), realizada em 2008 pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE, produziu indicadores das atividades de inovação nas empresas industriais brasileiras (com dez ou mais pessoas

ocupadas), visando entender o seu processo de geração, difusão e incorporação no período de 2006 a 2008 (IBGE, 2008).

Foram analisadas 106.800 empresas da indústria de transformação, sendo que 14.746 pertenciam ao setor de confecção de artigos do vestuário e acessórios. Com base neste universo, os estudos apontaram que cerca de 38% das empresas deste setor implementaram algum tipo de inovação no período de 2006 a 2008, sendo que 36% implementaram inovação de produto ou processo, ao passo que 39% implementaram inovações organizacionais e de marketing (IBGE, 2008).

O Manual de Oslo (OCDE, 2005, p. 57) define inovação de produto como:

A introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado no que concerne a suas características ou usos previstos. Incluem-se melhoramentos significativos em especificações técnicas, componentes e materiais, softwares incorporados, facilidade de uso ou outras características funcionais.

As inovações de processo significam “a implementação de um método de produção ou distribuição novo ou significativamente melhorado. Incluem-se mudanças significativas em técnicas, equipamentos e/ou softwares” (OCDE, 2005, p.58).

As inovações organizacional e de marketing, são consideradas como “a implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do seu local de trabalho ou em suas relações externas” (OCDE, 2005, p.61). As inovações de marketing englobam as atividades de design. Estas se referem a alterações na forma e na aparência do produto que não alteram suas características funcionais ou de uso (OCDE, 2005, p.59).

Na área do design, a inovação relaciona-se diretamente com a gestão e o setor de desenvolvimento de novos produtos. Fatores cruciais para o sucesso da inovação tais como vantagem competitiva, compreensão das necessidades dos usuários e sinergia entre inovação e pontos fortes da empresa em termos de tecnologia são apontados por Mozota, Klöpsch e Costa (2011). Entretanto, a autora reitera que,

Um bom produto não é suficiente para o sucesso da inovação: estudos anteriores enfatizam a importância da gestão no desempenho da inovação. Nesse processo, o design cria valor porque participa da melhoria da qualidade do processo de DNP, da definição da estratégia de produto e da qualidade das equipes de novos produtos (MOZOTA, KLÖPSCH e COSTA, 2011, p. 145).

Desse modo, a inovação requer o aperfeiçoamento não apenas dos produtos, mas dos processos organizacionais, portanto, somente quando o design se integra à estratégia da empresa, seu potencial é explorado plenamente.

Para Gimeno (2001), o design é um instrumento de inovação que atua nas áreas de: a) racionalização do processo produtivo (redução do número de peças, etapas do processo de produção e consumo de matérias primas), b) incremento da qualidade e de valores formais do produto (requisitos funcionais, estéticos e culturais do consumidor), c) facilitação da venda dos produtos (otimização e diferenciação da mensagem da empresa e do produto, comunicação, publicidade, marca, embalagem, expositores, meios de transporte, instruções de uso, serviços. etc) (GIMENO, 2001).

De acordo com Teixeira (2005), mercados saturados demandam inovações, diferenças no produto que sejam facilmente percebidas pelos clientes. Neste sentido, a inovação requer habilidades para atender à brevidade das mudanças.

Tendo como base de funcionamento as mudanças cíclicas, a indústria do vestuário procura a renovação constante das formas e estilos a fim de se manter atualizada em conformidade com o padrão das tendências sazonais. De caráter efêmero, a moda opera num sistema volátil, onde o novo é celebrado. Assim, os produtos da indústria do vestuário são renovados a cada três meses de acordo com as estações do ano, ou, dependendo da forma de produção e comercialização, como é o caso do *fast fashion*<sup>1</sup> que pode assumir ciclos de no máximo 18 dias (SALCEDO, 2014).

Estes contingentes de modificações de modelos exigem processos produtivos flexíveis e otimizados que atendam às demandas emergentes oriundas da globalização dos mercados (KACHBA, FERREIRA e HATAKEYAMA, 2010).

Costa e Rocha (2009, p. 185) apontam que “a possibilidade de inovação no setor do vestuário tem sido marginal [...] Os avanços mais significativos estão nas fases de desenho e corte, ou seja, as maiores inovações ocorrem no design do produto”.

Para Dávila *et al* (2008 apud CASTRO e AMATO NETO, 2012), a inovação na moda é do tipo incremental, abrangendo melhorias feitas no design, na qualidade dos produtos, aperfeiçoamento de layouts e processos, arranjos logísticos e organizacionais, consistindo em melhoramentos e modificações cotidianas moderadas.

Conforme Choi *et al* (2010 apud CASTRO e AMATO NETO, 2012) as inovações na indústria da moda ocorrem em ciclos curtos em relação aos estilos e aos produtos. O ciclo de vida curto dos produtos acaba gerando a obsolescência de estilos e esta, por sua vez leva à perda parcial ou total do valor do produto.

---

<sup>1</sup> Sistema de produção e comercialização de produtos de moda caracterizado pela rapidez de inserção de novidades.

Com base no exposto anteriormente e, em virtude da rapidez de configuração dos estilos de moda caracterizados pelas tendências sazonais, é premente para o setor do vestuário investir em fontes de informação e conhecimento que contemplem as necessidades do mercado e que estejam alicerçadas a princípios inovadores, imprescindíveis em um cenário determinado pela volatilidade dos produtos.

Nesse sentido, a gestão do conhecimento se alinha ao modelo de inovação aberta na medida em que esta favorece a troca de informações entre os agentes do mercado, incorporando fontes internas e externas.

#### 4. Inovação aberta e a gestão do conhecimento

A inovação (enquanto processo de melhoramento contínuo) necessita de uma cultura de aprendizagem intra e inter-organizacional. De modo análogo, a inovação dos produtos e processos demanda uma maior integração entre as áreas de produção, P&D e marketing, bem como comunicação e cooperação entre especialistas e trabalhadores, empresas fornecedoras e clientes, produtores e consumidores (ALVES, PIRES e SARAIVA, 2012).

As inovações dos produtos de moda são desenvolvidas com base em informações internas e também externas à empresa, como por meio de fornecedores, *bureaux de style*<sup>2</sup>, distribuidores e feedbacks de consumidores.

As variadas fontes de informação utilizadas no processo de inovação dos produtos de moda funcionam como base para as empresas, na medida em que essas precisam se adaptar às condições de imprevisibilidade introduzidas pela rápida transformação econômica e tecnológica, visando à inovação de seus produtos e processos.

De acordo com Silveira *et al* (2013), o futuro pertence às empresas detentoras do conhecimento, sendo que a criação de conhecimento envolve o compromisso individual dentro de um processo contínuo de autorrenovação organizacional e pessoal. Logo, criar novos conhecimentos segundo um ideal é a essência da inovação.

Concordando com o exposto anteriormente, Rech (2009) argumenta que o potencial de crescimento de um país é afetado pela sua capacidade de gerar conhecimento. Dentro deste quadro, Rech (2009) aponta que a abertura do mercado global coopera para a circulação de ideias bem como para a procura por novidades,

---

<sup>2</sup> Associações que delineiam as tendências de moda.

instigando a inovação e a criatividade, principais estratégias competitivas. Neste sentido, conhecimento e aprendizagem são ativos fundamentais nas economias modernas.

Para Chesbrough (2012), nas últimas décadas houve mudanças significativas nos padrões de competitividades das organizações. Estas mudanças também ocorreram no processo de gestão da inovação, onde se deu início à migração de um modelo fechado de gestão para modelos mais abertos.

De acordo com Chesbrough (2012), o modelo fechado de gestão da inovação se baseava na autossuficiência, tendo como foco o ambiente interno à organização. Neste modelo predominava a inexistência de intercâmbio de conhecimento e tecnologia entre a empresa e o ambiente externo, pois se pressupunha que a função de inovar deveria ser prioritariamente do departamento interno de P&D (CHESBROUGH, 2012; ARRUDA, ROSSI e MENDES, 2011).

Conforme Arruda, Rossi e Mendes (2011), esta lógica predominou nos anos 1970 a 1990, quando as organizações líderes estabeleceram seus laboratórios de P&D corporativos com consideráveis investimentos na tentativa de atrair e reter talentos bem como dominar todo o processo de inovação, numa lógica de verticalização. Porém, à medida que o mundo passou por alterações sociais profundas na diversificação e disseminação do conhecimento, esse modelo passou a ser insuficiente.

Em contrapartida ao modelo fechado de inovação, Chesbrough (2012) propôs o modelo de inovação aberta que passou a configurar no cenário dos negócios a partir de 2003, tendo como base os estudos deste autor. Segundo o autor, este modelo consiste na busca por conhecimento externo para auxiliar e acelerar o processo de inovação interno.

Nessa perspectiva, os modelos de inovação aberta, visam à ampliação da capacidade de aquisição externa de informações e conhecimentos de modo a aumentar o acervo e uso de tecnologias para serem aplicadas em atividades inovativas que aprimorem ou gerem produtos e processos inovadores. Logo, a cooperação ativa em projetos desenvolvidos entre empresas, universidades, centros de pesquisa, concorrentes, fornecedores e clientes se torna relevante para a relação de parcerias (ARRUDA, ROSSI e MENDES, 2011).

No Brasil, existem casos de inovação aberta apresentando resultados que favorecem os agentes envolvidos. Os casos mais conhecidos são o da Embraer e da Natura, onde ambas buscam em parceria com grupos de pesquisas e universidades, soluções para seus problemas de P&D, como também outras oportunidades de negócio.

Levando em consideração esses aspectos, o estudo desenvolvido por Lopes e Teixeira (2008) descreveu diversas práticas de inovação aberta envolvendo parcerias entre empresas, fornecedores, universidades e consumidores com vistas ao incremento em inovação. Dentre as práticas de inovação destacam-se a co-criação distribuída, o desenvolvimento de produtos por licenciamento de patentes, as parcerias de co-desenvolvimento, a relação entre empresas e o sistema científico e tecnológico, as *spin-offs*, as fusões e aquisições. A relação entre estas práticas e a aplicação das mesmas no setor do vestuário será discutida na próxima seção.

### 5. Práticas de inovação aberta e suas relações com o setor do vestuário

As organizações não respondem às mudanças do mercado na velocidade ideal. Além disso, existem riscos e custos inerentes ao processo de desenvolvimento de produtos. Assim, uma alternativa para minimizar estes obstáculos consiste em agregar os conhecimentos das universidades, empresas e consumidores, num processo de inovação aberta (CHESBROUGH,2012).

Dado o exposto, tendo como base as práticas de inovação aberta citadas por Lopes e Teixeira (2008), foram levantados exemplos existentes nas empresas do vestuário que caracterizam estas práticas, evidenciando a possibilidade de aplicação destas no referido setor.

#### 5.1 Cocriação distribuída

Para Trentini *et al* (2012), a criação distribuída é uma das práticas mais difundidas de inovação aberta. Nesta, os consumidores são incentivados a participar da criação de produtos, usando a internet como forma de comunicação.

De acordo com Silva, Botura Jr e Paschoarelli (2013), é cada vez mais comum que o design de um produto seja realizado por diversos atores conectados ao redor do mundo, sendo difícil ou mesmo impossível estabelecer a autoria da invenção. Por meio desse processo de interação entre clientes, fornecedores e concorrentes, a empresa internaliza ideias que poderão se transformar em novos produtos ou serviços, agregando valor ao negócio.

No setor do vestuário esta prática pode ser exemplificada pelo caso da Threadless, uma comunidade online de designers que criam estampas para produtos de moda e um site de e-commerce onde os produtos são disponibilizados para venda. A empresa possui sede em Chicago, Illinois. As estampas da Threadless são criadas e



escolhidas por uma comunidade online. A cada semana, cerca de 1.000 modelos de estampas são apresentados e submetidos à votação pública. Após sete dias, a equipe analisa os projetos com maior pontuação. Com base na pontuação, cerca de 10 projetos são selecionados a cada semana, estes são impressos em roupas e outros produtos e vendidos através da loja on-line e em sua loja de varejo em Chicago. Os designers, cujo trabalho é impresso, recebem 20% de royalties com base nos lucros líquidos pagos mensalmente, e US \$ 250 na forma de cartões que podem ser trocados por dinheiro (THREADLESS, 2014).

Paes e Três (2011) afirmam que o conceito de cocriação distribuída se aproxima do conceito de redes colaborativas de inovação, na medida em que o processo de inovação tem se firmado através de redes, envolvendo um número maior de atores, incluindo usuários, empresas de design e fornecedores.

A criação de redes de colaboração representa uma forma particularmente potente de inovação aberta, concebida para aproveitar o potencial da atividade de inovação distribuída entre centenas ou milhares de participantes. (CHESBROUGH, 2012).

Alinhada à prática de cocriação distribuída, existe o conceito de *crowdsourcing*, descrito como sabedoria das multidões, inteligência coletiva e trabalho colaborativo. Facilitado pela internet, no *crowdsourcing* os usuários fornecem ideias e conteúdos para aperfeiçoar o produto e, quanto mais usuários, mais impulso há para os produtos (LOPES e TEIXEIRA, 2009).

A transferência de poder para as multidões de consumidores traz também redução de custos. Essa combinação de inovação e redução de custos constitui a inovação de valor, fator basilar para a lealdade dos clientes, distanciamento em relação à concorrência e obtenção de resultados apreciáveis (LIMA *et al*, 2014).

As decisões coletivas mais eficientes são resultado da diversidade de pensamentos e opiniões, estando aptas a prover benefícios mais relevantes que as fornecidas por especialistas, individualmente (LIMA *et al*, 2014).

Lima *et al* (2014) cita que no final de 2012, a marca brasileira de camisas Dudalina lançou o concurso “Minha Dudalina”, no qual convidou o público a sugerir novos modelos, premiando os criadores dos itens mais votados. A empresa captou 29 mil sugestões, que juntas receberam quase cem mil votos, ampliando sua reputação e o envolvimento das pessoas com a marca.

### 5.2 Desenvolvimento de produtos por licenciamento de patentes

Comumente associada às áreas química, farmacêutica, equipamentos elétricos e eletrônicos, computadores e máquinas industriais, o desenvolvimento de produtos por meio de licenciamentos e patentes representa 78% dos estudos de caso envolvendo inovação aberta (LOPES e TEIXEIRA, 2009).

Para os autores, esta perspectiva está voltada tanto para a parte da absorção (compra de patentes), como para a transferência de tecnologia (venda de patentes), permitindo a obtenção de rendimentos extras.

A Novozymes, empresa dinamarquesa de biotecnologia especializada em enzimas e microorganismos, pioneira no uso de enzimas para o tratamento de tecidos, ilustra este exemplo. Em 1987, a empresa desenvolveu e patenteou uma tecnologia para o tratamento de jeans, a *stone washed*, realizada por meio da enzima celulase. Esta tecnologia promove um desgaste na cor índigo do jeans, dando a este a aparência de usado. Atualmente a empresa possui mais de 4.200 patentes e pedidos de patente relacionados à utilização deste tratamento (OMPI, 2005).

### 5.3 Parcerias de codesenvolvimento

As parcerias de codesenvolvimento permitem incrementar o desempenho inovador no meio empresarial. Em relação ao desenvolvimento de novos produtos/serviços, as parcerias de codesenvolvimento possibilitam a redução das despesas em P&D, a disseminação do resultado da inovação e a conquista de outros mercados de forma acelerada (LOPES e TEIXEIRA, 2009).

No mercado da moda, um tipo de parceria bastante comum é o *co-branding*, ou a parceria entre as marcas. O termo pode ser definido como a combinação de duas ou mais marcas em uma mesma oferta, com duplo valor agregado, onde se espera que as potencialidades de uma das marcas se reflitam na outra (CECCATO e RECH, 2010).

A parceria realizada pela indústria de automóveis Fiat em cooperação com a marca de produtos de moda Diesel, exemplifica esta prática. A montadora lançou o *Fiat 500* em modelo exclusivo, personalizado pela grife de jeans. O carro apresentava o nome *Diesel* estampado, costurado ou marcado nos estofamentos, câmbio, rodas e painel (CECCATO e RECH, 2010).

Para Ceccato e Rech (2010), o *co-branding*, é uma estratégia que pode trazer às empresas do vestuário a estima e o respeito dedicados a marcas de outros setores.

#### **5.4 A relação entre empresas e o sistema científico e tecnológico**

Este tipo de relação possibilita que as pesquisas realizadas nas universidades e centros de pesquisa preencham requisitos industriais, permitindo a especialização de cada entidade com retorno para ambas as partes (TRENTINI *et al*, 2012)

Um exemplo desta categoria de parceria consiste no projeto Santa Catarina Moda e Cultura (SCMC) gerenciado por empresas da área têxtil e de confecção que desenvolvem atividades do projeto juntamente com instituições de ensino de moda. O projeto nasceu em 2005, e na atualidade participam do mesmo 21 empresas dos ramos têxtil e de confecção do vestuário e 18 universidades do estado de Santa Catarina.

Para Costa (2008), os fundamentos desta iniciativa estão na cooperação interinstitucional, no conceito de empresa plena e da Universidade como instituição aberta e comprometida com a gestão compartilhada do conhecimento. Neste caso, a cooperação efetiva da troca de saberes, entre instituição de ensino e empresa, e o exercício de trabalho em equipe têm sido algumas das principais contribuições do projeto SCMC para o fomento do design catarinense (COSTA, 2008).

#### **5.5 As *spin-offs***

*Spin-offs* consistem em empresas criadas para desenvolver oportunidades geradas pela empresa mãe. Elas têm como objetivo explorar novas condições de negócios de forma a minimizar impactos negativos na empresa mãe. Nessa prática, projetos que não têm interesse interno podem originar novos negócios. LOPES e TEIXEIRA, 2009).

De acordo com Constante (2011) um *spin-off* pode ser originado quando um determinado colaborador decide sair da empresa para abrir seu próprio negócio com base nos conhecimentos adquiridos ao longo do tempo. Também é considerado *spin-off* quando a própria organização toma a decisão deliberada de abrir uma nova empresa, seja para fins de reestruturação ou exploração de novas oportunidades.

Para ilustrar este tipo de prática de inovação aberta será utilizado o caso da indústria de calçados Melissa.

A Grendene foi fundada em 1971, pelos irmãos Alexandre e Pedro Grendene Bartelle, fabricando telas para os garrafões de vinho produzidos na Serra Gaúcha. Foi pioneira também no uso da poliamida em componentes de calçados. A Grendene é uma

das maiores fabricantes de calçados do país e possui tecnologia proprietária e exclusiva na produção de calçados. Totalmente verticalizada, a partir de matrizaria e fábricas próprias, é detentora de marcas reconhecidas, como Melissa, Rider, Grendha, Ilhabela, Ipanema Gisele Bündchen, Ipanema, Grendene Kids, Grendene Baby e Zaxy (MORAES, SENRA e ROCHA, 2012).

Em 1979, iniciou a produção de uma linha de calçados de plástico, a Melissa. Esta foi inspirada nas sandálias de tiras dos pescadores da Riviera Francesa. Nesse mesmo ano, foi criada a sandália Melissa Aranha, bem como foi utilizada como instrumento de marketing a telenovela *Dancing Days*, da Rede Globo (MORAES, SENRA e ROCHA, 2012).

Como estratégia de desenvolvimento e diferenciação da marca no mercado brasileiro, no ano de 1998, a Grendene criou uma divisão para cuidar apenas da marca Melissa (MORAES, SENRA e ROCHA, 2012). Na atualidade, a Melissa é uma marca internacionalizada atuando nos principais mercados de moda.

### **5.6 As fusões e aquisições**

As fusões e aquisições estão direcionadas para a absorção de tecnologia e conhecimento externos, permitindo o estabelecimento mais rápido em novos mercados e o impedimento da entrada de novos concorrentes, além de reduzir custos e aumentar a possibilidade de lançamentos (LOPES e TEIXEIRA, 2009).

As fusões são frequentes no mercado da moda onde grandes grupos passam a gerenciar diversas marcas. Um exemplo bastante conhecido trata-se do conglomerado francês de luxo LVMH (Louis-Vuitton-Moët-Hennessy) que detém o monopólio de diversas marcas de alta costura e prêt-à-porter, perfumes, relógios e joias e outras, totalizando cerca de 50 grifes. No Brasil este movimento também está presente, como exemplos podem ser citadas a compra da Rosa Chá pelo grupo Marisol, da Sommer pela ACM Têxtil e, ainda, da MMartan pelo grupo Coteminas (ALMEIDA e GARCIA, 2013).

## **6. Dados sobre inovação aberta no contexto da indústria do vestuário brasileira**

Aproximando as diferentes práticas de inovação aberta ao contexto das empresas do vestuário brasileiro, a Pesquisa Industrial de Inovação Tecnológica-Pintec conduzida pelo IBGE em 2008 destaca que na indústria do vestuário, os responsáveis pela

implementação de uma inovação de produto foram em sua maioria as próprias empresas, como pode ser visualizado no gráfico a seguir:

**Gráfico 1** – Responsáveis pela implementação de uma inovação de produto.



Fonte: Adaptado de IBGE (2008)

Os dados demonstram que as práticas de inovação aberta são pouco frequentes no contexto brasileiro, sobretudo em relação à inovação de produto.

Por outro lado, em relação às inovações de processo, a grande maioria foi implementada por outras empresas ou institutos com 92%, seguida pela própria empresa com 6% e pela empresa em cooperação com outras empresas 2% (gráfico 2).

**Gráfico 2** – Responsáveis pela implementação de uma inovação de processo.



Fonte: Adaptado de IBGE (2008)

Nas inovações de processo, há predominância de parcerias com outras empresas e instituições, revelando uma predisposição para inovar em cooperação com áreas que requerem investimentos intensivos em tecnologia, o que é o caso dos processos de produção do vestuário (IBGE, 2008).

Outro aspecto pesquisado pela Pintec (2008) diz respeito à implementação de inovações e as relações de cooperação estabelecidas pelas empresas para alcançá-las. Neste sentido, apenas 7% de empresas do ramo da Indústria de Confecção de Artigos do Vestuário e Acessórios realizaram inovações por meio de cooperação. Dentre as categorias de cooperação observadas durante a pesquisa, se sobressaiu a cooperação com fornecedores com 59%, ao passo que a cooperação com consumidores obteve o montante de 41% (IBGE, 2008).

Estes dados revelam que os processos de inovação de produto e processo associados às práticas de inovação aberta são pouco difundidos no setor do vestuário brasileiro. Apesar das opções de inovação geradas por estas práticas serem passíveis de aplicação, as mesmas ainda carecem de maior conhecimento e disseminação junto ao setor a fim de dinamizá-lo em busca da competitividade.

### **Considerações finais**

O modelo de inovação aberta permite a ampliação das oportunidades de inovação, pois possibilita a constituição de parcerias com diversas instituições,

umentando os índices de competitividade e diminuindo os riscos promovidos por altos investimentos.

Além disso, por meio da inovação aberta, as empresas também se tornam mais dinâmicas, ampliando a gama de inovações e melhorando as condições para competir no mercado globalizado.

As práticas de inovação aberta explicitadas ao longo deste estudo demonstraram sua aplicabilidade junto ao setor do vestuário.

Devido à dinamicidade deste setor, fundamentado em mudanças constantes, a inovação é um fator preponderante para a competitividade deste mercado. Assim, quanto maiores forem as possibilidades de parcerias para incrementar os processos de produção, maiores serão as ideias geradas e apropriadas pela empresa.

Entretanto, as ideias geradas e apropriadas pela empresa a partir do processo de inovação aberta constituem apenas uma das fases do processo de inovação, no qual a sistematização da gestão de ideias é de extrema relevância. Soma-se a isso a capacidade necessária para desenvolver essas inovações, que engloba recursos (financeiros, humanos, infraestrutura), competências, relacionamento, cooperação que juntos são capazes de influenciar positivamente o desenvolvimento de inovações e consequente vantagem competitiva.

Em suma, a adoção de uma gestão aberta da inovação, apesar de ser pouco difundida no setor do vestuário, é uma alternativa eficiente, pois o investimento de empresas brasileiras em P&D ainda é pequeno. Neste sentido, possíveis parceiros tais como as instituições de ensino superior, empresas e consumidores demonstram forte potencial para geração de conhecimento o qual pode ser utilizado pelas organizações para alavancar as atividades em seus centros de P&D.

### Referências

ABIT - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA TÊXTIL E DE CONFECÇÃO. *Indústria Têxtil e de Confecção Brasileira: Cenários, Desafios, Perspectivas, Demandas*. Brasília: 2013. Disponível em: <[http://www.abit.org.br/conteudo/links/cartilha\\_rtcc/cartilha.pdf](http://www.abit.org.br/conteudo/links/cartilha_rtcc/cartilha.pdf)> Acesso em: 06 ago. 2014.

ALMEIDA, L. N.; GARCIA, R. A. Os ambientes de negócios e os desafios para a criação de uma marca própria: o caso da Vella. *GV Casos – Revista Brasileira de Casos de Ensino em Administração*. Vol. 3, no 1, jan/jun 2013.

ALVES, A. R.; PIRES, A. R.; SARAIVA, M. Qualidade e inovação organizacional na gestão da cadeia de abastecimento. *TMQ – Techniques, methodologies and quality review in portuguese, spanish and english*. n 3, 2012.

ARRUDA, C.; ROSSI, A.; MENDES, G. Reflexões sobre inovação aberta. *Caderno de Ideias*. Nova Lima, 2011.

CASTRO, A. B. C.; AMATO NETO, J. Inovação na indústria da moda: as contribuições da teoria marxistas ao universo da moda. *XIX SIMPEP – Simpósio de Engenharia de Produção*. Bauru, 2012.

CECCATO, P.; RECH, S. R. Moda e Co-Branding: uma associação de sucesso. *Moda palavra E-periódico*. Ano 3, n.5, jan-jun 2010.

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

CHESBROUGH, H. *Inovação aberta: como criar e lucrar com a tecnologia*. Porto Alegre: Bookman, 2012.

CONSTANTE, J. M. *Spin-offs: Um estudo de casos em pequenas e médias empresas brasileiras de base tecnológica*. 2011. 120 f. Dissertação. (Mestrado em Administração de Empresas) - Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2011.

COSTA, A. C. R.; ROCHA, E. R. P. *Panorama da cadeia produtiva têxtil e de confecções e a questão da inovação*. Brasília: BNDES, 2009. Disponível em: <[http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes\\_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/bnset/Set2905.pdf](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/bnset/Set2905.pdf)> Acesso em: 06 ago. 2014.

COSTA, M. I. Projeto Santa Catarina Moda Contemporânea: uma dinâmica de cooperação entre Instituições de ensino e empresas para o fomento do design catarinense. *Moda palavra e-periódico*, Ano 1, n.1, jan-jul 2008.

GIL, A. C. *Métodos e Técnicas de Pesquisa*. São Paulo: Atlas, 2010.

GIMENO, J. M. I. *La gestión del diseño en la empresa*. Madrid: Mc Graw Hill, 2001.

IBGE/PINTEC - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. *Pesquisa industrial de inovação tecnológica*. Série relatórios metodológicos. Rio de Janeiro: 2008. 164 p. Disponível em: <<http://www.pintec.ibge.gov.br/downloads/PUBLICACAO/Publicacao%20PINTEC%202008.pdf>>. Acesso em: 20 nov. 2014.

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. *XXX Encontro nacional de engenharia de produção*. São Carlos, out, 2010.



LIMA, S. H. O. *et al.* O *Crowdsourcing* como fator de competitividade para micro e pequenas empresas: uma Investigação no setor de moda na região metropolitana de Fortaleza. *VIII Egepe – Encontro de Estudos em Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*. Goiânia, março de 2014.

LOPES M.; TEIXEIRA A. A.C. *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 da Universidade do Porto, Porto, 2008.

MACHADO, F.; BARBOSA, Y. M. Inovação aberta na bioengenharia brasileira o caso dos stents. *Revista de Administração da UEG*. Aparecida de Goiânia, v.4, n.3, set./dez. 2013.

MINAYO, M.C.S. *et al.* Métodos, técnicas e relações em triangulação. In: MINAYO, M. C. S. *et al.* *Avaliação por triangulação de métodos: abordagem de programas sociais*. Rio de Janeiro: Ed. Fiocruz, 2005. p.71-103.

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

MORAES, S. T. A.; SENRA, M.; ROCHA, A. A internacionalização da marca Melissa. *GV Casos – Revista Brasileira de Casos de Ensino em Administração*. Vol. 2, no 1, jan/jun 2012.

OCDE. *Manual de Oslo: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação*. 3.ed. OCDE/Eurostat/FINEP, 2005. Disponível em: <[http://download.finep.gov.br/imprensa/manual\\_de\\_oslo.pdf](http://download.finep.gov.br/imprensa/manual_de_oslo.pdf)>. Acesso em 07 abril 2014.

OMPI – Organização mundial de propriedade intelectual. *Um ponto no tempo: o uso inteligente da propriedade intelectual por empresas no setor têxtil*. Genebra: OMPI, 2005.

PAES, M.; TREZ, G. Implementação da *Open Innovation* no desenvolvimento de produtos pela metodologia do design estratégico. *8º Congresso Brasileiro de Gestão de Desenvolvimento de Produto*. Porto Alegre, 2011.

RECH, S. R. Modelo conceitual de análise competitiva em micro e pequenas empresas do setor de confecções. *UNOPAR Científica, Ciências Jurídicas e Empresariais*. Londrina, v. 10, n. 1, p. 5-12, Mar. 2009.

SALCEDO, E. *Moda ética para um futuro sustentável*. GG Moda: São Paulo, 2014.

SCHUMPETER, J. A. *Capitalismo, Socialismo e Democracia*. Traduzido por Ruy Jungmann. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1961.

SILVEIRA, I. *et al.* Informações e conhecimentos para o uso de inovações e tecnologias nas empresas do vestuário do estado de Santa Catarina. *9º Colóquio de Moda*. Fortaleza, 2013.

SILVA, D. C.; BOTURA JR. G.; PASCHOARELLI, L. C. Inovação e pesquisa em design nas universidades brasileiras. *Design & Tecnologia*. Porto Alegre, n. 6, 2013.

TEIXEIRA, J. A. *O design estratégico na melhoria da competitividade das empresas*. 2005. 251f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

TREADLESS. Disponível em: <http://www.treadless.com>. Acesso em: 23 nov. 2014.

TRENTINI, A. M. M. *et al.* Inovação aberta e inovação distribuída, modelos diferentes de inovação? *Revista eletrônica estratégia e negócios*. Florianópolis, v.5, n.1, p. 88-109, jan./abr. 2012.