

UNIVERSIDADE FEEVALE

CAMILA BALBINOT MATTES

**APRENDIZAGEM INTERORGANIZACIONAL PARA A INOVAÇÃO – UMA  
ANÁLISE SOBRE PEQUENAS EMPRESAS DE MODA**

Novo Hamburgo

2019

CAMILA BALBINOT MATTES

**APRENDIZAGEM INTERORGANIZACIONAL PARA A INOVAÇÃO – UMA  
ANÁLISE SOBRE PEQUENAS EMPRESAS DE MODA**

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestra em Indústria Criativa, pela Universidade Feevale.

Orientador: Prof. Dr. Serje Schmidt

Coorientadora: Prof. Dra. Maria Cristina Bohnenberger

Novo Hamburgo

2019

## DADOS INTERNACIONAIS DE CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO (CIP)

Mattes, Camila Balbinot.

Aprendizagem interorganizacional para a inovação : uma análise sobre pequenas empresas de moda / Camila Balbinot Mattes. – 2019.

119 f. : il. color. ; 30 cm.

Dissertação (Mestrado em Indústria Criativa) – Universidade Feevale, Novo Hamburgo-RS, 2019.

Inclui bibliografia e apêndice.

"Orientador: Prof. Dr. Serje Schmidt ; Coorientadora: Prof. Dra. Maria Cristina Bohnenberger".

1. Aprendizagem interorganizacional. 2. Inovação. 3. Moda.  
I. Título.

CDU 67:159.928

Bibliotecária responsável: Janice Moser Corrêa – CRB 10/2315

CAMILA BALBINOT MATTES

Dissertação do curso de Indústria Criativa com título Aprendizagem Interorganizacional Para a Inovação – Uma Análise Sobre Pequenas Indústrias de Moda Pautadas Em Sustentabilidade, submetido ao corpo docente da Universidade Feevale, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestra em Indústria Criativa.

Aprovado por:

---

Prof. Dr. Serje Schmidt (Orientador)

---

Prof. Dra. Maria Cristina Bohnenberger (Coorientadora)

---

Prof. Dr. Dusan Schreiber

---

Prof. Dra. Raquel Engelman

---

Prof. Dra. Kadígia Faccin

Novo Hamburgo, 25 de julho de 2019.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço à minha mãe e padrasto, pelo estímulo recebido na busca de novos conhecimentos e pelo genuíno amor em toda minha vida.

Também rendo meu especial agradecimento aos meus orientadores, Serje Schmidt e Maria Cristina Bohnenberger, pelos ensinamentos, paciência e compreensão no desenvolvimento desta dissertação.

Ainda, minha gratidão aos demais professores do Mestrado em Indústria Criativa, pela presença, atenção e dedicação e a todos os colegas e conexões desenvolvidos ao longo dessa trajetória a qual caracterizo: diversa, interdisciplinar e de extrema aprendizagem.

## RESUMO

Os relacionamentos interorganizacionais são fundamentais para o desenvolvimento do conhecimento e inovação. A moda, devido a sua relevância econômica pode ser considerada um dos principais setores dentro da indústria criativa. Além do impacto econômico que a mesma exerce, também chama a atenção os impactos ambientais condizentes aos seus processos produtivos. Desta forma, atualmente, são desenvolvidas diversas correntes em busca de uma moda mais sustentável, dentre elas o *upcycling*. A possibilidade de conectar os estudos sobre a aprendizagem interorganizacional, a partir das categorias selecionadas: força dos laços, comunidades de prática e capacidade absorptiva com o campo empírico de uma moda mais sustentável, pode permitir novos olhares sobre o desenvolvimento da inovação nesse contexto. Deste modo, este estudo teve como objetivo analisar, à luz da aprendizagem interorganizacional, como os relacionamentos interorganizacionais estão relacionados à inovação na indústria de moda gaúcha. Para isto foi realizada uma pesquisa qualitativa com quatro empresas de moda que desenvolvem seus produtos e/ou processos pelo conceito do *upcycling*. A coleta de dados se deu através de questionário para análise do nível de inovação além de entrevista em profundidade para entendimento das categorias propostas para aprendizagem interorganizacional neste estudo. Os resultados indicam que as empresas apresentaram diferenças nos níveis de inovação minimamente discriminatórias, sugerindo que as categorias analisadas não influenciam significativamente nos níveis de inovação das empresas. De qualquer forma, as especificidades das relações interferem na forma com que desenvolvem o conhecimento e a inovação. As empresas por fim, poderão valer-se desses resultados para entendimento de como as características individuais, a relação de díades, além da relação com outros grupos interfere na forma de adquirir conhecimento interorganizacional.

Palavras chaves: aprendizagem interorganizacional. Inovação. Moda

## ABSTRACT

Interorganizational relationships are fundamental to the development of knowledge and innovation. Fashion, because of its economic relevance can be considered one of the main sectors within the creative industry. In addition to the economic impact that it exerts, it also draws attention to the environmental impacts consistent with its production processes. In this way, currently, several chains are developed in search of a more sustainable fashion, among them the upcycling. The possibility of connecting the studies on interorganizational learning, from the selected categories: strength of the ties, communities of practice and absorptive capacity with the empirical field of a more sustainable fashion, can allow new perspectives on the development of innovation in this context. Thus, this study aimed to analyze, in the light of interorganizational learning, how interorganizational relationships are related to innovation in the fashion industry of Rio Grande do Sul. For this, a qualitative research was carried out with four fashion companies that develop their products and / or processes through the concept of upcycling. The data collection was done through a questionnaire to analyze the level of innovation in addition to an in-depth interview to understand the categories proposed for interorganizational learning in this study. The results indicate that the companies showed differences in the levels of innovation that are minimally discriminatory, suggesting that the categories analyzed do not influence significantly the levels of innovation of the companies. In any case, the specificities of relationships interfere in the way in which they develop knowledge and innovation. Finally, companies can use these results to understand how individual characteristics, the relationship of dyads, and the relationship with other groups interfere in the way of acquiring interorganizational knowledge.

Key words : Interorganizational learning. Innovation. Fashion.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Espiral do conhecimento .....	17
Figura 2 – Abordagens sobre aprendizagem interorganizacional.....	19
Figura 3 – Evolução dos processos de inovação .....	22
Figura 4 – Conexões entre inovação e sustentabilidade .....	23
Figura 5 – Comunidades de Prática .....	34
Figura 6 – Moda ética para um futuro sustentável .....	44
Figura 7 – Questionário utilizado para o estudo .....	49
Figura 8 – Formato de tabulação e cálculo dos resultados dos questionários .....	50

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Síntese dos fatores relevantes para o estabelecimento de redes de cooperação .....	26-27
Quadro 2 – Indicadores de comunidades de prática .....	32-33
Quadro 3 – Empresas participantes da pesquisa .....	46-47
Quadro 4 – Questionário aprendizagem interorganizacional .....	51-52
Quadro 5 – Base de análise.....	53
Quadro 6 – Resultados questionário Balizador de Inovação .....	54
Quadro 7 – Características força dos laços – empresas mais inovadoras .....	56
Quadro 8 – Características força dos laços – empresas menos inovadoras .....	58
Quadro 9 – Elementos de comunidades de prática – empresas mais inovadoras .....	61-62
Quadro 10 – Elementos de comunidades de prática – empresas menos inovadoras .....	64-65
Quadro 11 – Síntese dos elementos para comunidades de prática – empresas mais e menos inovadoras.....	66
Quadro 12 – Síntese etapas capacidade absorptiva para empresas mais e menos inovadoras ...	72

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	11
<b>2</b>	<b>APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL</b> .....	15
<b>3</b>	<b>INOVAÇÃO</b> .....	21
<b>4</b>	<b>AS RELAÇÕES DE COOPERAÇÃO E A APRENDIZAGEM INTERORGAMIZACIONAL</b> .....	24
4.1	A FORÇA DOS LAÇOS .....	29
4.2	COMUNIDADES DE PRÁTICA .....	31
4.3	CAPACIDADE ABSORTIVA.....	36
<b>5</b>	<b>CONTEXTUALIZAÇÃO DO CAMPO EMPÍRICO</b> .....	40
5.1	“UPCYCLING” .....	44
<b>6</b>	<b>MÉTODO</b> .....	46
6.1	CAMPO EMPÍRICO.....	46
6.2	PROCEDIMENTOS PARA COLETA E ANÁLISE DE DADOS .....	47
<b>7</b>	<b>ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....	54
7.1	FORÇA DOS LAÇOS .....	55
7.1.1	A força dos laços em empresas mais inovadoras .....	55
7.1.2	A força dos laços em empresas menos inovadoras .....	57
7.1.3	Síntese .....	54
7.2	COMUNIDADES DE PRÁTICA .....	59
7.2.1	Comunidades de prática em empresas mais inovadoras .....	60
7.2.2	Comunidades de prática em empresas menos inovadoras.....	63
7.2.3	Síntese .....	65
7.3	CAPACIDADE ABSORTIVA.....	67
7.3.1	Capacidade absorptiva nas empresas mais inovadoras .....	67
7.3.2	Capacidade absorptiva nas empresas menos inovadoras .....	70
7.3.3	Síntese .....	72
7.4	INTEGRANDO AS TRÊS CATEGORIAS DE ANÁLISE .....	74
<b>8</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	77
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	79
	<b>APÊNDICE A – Transcrições das respostas dadas pela Empresa A</b> .....	90
	<b>APÊNDICE B – Transcrições das respostas dadas pela Empresa B</b> .....	102
	<b>APÊNDICE C – Transcrições das respostas dadas pela Empresa C</b> .....	108

<b>APÊNDICE D – Transcrições das respostas dadas pela Empresa D .....</b>	<b>115</b>
---	------------

## 1 INTRODUÇÃO

O mercado consumidor está pautado pelo acesso à informação, pelo crescimento exponencial da tecnologia e pelas consequências da globalização. Estes aspectos se disseminam nas diversas facetas da indústria atual e, da mesma forma, da economia. Neste sentido, os comportamentos das organizações refletem as novas direções que esse mercado assume.

A Indústria Criativa, embasada pela criatividade, flexibilidade e inovação, tem despertado atenção. O conhecimento é essencial a este contexto, onde o valor econômico advém da propriedade intelectual, fundamentada pelo indivíduo. As habilidades e necessidades individuais são enfatizadas, assim como a capacidade de formação de redes sociais e compartilhamento de conhecimento (BENDASSOLI *et al.*, 2009). A criatividade como conceito, é premissa nessa realidade disruptiva e inovadora. O produto, o serviço e a experiência – gerados pelo agir, pensar e fazer criativo – adquirem valor econômico a partir da criatividade (HOWKINS, 2005).

Por conta da convergência entre essa indústria e o contexto em que se insere, estima-se um crescimento econômico de 4,2% até 2021 para os produtos e serviços criativos (NYKO; ZENDRON, 2018). No entanto, a literatura sobre o tema ainda é escassa e fragmentada, abrindo espaço para o desenvolvimento de pesquisas que possam contribuir com seu desenvolvimento (NYKO; ZENDRON, 2018). De acordo com Lampel, Lant e Shamsie (2009), as técnicas gerenciais observadas nessas empresas, onde a gestão da criatividade e o conhecimento implicam na geração de valor para os seus produtos, está em desacordo com as visões predominantes em gerenciamento de organizações. Neste contexto, justifica-se a relevância de estudos empíricos que analisem as diversas interlocuções entre a inovação, que é central a esta indústria, (OLIVEIRA *et al.*, 2016) e os processos de gestão, que são fundamentais à sua sustentação e ao seu desenvolvimento.

A moda, que se constitui em um dos setores da indústria criativa (FIRJAN, 2016), é embasada por sua característica efêmera (LIPOVETSKY, 1989) e tem grande relevância devido ao seu potencial econômico (UNCTAD, 2012). Atualmente, a indústria da moda é considerada uma das maiores indústrias do mundo em termos de consumo. O setor têxtil apenas perde para o setor de alimentos. O faturamento anual deste setor em 2011 foi de US\$ 662 bilhões e emprega 26,5 milhões pessoas, o que representa em média um a cada seis trabalhadores da produção mundial (SALCEDO, 2014). No Brasil, o faturamento da cadeia

têxtil é estimado é em U\$ 2,5 bilhões, contemplam mais de 30 mil empresas e gera, anualmente, 1,7 milhões de empregos diretos (ABIT, 2011).

Em contrapartida, os impactos ambientais e sociais que tal indústria exerce no planeta são enormes. O alto gasto de energia nos processos produtivos, o uso de agrotóxicos no cultivo das principais matérias primas, como o algodão, gasto excessivo de água nos tingimentos têxteis, geração de resíduos sólidos, além de mão de obra em condições muitas vezes ilegais são características constatadas no setor de moda brasileiro (BERLIM, 2012). Nesta perspectiva, atualmente são observados movimentos pela busca de processos e produtos mais sustentáveis neste setor (UNCTAD, 2010), que possam reduzir os impactos negativos sobre a natureza. Dentre estes movimentos tem-se o “*slow fashion*”, no qual se priorizam novas relações no contexto da moda, a partir de ações que priorizem o comportamento e conscientização entre todas as partes envolvidas para o desenvolvimento de uma moda mais sustentável (SALCEDO, 2014).

Além da relevância do setor da moda, no cenário econômico do país, citada anteriormente, observa-se ainda um aumento de pequenas empresas que encontram na sustentabilidade a centralidade dos seus negócios, seja no desenvolvimento de produtos ou nos modelos de seus negócios (BERLIM, 2012; SALCEDO, 2014). De acordo com Barbieri *et al.* (2010), movimentos a favor da sustentabilidade são considerados um dos mais importantes nesse início de século. Diferente dos movimentos empresariais pautados em qualidade, originados de necessidades internas por busca de competitividade, os movimentos a favor da sustentabilidade surgiram, primeiramente, como uma forma de contrapor as críticas externas impostas às empresas sobre seu papel na degradação social e ambiental do planeta (BARBIERI *et al.*, 2010). Cabe aqui ressaltar o contraponto que muitas vezes denota à inovação uma característica negativa em relação à sustentabilidade devido a sua associação com o aumento do crescimento econômico e do consumo. Desta forma, as soluções em inovação que priorizem processos mais limpos, mais eficientes, tecnologias alternativas, novos serviços e inovações sistêmicas são imprescindíveis (BESSANT; TIDD, 2009).

Com o intuito de aproximar o contexto de moda sustentável (SALCEDO, 2014) aos processos de aprendizagem interorganizacional para a inovação (ARCHIBUGI; LUNDVALL, 2011), desenvolve-se esta pesquisa. A literatura afirma que as relações interorganizacionais são reconhecidas como necessárias para a inovação, assim como para a aprendizagem no desenvolvimento de novas competências (NOOTEBOOM, 2014; NOOTEBOOM *et al.*, 2007). A colaboração entre empresas, por meio dos relacionamentos e das redes (TODEVA, 2006), ocupa um papel mais estratégico que antes era ocupado pela perspectiva mais

individualista dos custos de transação (WILLIAMSOM, 1975). Ainda, os contextos nos quais se desenvolvem os relacionamentos interorganizacionais podem proporcionar espaços de aprendizagem coletiva, desenvolvidos a partir das possíveis interações entre as organizações e entre os indivíduos, sendo que estas trocas dinâmicas são relevantes para a criação do conhecimento e, conseqüentemente, para a inovação (BALESTRIN; VARGAS; FAYARD, 2005).

Neste sentido, este estudo conecta a moda e a gestão em importantes manifestações contemporâneas (moda mais sustentável e aprendizagem interorganizacional) dentro da indústria criativa. O campo empírico contempla pequenas empresas de moda, embasadas em valores de sustentabilidade para a criação e comercialização de seus produtos. As empresas abordadas nesta pesquisa têm se desenvolvido em um mercado da moda mais sustentável, servindo de referência, muitas vezes, para projetos e ações de marcas já sedimentadas neste mercado.

Desta forma, esta Dissertação pretende abordar a temática da colaboração entre organizações com foco na aprendizagem, através da análise dos atores e relacionamentos que se estabelecem nas relações interorganizacionais (TODEVA, 2006). Os atores correspondem às organizações que serão estudadas e os relacionamentos representam as relações que as organizações estabelecem com outras organizações a partir da ótica da aprendizagem para a inovação.

Seguindo este raciocínio, define-se o questionamento principal deste estudo da seguinte forma: como a aprendizagem interorganizacional está relacionada à inovação na indústria da moda gaúcha?

O objetivo geral desta dissertação é analisar, à luz da aprendizagem interorganizacional, como os relacionamentos interorganizacionais estão relacionados à inovação na indústria de moda gaúcha. Para atingir o objetivo geral, têm-se os seguintes objetivos específicos:

1. Identificar, na literatura, as principais categorias teóricas que integram a aprendizagem interorganizacional;
2. Verificar como essas categorias teóricas se relacionam com a inovação;
3. Relacionar as categorias da aprendizagem interorganizacional à inovação em um contexto da Indústria Criativa.

O setor da moda, cujo impacto ambiental é significativo, requer estudos adicionais que relacionem campos empíricos específicos às temáticas de gestão contemporâneas. De acordo com Ryszko (2016), a cooperação e troca de conhecimento não necessariamente geram resultados de inovações ambientais tecnológicas, no entanto influenciam na atitude ambiental proativa por parte das empresas. Desta forma, este estudo pode contribuir para um melhor entendimento entre a temática da aprendizagem interorganizacional e sua associação com resultados de inovação, trazendo importantes contribuições ao campo empírico da moda mais sustentável e para o desenvolvimento da indústria criativa de maneira geral.

A partir dos resultados desta pesquisa, acredita-se que as empresas de moda, mais especificamente aquelas com foco na sustentabilidade, podem direcionar suas ações no sentido de desenvolver relacionamentos com maiores possibilidades de aprendizagem e inovação. De igual forma, espera-se que os resultados sirvam de embasamento para futuras pesquisas na área. Entende-se que existem convergências conceituais nos temas centrais desta pesquisa (moda sustentável e redes de colaboração), ambas centradas no desenvolvimento de ações presentes que garantam uma continuidade futura. Dessa forma, o estudo empírico sobre essas relações pode ser de grande valia para o entendimento e desenvolvimento futuro desta indústria.

A área da indústria criativa e os formatos de negócios em que a criatividade e a colaboração são protagonistas, além de possibilitarem a ampliação do saber organizacional frente a esta área em expansão (NYKO; ZENDRON, 2018), são do interesse da autora. Em sua trajetória pessoal e profissional, com formação em Psicologia e atuação no mercado de moda, a autora sempre visualizou na diversidade e na força da rede, potencial para criatividade e inovação, desde os tempos de teatro na escola, do trabalho na saúde pública com redes de saúde para atendimento de pacientes graves, até a atuação no ambiente organizacional, altamente competitivo. Assim, com foco nas empresas de moda do estado pautadas em moda sustentável e por meio das lentes teóricas da aprendizagem nas relações interorganizacionais, pretende-se explorar o universo da gestão nas indústrias criativas.

A partir desta introdução, o referencial teórico desta dissertação está organizado da seguinte forma: a próxima seção trata da aprendizagem organizacional (capítulo dois), após tem-se uma seção com alguns principais conceitos sobre inovação (capítulo três). O quarto capítulo descreve os achados teóricos sobre as relações de cooperação e aprendizagem interorganizaonal. A partir dele são apresentadas as três categorias teóricas para a aprendizagem interorganizacional: força dos laços, comunidades de prática e capacidade absorbtiva. No capítulo cinco, é descrita a contextualização do campo empírico da pesquisa.

## 2 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

De acordo com Takeuchi e Nonaka (2009), o conhecimento é sobre crenças e compromissos, sobre ação e sobre significados. Estas três características o diferenciam da informação e o constituem como “[...] um processo humano dinâmico de justificação da crença pessoal dirigida à verdade” (TAKEUSCHI; NONAKA, 2009 p. 56). O desenvolvimento do conhecimento adquire uma dimensão ontológica, na qual o indivíduo é o criador do conhecimento que pode ou não ser transmitido para a organização e uma dimensão epistemológica que confere à integração entre conhecimento tácito e explícito, em um processo social, como responsável pela “[...] conversão do conhecimento” (TAKEUSCHI; NONAKA, 2009, p. 59).

De acordo com Nonaka (1994), o conhecimento tácito é subjetivo e criado a partir de experiência pessoal em contextos específicos, contempla elementos técnicos e cognitivos. Os elementos cognitivos são representados pelas crenças, perspectivas e esquemas mentais, pelos quais os sujeitos definem e compreendem seu mundo. Os elementos técnicos são representados pelas habilidades concretas dos sujeitos, ou seja, seu know-how (LUNDVALL; NIELSEN, 2007; NONAKA, 1994). A lógica mais importante para a formação de redes industriais é a necessidade de empresas serem capazes de compartilharem e combinarem elementos de know-how (LUNDVALL; NIELSEN, 2007).

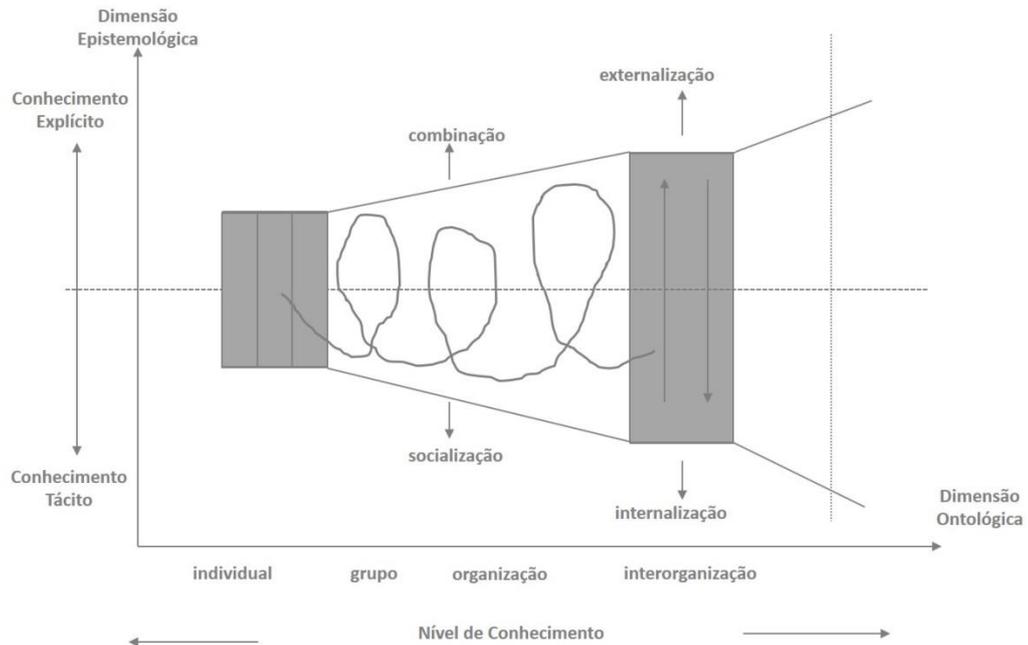
O conhecimento explícito é racional e pode ser transmitido através da linguagem, sendo mais facilmente compartilhado (NONAKA, 1994). O desenvolvimento do conhecimento codificado (explícito) já foi compreendido como estratégico para as empresas pelo fato de ser mais facilmente registrado e disseminado, protegendo a empresa da dependência de funcionários. No entanto, em uma era marcada pelo excesso de informações concluiu-se que os indivíduos e o desenvolvimento do conhecimento tácito, são chave no enlace das informações e sua transformação em novos conhecimentos (LUNDVALL; NIELSEN, 2007).

A partir do conceito sociológico, o conhecimento é resultado das interações sociais, desta forma, os processos de aprendizagem sociais compreendem a transformação da informação em conhecimento em um nível de interação (LUNDVALL, 1988; SAWHNEY; PRANDELLI, 2000). Assim a partir de uma perspectiva sociológica, o conhecimento pode ser compreendido como:

Socialmente difundido e influenciado por contextos sociais; uma construção social, incorporada em um sistema individual de relacionamentos duradouros; baseado em diferentes significados; compartilhados por agentes que processam dados através de processos culturais; compartilhado pelos membros da organização demandadas e autorizadas pela linguagem; material, mas também mental e social; desenvolvido através da participação em Comunidades de Prática; catalizado pelo desenvolvimento de estruturas de redes organizacionais, em contínua mudança de individual para social e de tácito para explícito (SAWHNEY; PRANDELLI, 2000, p. 28, tradução nossa).

Neste sentido, os indivíduos são os principais propulsores do conhecimento em organizações, a partir da intencionalidade, autonomia e da flutuação ou caos mental o conhecimento é construído. A intencionalidade tem característica cognitiva, pois, através de identificação e de mapas mentais, o indivíduo cria significados e também os limita. A autonomia é o que dá segurança e motivação ao indivíduo para adquirir conhecimento. A flutuação ou caos criativo apresenta uma perspectiva individual. No entanto, a partir dela, o indivíduo depara-se com o social e suas tensões e a partir disso tem condições de questionar e repensar seus atos e intencionalidades de forma a ampliar sua possibilidade de ressignificação (NONAKA, 1994). A aprendizagem só pode ser compreendida a partir da interação e a partir desta perspectiva social os contextos culturais e institucionais que contemplam os processos de aprendizagem precisam ser considerados (LUNDVALL, 1988).

As organizações, muito além de apenas processarem informações e resolverem demandas apresentadas, são capazes de criar conhecimento por meio da espiral que integra o conhecimento tácito e explícito (NONAKA, 1994; TAKEUSCHI; NONAKA, 2009). O esquema abaixo demonstra os modos de criação do conhecimento organizacional a partir da perspectiva da espiral de interação entre o conhecimento tácito e explícito. O compartilhamento de conhecimentos tácitos se dá através da experiência e é chamado de socialização. A experiência possibilita o compartilhamento de elementos cognitivos mais densos, dificilmente traduzidos pela linguagem. A combinação é o processo no qual os conceitos são recombinaados através de novos canais de compartilhamento. Desta forma, o conhecimento explícito é reconfigurado em novos formatos de conhecimento explícito (manuais, relatórios, projetos, sistemas) (NONAKA, 1994; TAKEUSCHI; NONAKA, 2009).

**Figura 1 – Espiral do conhecimento**

Fonte: Adaptada pela autora (2019) Takeuchi e Nonaka (2009).

A externalização transforma o conhecimento tácito em explícito. Neste processo, as imagens, traduzidas por meio da linguagem, muitas vezes são errôneas ou insuficientes para descrever a essência do que se quer transmitir, incentivando a interação e reflexão entre os indivíduos. As metáforas representam um importante recurso para tal associação. Além de um recurso de linguagem, elas permitem que, por intermédio da intuição e representação simbólica, conceitos distantes e abstratos se sobreponham e contradigam. Desta forma, a partir de raciocínio crítico, associativo e comparativo, as metáforas exercem importante relevância no processo de ressignificação e raciocínio criativo. As analogias, caracterizadas por reduzir ambiguidades de forma racional e funcional, resolvem as contradições criadas pelas metáforas, de forma que possam ser transmitidas sistematicamente, em forma de conhecimento explícito. A internalização corresponde ao processo de aprendizagem e pode ser compreendida como a etapa final do espiral, após a etapa da socialização, externalização e combinação o conhecimento explícito é transformado em conhecimento tácito. Isto ocorre quando o compartilhamento de conhecimento se dá em um nível de internalização capaz de integrar os mapas mentais dos indivíduos pertencentes às organizações pode atingir a cultura organizacional (NONAKA, 1994; TAKEUSCHI; NONAKA, 2009).

A criação do conhecimento organizacional implica na interação dinâmica de todos os processos de conversão de conhecimento, pois a atuação isolada de cada um deles limita tal criação. A socialização estimula o campo de interação, que é externalizado por intermédio de

diálogos e reflexões coletivas. O conhecimento explícito articulado das metáforas e analogias é combinado em nova rede de conhecimentos, somada a conhecimentos previamente existentes. Já a internalização promove a aprendizagem organizacional (NONAKA, 1994; TAKEUSCHI; NONAKA, 2009).

Para Lundvall *et al.* (2002), a capacidade de aprendizagem dos indivíduos, organizações e regiões nas quais estão inseridos, constituem o principal elemento dentro dos sistemas de inovação atuais. Em uma era caracterizada pela velocidade com alta necessidade de mudança, a aprendizagem é fundamental para se adquirir performance econômica. Os sistemas de inovação são caracterizados pela entrada do conhecimento no sistema econômico e dependem de fatores políticos, sociais, econômicos e institucionais para se desenvolverem. Outro ponto fundamental, nos estudos recentes e achados empíricos sobre sistemas de inovação, é a característica dinâmica que lhes é dada, na qual a interação entre os diversos atores envolvidos no sistema (organizações, clientes, fornecedores, entidades de conhecimento) são fundamentais aos processos de inovação (LUNDVALL; NIELSEN, 2007).

Atualmente, o reconhecimento da necessidade da interação entre organizações como propulsora para o desenvolvimento da inovação é uma constante nos estudos organizacionais (LUNDVALL, 1988; NOOTEBOOM, 2005). A aprendizagem orientada para inovação a partir de uma perspectiva social implica em relacionamentos. Desta forma, as organizações ao se relacionarem aumentam as possibilidades do desenvolvimento da inovação (LUNDVALL, 1988).

O estudo de Nooteboom (2014) aborda as perspectivas da competência e da governança e suas implicações para as organizações como centrais na análise da aprendizagem e inovação em relacionamentos interorganizacionais. Os relacionamentos que ultrapassam díades formam redes e as mesmas embasam o entendimento do acesso à diversidade de conhecimentos a partir da análise da estrutura da rede e da força dos laços, além da análise da relação da estrutura e da força. De igual forma, observam-se as diferenças entre os focos cognitivos das empresas envolvidas – distância cognitiva (NOOTEBOOM, 2014). A figura abaixo resume as principais abordagens trazidas pelo autor de forma que possa ser compreendida a relação existente entre as perspectivas propostas:

**Figura 2 – Abordagens sobre aprendizagem interorganizacional**

		Abordagens		
APRENDIZAGEM e INOVAÇÃO em RIOS	Sociologia, Economia, Ciências Cognitivas	Conhecimento: abordagem cognitivista e interacionista.	Competências: abordagem cognitiva e interações entre as pessoas.	Fontes de novidade: variedade; distância cognitiva; efeitos da densidade e força dos vínculos.
			Governança: riscos relacionais e instrumentos de gerenciamento	
		Redes		

Fonte: Adaptada pela autora (2019) de Nooteboom (2014).

Conforme ilustrado em esquema acima, à luz da economia, sociologia e ciência cognitiva, as diversas abordagens previstas pelo autor podem ser discutidas e relacionadas. A governança atua sobre os riscos relacionais condizentes as relações interfirmas, principalmente a obstrução e “*spillover*”. A obstrução diz respeito aos investimentos baseados nos relacionamentos, pois caso haja rompimento nas relações, terão que ser enfrentados novamente. O “*spillover*” refere-se aos riscos de que o conhecimento seja compartilhado de forma irregular e, assim, possam prejudicar a vantagem competitiva dos envolvidos. Porém, no contexto de inovação e aprendizagem, ambos os riscos relacionais necessitam de outras características para que de fato representem uma ameaça às empresas envolvidas (NOOTEBOOM, 2014). A heterogeneidade das redes e sua relação com a inovação podem ser entendidas a partir dos atores envolvidos, laços estabelecidos entre os mesmos e da distância cognitiva que os separam (NOOTEBOOM, 2014). A capacidade de entendimento do outro, observada a partir da capacidade absorptiva, diminui à medida que a distância cognitiva entre os atores aumenta, porém, o valor da novidade aumenta de acordo com o aumento da distância cognitiva. Desta forma, obtém-se uma possibilidade de distância cognitiva ideal, capaz de gerar inovação e entendimento entre os atores (NOOTEBOOM *et al.*, 2007).

Ainda, Santoro *et al.* (2018) abordaram como o acesso às fontes heterogêneas de conhecimento – “distância cognitiva” entre firmas (NOOTEBOOM *et al.*, 2007), por meio dos relacionamentos com indústrias pertencentes à indústria criativa, podem ser promissoras à inovação. A distância cognitiva não está somente associada a diferenças técnicas entre as

empresas envolvidas, mas também culturais. Os formatos formais e informais que se estabelecem nos relacionamentos com estas empresas são mediados pelas fontes heterogêneas de conhecimento e pela capacidade absorptiva dos atores envolvidos. A partir de pesquisa quantitativa com cerca de 1000 empresas italianas, em sua maioria de tamanho médio, concluiu-se que as relações de caráter informal e mediadas por fontes heterogêneas de conhecimento tiveram maior relação com performance para a inovação. Já a Capacidade Absortiva não se mostrou relevante na associação com os resultados de inovação (SANTORO *et al.*, 2018). O estudo mencionado acima tem grande relevância para esta pesquisa, pois conecta perspectivas associadas à aprendizagem organizacional como a Capacidade Absortiva e a distância cognitiva, aos contextos informais dos relacionamentos com indústrias criativas.

A forma como as organizações criam e transmitem conhecimento para inovar embasaram este capítulo, pois tal entendimento é fundamental para compreensão da aprendizagem compartilhada entre organizações. O próximo capítulo descreve o conceito de inovação, variável dependente deste estudo.

### 3 INOVAÇÃO

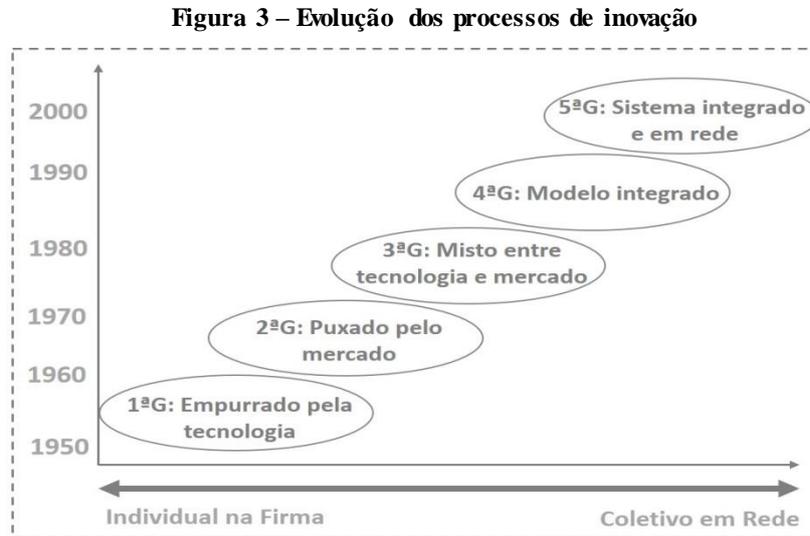
De acordo com Jensen *et al.* (2007), o entendimento do indivíduo, bem como das relações de aprendizagem organizacionais e interorganizacionais, são fundamentais na compreensão da relação entre a inovação e o crescimento econômico. Estes aspectos ganham destaque, especialmente em uma era caracterizada pela economia globalizada da aprendizagem (ARCHIBUGI; LUNDEVALL, 2011).

O conceito de inovação tem amplitude nas práticas organizacionais, pois são diversas as atividades e situações que se utilizam e estimulam da criatividade e novidade (BARBIERI; 2007). Segundo Barbieri (2007), as inovações resultantes de um aprendizado espontâneo contam com inúmeros métodos para melhorar processos, produtos, ambiente de trabalho e comunicação com clientes, no entanto: “A aplicação contínua e planejada de tais métodos é uma condição necessária para que uma organização seja inovadora, para que este adjetivo possa referir-se a uma característica proativa e permanente da organização e não a eventos reativos e episódicos” (BARBIERI 2007, p. 87). Conforme o Manual de Oslo (OCDE, 2005), inovações podem ser divididas em quatro tipos:

- a) inovações de produtos: abrangem a introdução de novos bens ou serviços, ou o melhoramento nas características de bens de serviço já existentes na empresa;
- b) inovações de processos: integram métodos de produção ou de distribuição novos ou melhorados, que suscitam em mudanças nas atividades e serviços da empresa.
- c) inovações de marketing: segundo o manual, ligam-se às características comerciais de posicionamento no mercado, as quais são resposta a mudanças na concepção do produto, posição do produto e sua promoção;
- d) inovação organizacional: refere-se às mudanças organizacionais resultantes de decisões gerenciais, mais voltadas às pessoas e a estratégia.

O valor econômico da inovação é reconhecido desde os estudos pioneiros de Schumpeter (1934), que identificaram na inovação uma importante fonte de vantagem competitiva para organizações, rompendo com a ideia do equilíbrio geral proposto pelos estudiosos neoclássicos. Esta concepção era válida até começarem a surgir as características atuais do processo de inovação, que geraram diversas mudanças, as quais foram influenciadas por demandas de mercado, assim como por características inerentes à evolução tecnológica e sua influência sobre as organizações e processos de gestão (BALESTRIN; VERSCHOORE,

2010). Abaixo, a figura 3 sintetiza os principais aspectos que embasam a evolução dos processos de inovação.



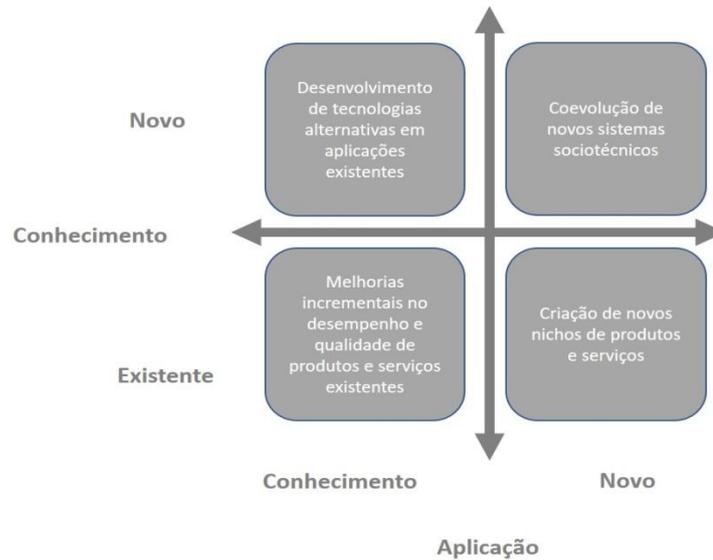
Fonte: Adaptada pela autora (2019) de Balestrin e Verschoore (2010).

Como pode ser observado na figura acima, os processos evoluíram de uma centralidade individual para uma estratégia coletiva, priorizando as redes. O compartilhamento de informações promovido pelas trocas de informação em relações mais horizontais e menos hierárquicas tem forte influência sobre os resultados de inovação atuais (BALESTRIN; VELSCHOORE, 2010).

As inovações também podem adquirir um caráter sustentável, conforme descrito por Barbieri (2007), pois uma organização sustentável é aquela que introduz no mercado novidades que atendam às dimensões da sustentabilidade, de forma a que todos os envolvidos no processo colham resultados positivos. Desta forma, ela deve ser eficiente em termos econômicos, deve respeitar as limitações e suporte do meio ambiente, além de ser instrumento de justiça social (BARBIERI, 2007).

De acordo com o raciocínio acima, as inovações, para serem consideradas sustentáveis, deveriam trazer resultados de cunho econômico, ambiental e social. No entanto, prever resultados de inovação nessas três dimensões é difícil, frente às incertezas inerentes ao processo de inovar, principalmente nos cunhos ambientais e sociais os quais requerem diversas variáveis de análise (BARBIERI *et al.*, 2010). O quadro abaixo ilustra as inovações de conhecimento e as inovações de aplicação deste conhecimento, demonstrando possíveis conexões entre inovação e sustentabilidade (BESSANT; TIDD, 2009).

**Figura 4 – Conexões entre inovação e sustentabilidade**



Fonte: Adaptada pela autora de Bessant e Tidd (2009).

O quadrante esquerdo inferior representa a aplicação do conhecimento para inovação no formato de melhorias incrementais às realidades já existentes. O quadrante esquerdo superior se refere à inovação do conhecimento através de novas tecnologias aplicadas a problemas existentes em dada realidade. O quadrante inferior direito integra a aplicação de conhecimentos para criação de novos nichos dentro de um mercado específico. Finalizando, o quadrante superior direito mostra a característica sistêmica pertinente à inovação, onde desenvolvedores e usuários interagem, sendo talvez a característica mais significativa ao se pensar a inovação sustentável. Este último quadrante exige a integração entre os desenvolvedores e usuários, demandando o envolvimento de outras externalidades envolvidas como nova infraestrutura, serviço de apoio e finanças, além do treinamento e desenvolvimento de novas habilidades (BESSANT; TIDD, 2009).

O entendimento do conceito de inovação e sua associação com a sustentabilidade orientaram este capítulo. O próximo capítulo aborda a aprendizagem a nos relacionamentos entre organizações, além de categorias de análise específicas para exploração do campo empírico.

## **4 AS RELAÇÕES DE COOPERAÇÃO E A APRENDIZAGEM INTERORGANIZACIONAL**

Para Ouchi (1980), as organizações se constituem como possibilidade de interações burocráticas nas quais se estabeleça o maior grau de equidade entre as partes (indivíduos ou aglomerados de indivíduos), ou seja, onde os custos de transação possam adquirir o menor valor possível. Seguindo este raciocínio, Jarillo (1988), propõe que as relações interorganizacionais adquirem uma estratégia de cunho econômico, pois possibilitam que as empresas mantenham o foco em sua especialidade, tamanho e ainda possam contar com outras organizações para atividades ou processos complementares necessários. A partir de uma visão conjunta, porém autônoma, com enfoque no relacionamento futuro, as empresas diminuem os custos de transação e adquirem vantagem competitiva (JARILLO, 1988), o que não exclui o contexto competitivo no qual as relações organizacionais estão inseridas (JARILLO, 1993).

De acordo com Richardson (1972), as organizações não são coordenadas apenas pelas demandas de mercado. O planejamento das suas atividades depende de ações calculadas, para sua sobrevivência. As organizações cooperam entre si, com intuito de restringir a concorrência e adquirir vantagem competitiva. De qualquer modo, o que distingue a relação entre as organizações de meras trocas comerciais para relações de colaboração, são as intenções para atitudes no presente que garantam uma relação futura. Caso este interesse não aconteça de ambas as partes, a estratégia da empresa não se alinha por meio da colaboração (RICHARDSON, 1972).

De acordo com Powell (1998), a colaboração entre firmas possibilita compartilhamento de competências e exploração de novas habilidades, as quais promovem novos aprendizados -fundamentais ao processo de inovação. As conexões entre os atores adquirem caráter formal, através de contratos, ou informal, por meio de comunidades técnicas. Independente da formalidade, os relacionamentos interorganizacionais promovem maiores resultados de inovação do que firmas individuais (POWELL, 1998).

Nesta direção, o autor considera os macrocontextos nas quais as RIOs (Relações Interorganizacionais) estão inseridas, como os ambientes político, econômico, nacional cultural e espacial. Da mesma forma, os contextos históricos são relevantes para o entendimento das consequências sobre as organizações participantes ou domínios de políticas do governo (CROPPER *et al.*, 2008).

Os relacionamentos entre organizações compreendem um novo olhar dentro dos estudos sobre estratégia organizacional, no qual a formação das redes possibilita o estabelecimento de vantagem competitiva para as organizações (GULATI; NOHRIA; ZAHEER, 2000). Assim, se ultrapassa a perspectiva de análise da vantagem competitiva, a partir do enfoque em questões externas às firmas (PORTER, 1989) ou em suas competências individuais (PENROSE, 1959).

Observa-se que, em mercados difíceis e competitivos, onde as empresas ocupam posições vulneráveis tem-se uma maior tendência do desenvolvimento de RIOs. Da mesma forma, organizações com estratégias embasadas em inovação têm uma maior tendência do desenvolvimento de RIOs (EISENHARDT; SCHOONHOVEN, 1996).

O entendimento das organizações e dos relacionamentos pelos quais as mesmas estão ligadas constituem os conceitos centrais dos estudos das RIOs. Tais estudos reúnem as propriedades e os padrões globais que constituem as relações entre as organizações através de um interesse mútuo, porém ao mesmo tempo distinto por se tratarem de organizações que permanecem independentes e autônomas. Assim, tem-se um nível de análise individual (cada organização envolvida em uma RIO) e coletivo (todas as organizações envolvidas em uma RIO) (CROPPER *et.al.*, 2008).

Diante do mercado sócio econômico atual, pautado pelos avanços tecnológicos, pelo grande fluxo de informações e desenvolvimento global, as redes de cooperação tem sido uma solução estratégica para o fortalecimento das pequenas e médias empresas (KLANOVICZ; VERSCHOORE; FRANZATO, 2018). As redes de colaboração podem ser definidas como o conjunto de transações repetidas e sustentadas por configurações relacionais e estruturais dotadas de fronteiras dinâmicas e elementos interconectados (TODEVA, 2006). O termo “rede” está aqui identificado como uma das terminologias que caracterizam as manifestações da existência de RIOs (CROPPER *et al.*, 2008).

As redes de cooperação constituem, portanto, um fenômeno presente da teoria organizacional e, por isso, têm sido reiteradamente estudadas a partir de diferentes abordagens teóricas (GRANDORI; SODA, 1995). Através destas redes, empresas têm a oportunidade de realizar ações conjuntas e compartilhamento de recursos com intuito de alcançar objetivos organizacionais (BALESTRIN; VERSCHOORE; REYES JUNIOR, 2010).

O propósito central das redes de cooperação no campo organizacional é possibilitar que através de uma estrutura dinâmica, porém descentralizada, na qual os envolvidos tenham ganhos de escala da união, mas sem perder a sua individualidade e seu porte enxuto (BALESTRIN; VERSCHOORE; REYES JUNIOR, 2010).

Os autores Baum e Ingram (2002) classificam as redes em horizontais e verticais, onde as redes horizontais são formadas por empresas que pertencem a mercados semelhantes às quais se estabelecem para alcance de objetivos coletivos. Neste tipo de rede, existe uma tendência à interdependência entre os atores envolvidos. Ainda, para Pereira (2004) as redes horizontais são menos sucintas as relações de poder e, desta forma, mais propensas à colaboração. Já nas redes verticais, as organizações que se diferem colaboram entre si para atender objetivos coletivos.

O contexto e estrutura das redes organizacionais influenciam na conduta e performance das firmas nelas inseridas, podendo apresentar um caráter estrategicamente colaborativo ou restritivo. Desta forma, é possível uma análise estratégica sobre as organizações considerando as redes nas quais estão inseridas, a partir da estrutura de uma indústria específica, do posicionamento das organizações em uma rede, do seu papel dentro das redes, de seus recursos e competências inimitáveis, dos contratos e custos de transação e dos benefícios e restrições de uma rede específica (GULATI; NOHRIA; ZAHEER, 2000). Considerando a relevância do tema no contexto atual, diversos têm sido os estudos, as abordagens e as disciplinas ocupadas em entender as dinâmicas que compreendem as “redes”, mesmo em campos empíricos pouco explorados como o da moda (SANTOS; KALSING; HANSEN, 2014).

Indo ao encontro ao campo empírico desta pesquisa, Todeva (2006) destaca que a pesquisa sobre redes de pequenas empresas empreendedoras tem aumentado nos últimos anos. O interesse se dá tanto por parte das empresas que buscam colaborar, a fim de criar redes de relacionamentos que impulsionem seus negócios, como pelo governo, que identifica tais empresas como potenciais geradores de emprego e de desenvolvimento econômico. Neste sentido, a pesquisa com abordagem quantitativa, realizado por Verschoore e Balestrin (2008), identificou cinco proposições relevantes ao estabelecimento de redes de cooperação no Rio Grande do Sul.

**Quadro 1 – Síntese dos fatores relevantes para o estabelecimento de redes de cooperação**

<b>Proposições</b>	<b>Definições</b>	<b>Referência</b>
P1: Escala e poder de mercado	Benefícios obtidos em decorrência do crescimento do número de associados da rede. Quanto maior o número de empresas, maior a capacidade da rede em obter ganhos de escala e de poder de mercado.	Dimaggio e Powell (2004); Best (1990); Van Waarden (1992); Lorenzoni e Baden-Fuller (1995); Human e Provan (1997), Perrow (1998); Böhe e Silva (2004); Ende (2004).
P2: Acesso a soluções	Os serviços, os produtos e a infraestrutura disponibilizados pela rede para o desenvolvimento dos seus associados.	Best (1990); Handy (1997); Olson (1999).

**Quadro 1 – Síntese dos fatores relevantes para o estabelecimento de redes de cooperação**

Proposições	Definições	Referência
P3: Aprendizagem e Inovação	A socialização de ideias e de experiências entre os associados e as ações de cunho inovador desenvolvidas em conjunto pelos participantes.	Powell (1987, 1988); Lorenzoni e Baden-Fuller (1995); Kraatz (1998); Beeby e Booth (2000); Araújo (2000); Polt (2001); Balestrin, Vargas e Fayard (2005).
P4: Redução de Custos e Riscos	A vantagem de partilhar os custos e os riscos de determinadas ações entre os associados, bem como nos investimentos que são comuns aos participantes.	Miles e Snow (1986); Jarillo (1988); Hakansson e Snehota (1989); Ebers e Grandori (1997); Ebers (1997); Richardson (1997); ; Barney (1999); Prahalad e Ramaswamy (2004); Pereira (2004).
P5: Relações Sociais	A consolidação das relações sociais entre os indivíduos, ampliando o capital social e levando as relações do grupo para além daquelas puramente econômicas.	Williamson (1975); Coleman (1990); Axelrod (1990); Perrone (1992); Ring e Van de Ven (1994); Lado, Boyd e Hanlon (1997); Gulati, Nohria e Zaheer (2000); Böhe e Silva (2004).

Fonte: Adaptado pela autora (2019) de Verschoore e Balestrin (2008, p. 1053).

A partir das proposições acima, os resultados da pesquisa identificaram os principais benefícios, em ordem de importância, decorrentes do estabelecimento de redes de cooperação no sul do país (VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008).

1. Acesso a soluções; evidenciando a importância das trocas e busca de soluções compartilhadas aos problemas individuais de cada organização;
2. Escala e poder de mercado; a cooperação dá força às organizações;
3. Aprendizagem e inovação; as redes promovem ambiente fértil de aprendizagem e desenvolvimento de inovações;
4. Relações sociais; a cooperação fortalece os laços entre os atores envolvidos;
5. Redução de Custos e riscos; organizações que cooperam tem maior possibilidade de atingir bons custos.

Os estudos sobre as redes de colaboração em ambientes de criatividade são de grande valia para este estudo, pois as pequenas empresas de moda com foco sustentabilidade representam uma tendência dentro do setor da Indústria Criativa. Desta forma, o entendimento das relações em contextos mais voláteis, flexíveis e sem fronteiras requerem uma análise mais aprofundada dos elementos que o compõe. A criatividade se origina a partir de um processo social que integra informações e conhecimentos, sendo fundamental aos processos de inovação, mas que, de forma isolada, não garante resultados de inovação (GALUK *et al.*, 2016).

Os estudos de Balestrin e Verschoore (2010), que possuem o intuito de responderem se a cooperação em rede proporciona a aprendizagem e a inovação entre as empresas inseridas, concluíram que as pequenas empresas, representantes do campo empírico do estudo, se beneficiaram da socialização como promotora de práticas de inovação. O estudo encontrou cinco elementos derivados das redes, que interferiram no nível de aprendizagem e inovação das empresas, dentre os quais, são os seguintes: cursos de capacitação e acesso a consultorias, participação em assembleias, em confraternizações e a participação em feiras.

De igual forma, observou-se que os resultados de inovação como novas práticas de trabalho e lançamentos de novos produtos e serviços estão relacionados com os três elementos previamente citados: participação em feiras, acesso a consultorias e cursos de capacitação, os quais oportunizam o acesso ao mercado e assim ao conhecimento externo. Já os elementos da participação em assembleias e confraternizações permitem uma maior socialização entre as organizações da rede, implicando em aumento de confiança, de troca de conhecimento e adoção de novas práticas organizacionais (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2010). Os ambientes de socialização informais, baseados em trocas sociais e compartilhamento de conhecimento tácito, são importantes para a geração de conhecimento (NONAKA; VON KROGH; VOELPEL, 2006). Para Todeva (2006), os estudos sobre as redes interorganizacionais, atingem três níveis de análise principais:

- a) o que explora as estruturas das redes: o posicionamento dos atores nas redes, se existe ligação entre os atores e se as mesmas são unidirecionais ou recíprocas;
- b) o das relações nas redes: conteúdo do relacionamento, recursos e atividades desenvolvidos nas interações;
- c) e o da abordagem cultural: interpretação das ligações entre os membros da rede sob a perspectiva de um observador.

A partir dos níveis de análise citados acima, diferentes tipologias dão entendimento às configurações que os atores estabelecem dentro das redes, elas estão associadas às características dos atores (nós), as características relacionais (laços) e as características da rede (configurações). Tais tipologias permitem à compreensão de todas estas variações, de forma a melhor compreender as estruturas e soluções que darão suporte aos atores na escolha de parcerias (TODEVA, 2006).

O foco, neste estudo, está nas tipologias relacionadas aos atores (nós), e as relações (laços) nas redes, ou seja, nos relacionamentos entre as organizações. Os nós se referem aos

membros, atores, agentes ou entidades de uma rede, engajados em alguma forma de relacionamento, para isto devem ser considerados os seus atributos individuais, papéis e posições na rede, topologia e algumas condições comportamentais. Os atores nas redes sempre assumirão uma característica individual, baseada em competências distintas, status legal e limites organizacionais, desta forma, as características específicas de cada ator implicarão em sua capacidade de conectar, sua capacidade de aprender, de formar relacionamentos e integrar novos parceiros em suas redes de negócios (TODEVA, 2006). Os laços priorizam as relações, as quais enfocam o entendimento aprofundado das ligações entre os atores, incluindo as comunicações, afiliações, troca de informações e recursos, transações entre empresas e outros acordos contratuais (TODEVA, 2006).

Concluindo, a análise das diversas formas como se estabelecem os relacionamentos entre organizações e de como tais relações orientam a aprendizagem de forma a colaborarem e obterem resultados de inovação é o objetivo central deste estudo. Nesse sentido, o entendimento das perspectivas que contemplam a criação do conhecimento nas trocas organizacionais é o que orienta o próximo capítulo. As três categorias de análise utilizadas serão: a força dos laços a qual analisa a dimensão diádica estabelecida entre os atores em RIOS; as comunidades de prática as quais contemplam os relacionamentos dos atores com grupos específicos; e a capacidade absorptiva que enfoca as capacidades individuais dos atores envolvidos em RIOS. Espera-se que a integração destas três dimensões de análise traga amplitude ao entendimento da aprendizagem interorganizacional.

#### 4.1 A FORÇA DOS LAÇOS

Em *A Força dos Laços Fracos*, Granovetter (1983), descreve sobre a importância de laços de socialização mais fracos entre as organizações de uma rede para a promoção de inovação. O autor sugere que relações calculadas em laços mais fracos, tendem a difundir mais informações entre as partes envolvidas nas redes, acarretando maior probabilidade de compartilhamento de conhecimento que pode ser relevante às inovações. Tem-se aqui representado o que Granovetter (1983) nomeou como a “*The strenght of weak ties*”. A formação dos laços é o fenômeno de maior estudo em abordagens de rede sociais (KENIS; OERLEMANS, 2008). Os achados empíricos sugerem que os laços fortes (GRANOVETTER, 1983) e a coesão social são ambos facilitadores da transmissão de conhecimento, no entanto seus efeitos se diferem. A coesão social está aliada a cooperação, pois o indivíduo sente-se

socialmente aceito a partir do momento que terceiros permeiam as relações entre pares e identificam um compartilhamento de conhecimento por parte de uma dada fonte (indivíduo).

Os laços fortes são caracterizados pelo alto grau de comprometimento, confiança e tempo de envolvimento entre os sujeitos (GRANOVETTER, 1983) estes facilitam a transmissão tanto de conhecimento tácito quanto explícito, no entanto o conhecimento tácito o qual exige muito mais esforço dos envolvidos necessita de laços fortes para ser transferido. Neste sentido, a utilização de laços fortes para a transmissão de conhecimento tácito e laços fracos para transmitir conhecimentos codificados (explícitos) é uma alternativa mais eficiente (REAGANS; MCEVILY, 2003).

Desta forma, de acordo com Granovetter (1983), compreende-se que ao longo das relações, são desenvolvidos diferentes tipos de relacionamentos interpessoais, assim como interações sociais. Aquelas que requerem maior frequência, comprometimento e intimidade são propícias a desenvolver laços mais densos ou laços fortes, os mesmos ainda requerem compartilhamento de valores, crenças e confiabilidade. Tais laços são altamente emocionais e importantes fontes de transmissão de conhecimento tácito, e assim de propagação de novos conhecimentos. Os laços fracos são compreendidos como aqueles que se dão a partir de relações mais superficiais, nos quais as informações são compartilhadas de forma mais simples e explícita. No entanto, muitas vezes tais laços são importantes para inovação, pelo fato de que a partir do acesso mais simples e diverso podem servir de pontes para novas ideias e conhecimentos (GRANOVETTER, 1983).

Ao se pensar sobre a força dos laços em redes de cooperação, entende-se que os laços mais fortes são estabelecidos com parceiros mais próximos e compatíveis, no entanto podem esgotar a transmissão da novidade pelo fato de aproximarem iguais. Já os laços fracos em redes diversas podem ser importantes vetores de transmissão de novos conhecimentos, sendo estratégicos à inovação (GRANOVETTER, 1983)

A forma como os laços sociais entre os atores irá afetar o desempenho da empresa constitui o objeto de estudo da teoria das redes sociais (social networks) (BALESTRIN; VERSCHOORE; REYES JUNIOR, 2010). A base da teoria de redes sociais está no fato de que tanto os indivíduos, como as organizações autônomas, estão inseridas em relações sociais as quais influenciam as interações entre e sobre os comportamentos dos indivíduos (BRASS *et al.*, 2004; FREEMAN, 2004; MEEUS; OERLEMANS; KENIS, 2008). Desta forma, a perspectiva da rede social enfatiza as interações entre os atores interconectados nas redes, ao invés dos atributos de atores específicos (KENIS; OERLEMANS, 2008).

De acordo com Goodwin e Emirbayer (1994), uma das principais contribuições sobre a análise das redes é a possibilidade de se ter uma ferramenta que percorra as conexões dos atores imersos nas redes, e da forma como tais conexões implicam em seu desempenho (BALESTRIN; VERSCHOORE; REYES JUNIOR, 2010). Além disso, tais autores concluíram a importância de que tais análises ultrapassem os fatores estruturais para atingir os aspectos culturais e discursivos de forma a se ter uma concepção mais completa da ação social (GOODWIN; EMIRBAYER, 1994).

A literatura considera diversos fatores como influenciadores nos processos de compartilhamento de conhecimento entre as organizações. Os estudos de Reagans e McEvily (2003) sugerem que a coesão social tem grande interferência na motivação, no esforço e no gasto de energia disposto pelos indivíduos para transferir conhecimentos, as redes informais são facilitadoras do processo de coesão social a partir do momento que estimulam a confiança e assim a força dos laços entre os pares.

Para Netteboom (2005), a densidade das redes e a inovação estão estreitamente relacionadas, à medida que redes mais densas são mais propensas à comunicação e, assim, ao acesso à informação e troca de conhecimentos. Além disso, redes densas tendem a desenvolver relações de confiança as quais estimulam a troca e o acesso a conteúdos culturais como normas e valores entre as organizações, ou seja, permitem a troca do conhecimento tácito de extrema relevância à aprendizagem.

Dentre as características relacionadas acima sobre a força dos laços, este estudo enfocará o grau de comprometimento a confiança e o envolvimento entre os atores como base para a análise do campo empírico, estas, conforme foi citado anteriormente, são de grande relevância à aprendizagem.

## 4.2 COMUNIDADES DE PRÁTICA

A partir da ideia de que o conhecimento é resultado da interação social, Wenger (1998), desenvolveu o conceito de “comunidades de prática” (CP), o qual afirma que grupos informais formados por pessoas reunidas em virtude de um interesse prático comum podem promover novos conhecimentos. As organizações dependem de sistemas de aprendizagem social, os quais se formam a partir de competências estabelecidas pela própria comunidade e pelas experiências individuais dos integrantes. A partir da tensão dinâmica entre as competências sociais do sistema social e as experiências individuais, se dá a aprendizagem (WENGER, 2002).

As comunidades de prática se caracterizam com um sistema social desde os tempos mais antigos, onde os sujeitos se juntavam em grupos mediante interesses, comuns (WENGER, 2002). Para que as comunidades estabeleçam um sistema social capaz de criar competências é necessária a combinação de três elementos: empreendimento conjunto, engajamento mútuo e repertório compartilhado (ENGELMAN *et al.*, 2017).

Ainda, de acordo com Wenger (1998; 2002), ao se estabeleceram as comunidades de prática devem ter atenção aos seguintes elementos os quais a caracterizam: eventos, liderança, conectividade, membros, projetos e artefatos. As lideranças internas vão interferir no desenvolvimento das comunidades de prática, elas necessitam de várias formas de liderança as quais vão se concentrar em uma ou duas pessoas, porém as mesmas estão em constante mudança. A conectividade entre os integrantes de uma comunidade é variada, envolvendo muito além de eventos, relacionamento de intermediação entre pessoas que precisam ou possam dar ajuda. Desta forma, a possibilidade de comunicar e interagir em mídias diversas é importante (WENGER, 1998; 2002).

As CP assumem responsabilidade por uma agenda de aprendizado, que possui condições de explorar seu domínio, assim como identificar e procurar formas de resolver suas falhas, desta forma aprofundam e legitimam seu compromisso. Cada comunidade de prática produz seus artefatos específicos, que incluem ferramentas, documentos ou símbolos que devem ser desenvolvidos de acordo com a sua necessidade de forma a serem usuais a medida que a comunidade se desenvolve. A interatividade dos membros, por meio da motivação e respeito de suas individualidades é um elemento importante no andamento das CP, assim como a atenção a ser dada na entrada e saída de membros, para que as mesmas não se sobrecarreguem ou comprometam o foco de atenção da CP (WENGER, 1998; 2002). De igual modo, as relações regulares, motivações e engajamento delimitam a eficiência de uma comunidade de prática, muito mais que limites físicos ou presenças que as compõem (WENGER, 1998). Abaixo, está descrito o quadro síntese proposto por Engelman *et al.* sobre as principais características que delimitam comunidades de prática:

**Quadro 2 – Indicadores de Comunidades de Prática**

<b>Indicadores</b>
1. Relações mútuas sustentadas, sejam elas harmoniosas ou conflituosas
2. Maneiras compartilhadas de engajamento para fazer as coisas juntos
3. Rápido fluxo de informações e propagação de inovações
4. Ausência de comentários introdutórios, como se conversas e interações fossem continuação de um processo em curso.
5. Rápida exposição de um problema a ser discutido
6. Coincidência substancial nas descrições dos participantes

**Quadro 2 – Indicadores de Comunidades de Prática**

<b>Indicadores</b>
7. Saber o que os outros sabem, o que podem fazer e como podem contribuir para o empreendimento
8. Identidades definidas mutuamente
9. Habilidade para acessar de maneira apropriada ações e produtos

Fonte: Adaptado pela autora (2019) de Wenger (1998; 2003) e Cox (2005).

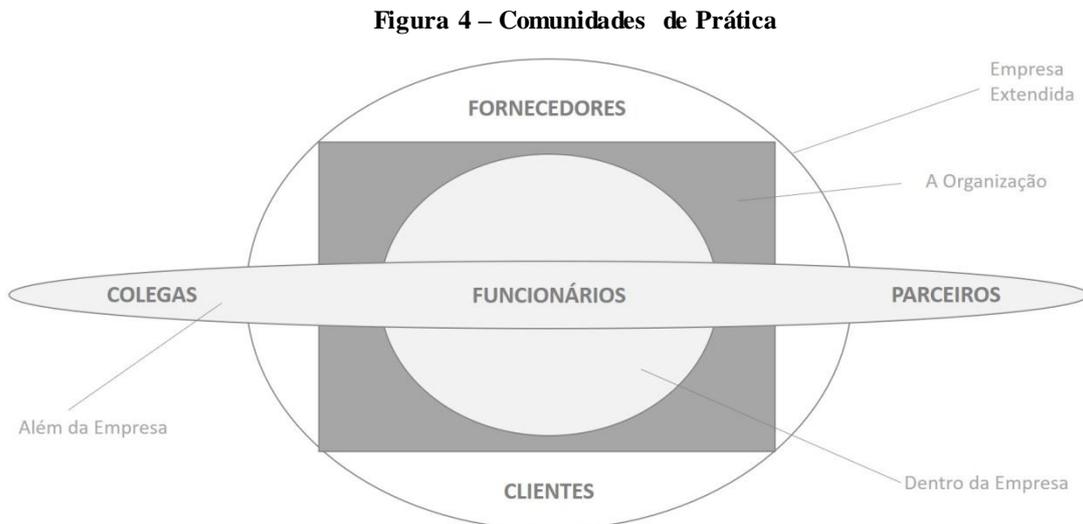
A valorização do conhecimento na dinâmica organizacional exige que as empresas compreendam a dinâmica que o desenvolve, além da forma como o mesmo pode ser compreendido, desenvolvido e disseminado dentro das organizações. O conhecimento tácito que não é facilmente codificado em documentos e ferramentas requer interação, conversação, “*storytelling*”, além de relacionamento informal para que possa ser compartilhado, sendo as comunidades de prática um meio para que isto ocorra (WENGER; MCDERMOTT; SNYDER, 2002).

Os grupos que formam as comunidades de prática têm como centralidade, conforme citado anteriormente, a valorização da interação como propulsora à exploração de um tema comum não caracterizando qualquer relacionamento informal e troca de informações como uma comunidade de prática (WENGER, 1998). Os grupos, que constituem as comunidades de prática, podem assumir diferentes formatos, os quais estimulem a discussão o compartilhamento de ideias, ou a formatação de ferramentas, relatórios, manuais e assim por diante. No entanto, tais formatos são respostas ao processo da comunidade de prática e não o que as constitui como tal. Desta forma, as comunidades de prática partem da relação e desenvolvem relacionamentos e características peculiares às interações que se estabelecem (WENGER; MCDERMOTT; SNYDER, 2002).

Hendry (1996) explora a integração entre a mudança e a aprendizagem organizacional. Sabe-se da importância da cultura da inovação e melhoria contínua para as organizações atuais, assim como do valor atribuído às pessoas como as principais propulsoras de vantagem competitiva para as organizações. Desta forma, este autor integra as comunidades de prática como possibilidades para o desenvolvimento de uma cultura de aprendizagem. Para este autor, a aprendizagem se dá em contextos que privilegiam a socialização e trocas grupais. As comunidades de prática possibilitam a partir de trocas de experiências práticas, compartilhamento de conhecimento tácito, por meio de discussões e reflexões. Deste modo, ocorrem o engajamento cultural, o desenvolvimento de novas competências e o aprendizado e a mudança organizacional (HENDRY, 1996). Um grupo não necessariamente implica em uma comunidade prática, esta implica no atendimento de dimensões que a definem como: engajamento espontâneo, partilha mútua de conhecimento vinculada a uma prática, objetivos

do grupo vinculada as motivações dos membros e troca de conhecimento (SOUZA-SILVA; DAVEL, 2007). “O surgimento do conceito de comunidades de prática sempre esteve atrelado aos aspectos informais dos relacionamentos para produzir conhecimentos não canônicos” (MENDES; URBINA, 2015, p. 23).

As comunidades de prática podem ser observadas em três rotinas organizacionais que desafiam a mudança organizacional: no desenvolvimento da estratégia de negócios, em processos de inovação e em grupos de para o melhoramento contínuo (HENDRY, 1996). As comunidades de prática ultrapassam as fronteiras das organizações e adquirem caráter interorganizacional. A figura abaixo, adaptada de Wenger e Mcdermott, Snyder (2002), representa como as comunidades de prática podem estar representadas em um sistema de aprendizagem ampliado que ultrapassa os limites organizacionais.



Fonte: Adaptada pela autora (2019) de Wenger, McDermott e Snyder (2002).

A figura demonstra as diversas conexões que as organizações atuais, marcadas pela complexidade do mercado e economia do conhecimento, podem estabelecer. Nestas, os limites individuais das organizações são ultrapassados para o estabelecimento de redes de relacionamentos e trocas de conhecimento (WENGER; MCDERMOTT; SNYDER, 2002).

O conhecimento tem sido uma questão que interessa a todos os envolvidos em RIOs, tanto fornecedores quanto distribuidores e varejistas. Os “clusters”, que se formam naturalmente entre as diferentes cadeias de uma mesma indústria, são solo fértil para o desenvolvimento de comunidades de prática. As CA possibilitam a manutenção do conhecimento individual da firma, além da aproximação de outros possíveis parceiros para troca de conhecimento. Além disso, atualmente as trocas de conhecimento entre fornecedores

e consumidores têm sido fundamentais nos negócios. Os consumidores, por intermédio de grupos e comunidades, compartilham suas necessidades e desejos, sendo fonte fundamental para entendimento das demandas de consumo por parte das empresas. As marcas têm criado estas comunidades com intuito de engajar e entender os consumidores, além de estimular o engajamento e vínculo junto às marcas (WENGER; MCDERMOTT; SNYDER, 2002).

Ainda, de acordo com as comunidades que se formam nos negócios B2B, possibilitam que se mantenha a força interna das organizações, assim como fortificam as relações com os parceiros externos. O exemplo citado pelo autor da relação da Toyota com os seus fornecedores, onde uma associação promove laços fracos ao longo da cadeia, assim como um grupo de consultoria pode promover assistência direta e educação. No entanto, grupos voluntários de estudo promovem laços multilaterais fortes com fornecedores específicos. Em torno de cinco a dez organizações trabalham juntas, trocando conhecimentos, visitando umas às outras e compartilhando informações relevantes. Tal interação resulta em insights estratégicos, compartilhados nos encontros anuais da companhia, os quais têm apresentado resultados de performance e produtividade (WENGER; MCDERMOTT; SNYDER, 2002).

As redes de maior alcance, entre diferentes comunidades práticas (HENDRY, 1996), são aquelas os indivíduos acessam maior diversidade de conteúdos e ampliam sua capacidade de identificar novos conhecimentos e, assim, retransmiti-los, tanto em nível tácito quanto explícito. Em nível tácito, se considera a importância da capacidade absorptiva nesse processo (WENGER; MCDERMOTT; SNYDER, 2002; REAGANS; MCEVILY, 2003). Já em nível explícito, é levada em consideração a transmissão de conhecimento a partir dos laços fracos (GRANOVETTER, 1983). A capacidade absorptiva das organizações e a confiança que se estabelece entre elas são balizadores quanto à potencialidade de conhecimento, que pode ser gerada a partir de comunidade de práticas que integrem organizações (WENGER; MCDERMOTT; SNYDER, 2002).

Cadiz, Sawyer e Griffith (2009) desenvolveram uma escala que integra os conceitos de capacidade absorptiva e comunidades de prática, onde a partir de pesquisa estatística, justifica-se a correlação entre os dois conceitos como instrumento de medida de aprendizagem. A possibilidade de união desses conceitos reforça a importância de que ambos sejam analisados em conjunto, para se obter uma melhor compreensão da aprendizagem organizacional.

A partir dos conceitos básicos relacionados às comunidades de prática, as categorias que serão exploradas junto ao campo empírico a fim de atender os objetivos da pesquisa serão as que definem os grupos em comunidades de prática: engajamento espontâneo, troca de

conhecimentos e motivação. Além dos elementos relevantes ao desenvolvimento das comunidades: eventos, liderança, conectividade, membros, projetos e artefatos.

#### 4.3 CAPACIDADE ABSORTIVA

O entendimento do conceito de capacidade absorptiva (CA) é fundamental para se pensar como se dão os processos de apropriação de conhecimento e sua transformação em inovação. A capacidade absorptiva possibilita que as organizações se apropriem de conhecimento externo para, a partir disso, inovar (COHEN; LEVINTHAL, 1990). Entende-se que níveis mais altos de CA colocam a empresa em uma posição mais proativa frente a novas oportunidades encontradas no ambiente, permitindo maior potencial para inovação (COHEN; LEVINTHAL, 1990). Os estudos de Penrose (1959), sobre a Teoria da Firma podem ser vistos como precedentes aos estudos sobre a CA, pois a autora a dinâmica individual de cada firma, assim como sua relação com o ambiente externo, são as propulsoras ou não de seu crescimento.

A base dos estudos sobre capacidade absorptiva provém de Cohen e Levinthal (1989), a qual também foi denominada por eles como “[...] aprendizado da firma” (COHEN; LEVINTHAL, 1989, p. 569, tradução nossa). Os autores destacaram a importância dos setores de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) como geradores de inovação em projetos e produtos. Ainda, os setores de P&D são responsáveis pela formação do conhecimento “base” da organização, através da promoção das habilidades para identificação, assimilação e exploração dos conhecimentos disponíveis no ambiente. Também há o conhecimento por aprendizagem, o aprendizado que provém do “aprender fazendo” (*“learning by doing”*), o qual torna uma empresa prática e eficaz no que faz, e o aprendizado proposto pela CA, o qual possibilita que a empresa transforme conhecimento externo em algo novo, gerando conhecimento e inovação (COHEN; LEVINTHAL, 1989).

A CA organizacional não se refere à soma de CAs individuais, ela é fundamentada a partir de elementos organizacionais que conferem à empresa habilidades para aquisição e assimilação do conhecimento, mas principalmente da sua capacidade para a transformação do conhecimento. Neste sentido, a comunicação entre as partes é fundamental, pois possibilita que o conhecimento externo possa ser transmitido e entendido pelos diversos setores da organização (COHEN; LEVINTHAL, 1990).

Zahra e George (2002) ampliaram o conceito proposto por Cohen e Levinthal (1989; 1990), com ênfase à dimensão da transformação do conhecimento adquirido como

fundamental à sua exploração para fins de inovação e vantagem competitiva. Desta forma, atribuíram à CA quatro dimensões: aquisição, assimilação, transformação e exploração do conhecimento. A análise destas dimensões permite a identificação de suas influências sobre o direcionamento estratégico da organização, assim como da forma com que esta lida com o conhecimento. A partir destas dimensões, a CA pode ser dividida em capacidade absorptiva Potencial (CAP), a qual contempla as capacidades de aquisição e assimilação e a capacidade absorptiva Realizada (CAR) a qual compreende a transformação do conhecimento e sua exploração, ambas se complementam (ZAHRA; GEORGE, 2002).

Ainda, Zahra e George (2002) propuseram os antecedentes da CA, considerados os fatores que a influenciam. Dentre estes, consideram-se primeiramente as fontes externas, as quais a firma tem acesso como, por exemplo, as alianças e as relações interorganizacionais. Neste caso, a diversidade de fontes de conhecimento a qual uma organização é exposta influi na CA, porém não garante que as firmas transformem o conhecimento. Aqui, podem ser considerados o conhecimento técnico e também as formas já internalizadas pela firma para assimilar conhecimento. O terceiro são os estímulos como crises internas e externas, inovações radicais dentro da indústria a qual pertence ou fatores de alto impacto externo (ZAHRA; GEORGE, 2002). “O conhecimento prévio inclui as atividades de pesquisa e desenvolvimento (P&D); o capital humano e capacidades individuais; a estrutura organizacional e práticas administrativas; os tipos de interações e cooperações com parceiros externos” (ENGELMAN, 2014, p. 29).

Todorova e Durisin (2007) propuseram um modelo reformulado para a CA a partir da revisão das ideias propostas por Zahra e George (2002) e reconexão com os primeiros preceitos de Cohen e Levinthal (1990). Os autores reforçam a valorização do conhecimento externo como uma etapa anterior à aquisição do conhecimento, afirmando que a capacidade de valorização não é automática e deve ser fomentada para dar início a capacidade absorptiva. Cohen e Levinthal (1989) atestam a importância dos investimentos em P&D como base para que se estabeleçam condições de identificar o conhecimento externo.

Os processos e rotinas assumidos pelas empresas em cada dimensão (aquisição, assimilação, transformação e exploração) podem ter similaridades, porém têm características específicas que requerem mudanças, as quais oferecem à CA uma característica dinâmica. Assim, possuir uma capacidade dinâmica que através da criação e captação do conhecimento pode desenvolver novas competências e conferir vantagem competitiva à organização (ZAHRA; GEORGE, 2002).

A etapa da aquisição do conhecimento condiz com a capacidade da firma de identificar e adquirir conhecimento gerado externamente. Os investimentos a priori, assim como os conhecimentos que a organização já possui, são de grande relevância nesta etapa. Os esforços gastos para aquisição do conhecimento, dependendo da intensidade, velocidade e direção, influenciam na Capacidade de Aquisição da empresa (ZAHRA; GEORGE, 2002).

A assimilação do conhecimento refere-se aos processos e rotinas que possibilitam a análise, entendimento, interpretação e entendimento da informação que adquiriu. Esta etapa tem muito a ver com a capacidade de compreensão das informações e tal compreensão é dificultada quando a firma não tem ativos complementares disponíveis (ZAHRA; GEORGE, 2002).

A transformação do conhecimento é a etapa na qual a firma tem a capacidade de realizar insights. A partir de conhecimentos muitas vezes incongruentes, é possível se formar um novo “esquema” gerador de novos conhecimentos, facilitando o reconhecimento de oportunidades e a percepção da firma sobre seu ambiente competitivo (ZAHRA; GEORGE, 2002).

E, a fase da exploração do conhecimento permite a organização colocar em prática as competências e conhecimentos adquiridos. Nesta fase, são criados novos processos, produtos, tecnologias, novos formatos organizacionais. Por intermédio da exploração, o conhecimento adquire seu caráter comercial (ZAHRA; GEORGE, 2002).

Estudos recentes embasados pelos estudos seminais ampliam a compreensão de como a CA influencia a inovação. O estudo de Engelman *et al.* (2017) teve como objetivo validar a escala desenvolvida por Flatten *et al.* (2011) em um campo empírico brasileiro. O estudo analisou as dimensões da aquisição, assimilação, transformação e exploração (ZAHRA; GEORGE, 2002), que qualificam as empresas a explorarem novos conhecimentos e descobertas em empresas associadas à Federação das Indústrias do Rio Grande do Sul (FIERGS) (ENGELMAN *et al.*, 2017). Foram consideradas duas variáveis estratificadas para delimitação da amostra: tamanho da empresa e as diferenças relacionadas à intensidade tecnológica, identificando-se que quanto maior o porte tecnológico das empresas, maiores os investimentos nos setores de P&D (ENGELMAN *et al.*, 2017).

Através do método de análise fatorial, concluiu-se que as quatro dimensões da CA foram identificadas nas empresas. As capacidades de aquisição e exploração não tiveram diferenças significativas em empresas de alta e baixa tecnologia, já a capacidade de assimilação se mostrou mais desenvolvida em empresas de baixa tecnologia e a capacidade da transformação mais desenvolvida em empresas de alta tecnologia (ENGELMAN *et al.*, 2017).

Ainda, dentre as variáveis que apresentaram melhor média estão as relacionadas à importância dos investimentos em tecnologias e dos relacionamentos entre setores pontuando à relevância dos investimentos em inovação e colaboração (ENGELMAN *et al.*, 2017).

Ainda, estudo de Lau e Lo (2015) relacionou o desenvolvimento da CA com sistemas regionais de inovação como propulsores à transformação de conhecimento externo em vantagem competitiva para as empresas. De acordo com Fischer (2001), as empresas são as principais responsáveis pelo desenvolvimento inovativo de uma região, parte por suas capacidades individuais parte pela sua capacidade de se relacionar, através da CA com diversos setores dessa região. Para uma melhor compreensão da capacidade de absorção e sua relação com a inovação nas empresas que serão estudadas, serão utilizadas as dimensões da aquisição, assimilação, transformação e exploração do conhecimento.

## 5 CONTEXTUALIZAÇÃO DO CAMPO EMPÍRICO

As indústrias criativas, entendidas como a indústria do século 21 por excelência (HANSON, 2012), têm se tornado um importante mecanismo de desenvolvimento econômico, social e cultural. Novos setores, novos recursos e novas tecnologias derivam da criatividade e assim a mesma passa a ser cada vez mais valorizada, encorajada e aproveitada (FLORIDA, 2011).

De acordo com Bendasolli e Borges-Andrade (2013), no Brasil este setor já responde por dez por cento do produto interno bruto, tendo importante relevância nos índices de geração de empregos. Apesar de seu caráter diverso e dinâmico, são muitos os desafios para o seu desenvolvimento.

A indústria criativa se desenvolve nesse contexto, onde se fundamenta por seu próprio nome, necessita da criatividade para sua existência, não obstante como para sua sustentação. A criatividade para se sustentar deve distribuir valor, assim como ter uma cadeia preparada para seu desenvolvimento. O reabastecimento dos recursos criativos é o que vai garantir a sobrevivência, em longo prazo, das indústrias culturais. Práticas gerenciais úteis em outras indústrias encontram dificuldades nestas, onde o padrão de demanda é imprevisível e o monitoramento e controle de processos de produção são difíceis (LAMPEL; LANT; SHAMSIE, 2009).

O relatório de Nesta (2013), menciona que a setor da indústria criativa é o que mais aloca postos de trabalho centrados na criatividade, ampliando a força desse setor. Além disso, os cargos criativos têm ocupado espaço em outros setores diversos. Atualmente, apesar de o conhecimento técnico ser fundamento para a vantagem competitiva, de pouco se vale se não se sustentar na criatividade como propulsora à inovação contínua. Deste modo, diversas indústrias estão atentas à combinação de conhecimento e criatividade (LAMPEL; LANT; SHAMSIE, 2009).

O surgimento da indústria criativa deu-se em um cenário de transformações econômicas e sociais: a mudança do foco das atividades Industriais para atividades centradas no conhecimento, localizadas no setor de serviços. Desta forma, a emergência da sociedade do conhecimento e a transição de valores materialistas para valores pós-materialistas ocasionaram a chamada “virada cultural” (BENDASSOLLI *et al.*, 2009).

A Escola de Frankfurt cunhou o conceito de indústria cultural, uma separação entre o saber cultural e fabril, sendo a cultura vista como objeto de valor de troca (ORTIZ, 2016).

Para esta escola, as indústrias culturais representavam mais uma forma de sustentação do capitalismo e adequação do sujeito à condição de objeto (MACHADO, 2009).

A posterior passagem do termo indústrias culturais para indústrias criativas denota uma nova tentativa de articular os domínios de arte, cultura, tecnologia e negócios. Hoje, não se identificam elementos fortes para diferenciar ambos os conceitos. Neste sentido, observa-se o termo indústria criativa como uma tentativa de caráter semântico para neutralizar a visão crítica atrelada às indústrias culturais (BENDASSOLI *et al.*, 2009).

O atendimento de necessidades estéticas e expressivas, caracterizadas por uma categoria de produtos conhecidos como “bens culturais”, produziu um setor econômico crescente. As indústrias culturais têm importante influência sobre nossos valores, atitudes e estilos de vida (LAMPEL; LANT; SHAMSIE, 2009).

As definições da indústria criativa têm base na criatividade humana (HANSON, 2012). As delimitações do contexto e áreas que a integram divergem em perspectiva e argumentações. Bendassolli *et al.* (2009), a partir da análise de diversos autores sobre o tema, propõem quatro componentes identificados como principais ao fenômeno da indústria criativa:

1. A criatividade como elemento central, fundamental à propriedade intelectual.
2. A cultura entendida como objeto cultural.
3. Os significados e valor percebidos dos objetos culturais são transformados em propriedade intelectual, adquirindo valor econômico.
4. A convergência entre artes, negócios e tecnologias.

A criatividade tem seu desenvolvimento centrado no ser humano. Incitada de forma correta contribui para a inclusão social, diversidade cultural e sustentabilidade ambiental, ela é base para a criação de trabalho, inovação e comércio (UNCTAD, 2010).

As perspectivas de Bendassolli (2007), sobre as características estruturais e econômicas das indústrias criativas permitem agrupá-las em três grandes blocos. O primeiro se refere às formas de produção as quais têm a criatividade como recurso chave; a valorização da arte pela arte que refere às percepções estéticas e artísticas influência sobre o direcionamento de recursos; o uso de novas tecnologias que influencia diretamente o uso da informação e comunicação; e as equipes polivalentes que dão condições à coordenação de diferentes competências exigidas pela natureza das atividades extremamente diversificada. O segundo bloco é composto pela variedade infinita, diferenciação vertical e perenidade que

concebem os produtos gerados. O terceiro se refere à forma particular de consumo baseada em caráter cultural e instabilidade de demanda.

No *Relatório de Indústria Criativa UNCTAD* (2010), a moda sustentável é descrita como uma tendência atual. A utilização dos talentos criativos, associado a um bom uso da natureza, representa importante fonte para ascensão da economia. “As iniciativas de negócios responsáveis são necessárias pelas empresas de pequeno e médio porte, pelas multinacionais e pelas alianças estratégicas que envolvem governos e comunidades locais” (UNCTAD, 2010, p. 68). Neste sentido, este estudo busca equacionar os movimentos da moda contemporânea e dos relacionamentos interorganizacionais que impactem nos movimentos de inovação destas organizações.

Os comportamentos e o consumo são esferas fundamentais ao entendimento das tendências futuras (CALDAS, 2006), e isto pode ser assim observado no universo da moda. As novas narrativas refletem os novos formatos e significações que dão sentido a moda atual. O comportamento de consumo é um excelente balizador para compreensão das narrativas atuais. O produto de moda está diretamente ligado ao desejo de “parecer” do consumidor e esse aspecto da subjetividade está conectado à individualidade (BERLIM, 2012). O consumo baseado na centralidade do indivíduo tem grande relevância na moda, pois o consumidor e seu comportamento têm vital importância. A contemporaneidade marcada pela valorização do indivíduo é uma época de contrastes onde segundo Lipovetsky (1989), saímos de uma era marcada pelo sacrifício do dever para uma do sacrifício pela felicidade.

Os estudos de Lipovetsky e Roux (2004) sinalizam a chegada de um novo tempo na moda, onde os valores até então sustentados no capitalismo buscam alternativas e novos apelos para o consumo (CARLI; MANFREDINI, 2009). Uma das evidências das metamorfoses dos valores da moda no terceiro milênio são a busca pela sustentabilidade ambiental de forma que as necessidades das gerações futuras sejam garantidas através das ações presentes (CARLI; MANFREDINI, 2009).

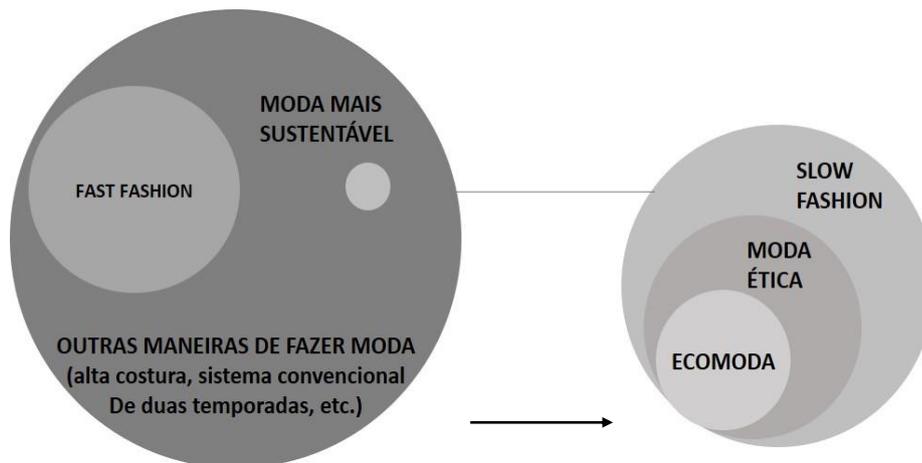
As discussões sobre sustentabilidade estão baseadas em três dimensões: desenvolvimento econômico, desenvolvimento social e gestão ambiental. De acordo com Barbieri *et al.* (2010), a dimensão social ocupa-se dos impactos sociais nas comunidades humanas; a dimensão ambiental considera os impactos ambientais decorrentes da emissão de poluentes e uso de recursos naturais e a dimensão econômica leva em conta a eficiência econômica, sem as quais as demais dimensões não se mantêm. Um negócio sustentável integra a realidade financeira à preocupação com a proteção, sustentação e melhora dos recursos humanos e naturais necessários no futuro (LEE, 2009).

O sistema da moda em geral, tem um ciclo de vida muito curto, no qual geralmente os produtos são descartados antes do fim de sua vida potencial, indo contra os axiomas do design sustentável (MARTINS, 2010). A indústria têxtil é considerada uma das maiores do planeta, tendo no consumo de roupas sua maior expressão (BERLIM, 2012). As críticas sobre sustentabilidade talvez sejam uma das maiores questões que a moda já enfrentou, pois estas a desafiam em seus detalhes, desde a matéria prima (fibras) e processos até os modelos econômicos, regras, metas, sistemas e valores que a envolvem (FLETCHER; GROSE, 2011).

Ainda, na moda a sustentabilidade ultrapassa as questões ambientais e sociais. Ela traz em si uma característica reflexiva, dentro de todos os componentes que a moda pode se expressar, nos conceitos, símbolos, imagens, modelos, histórias, ações e estilo de vida. “A moda, como veículo de comunicação a serviço das pessoas, pode e (deve) ser um agente dessa transformação” (CARVALHAL, 2017, p. 241). A virada necessária tem a ver com uma mudança cultural, a qual precisa estar alinhada a uma nova economia, mais colaborativa, distribuída, sustentável, social e ética (CARVALHAL, 2017).

Em *Moda Ética Para um Futuro Sustentável*, Salcedo (2014), descreve o significado de diversas expressões que caracterizam a integração da sustentabilidade no mundo da moda, de forma que seja possível delimitá-las e entendê-las de forma mais clara. A ecomoda (moda ecológica, moda bio ou moda orgânica) identifica as peças de roupa e outros produtos de moda que tenham sido produzidos através de métodos que impliquem em menor impacto ambiental. Tal expressão também pode ser atribuída às fibras utilizadas na confecção das roupas. A moda ética expande a preocupação ambiental a preocupação social, considerando a saúde dos consumidores e condições de trabalho das pessoas na indústria da moda. O “*slow fashion*” (moda lenta) enfoca o comportamento do consumidor como parte importante da cadeia. A ênfase na qualidade e conscientização de todas as partes envolvidas implica em um novo formato de relacionamento entre o fabricante e as peças, a roupa e o consumidor e entre o estilista e o produtor. Para finalizar, o termo moda mais sustentável engloba todas as expressões anteriores que buscam promover boas práticas ambientais e sociais, além de uma redução na produção e consumo dentro do contexto da moda. O esquema abaixo ilustra tais afirmações (SALCEDO, 2014).

Figura 5 – Moda ética para um futuro sustentável



Fonte: Adaptada pela autora (2019) de Salcedo (2014).

### 5.1 “UPCYCLING”

Dentre as novas configurações do “*slow fashion*” desenvolveu-se o “*upcycling*”. O termo foi usado inicialmente em 2002 por William McDonough e Michael Braungart em seu livro: *Cradle to Cradle: remaking the way we make things*, como um movimento com objetivo de evitar o descarte de materiais que podem ser reutilizados de forma a agregar maior valor em sua reutilização. A descrição original do termo por parte dos autores é a seguinte:

Um nutriente técnico é um material ou produto que é projetado para voltar ao ciclo técnico, para a indústria metabolismo de onde veio. [...] O isolamento dos nutrientes biológicos permitem que eles sejam ‘renovados’ – *upcycled* em vez de reciclados – *recycled* para manter sua alta qualidade em um ciclo fechado industrial (SUNG, 2015, p. 109-110, tradução nossa).

A partir do “*upcycling*”, novos produtos são desenvolvidos a partir de matérias primas existentes repercutindo em redução da poluição do ar e do consumo de energia (MCDONOUGH; BRAUNGART, 2002). A principal diferença entre “*upcycling*” e “*recycling*” está no fato de que a partir de matérias primas recicladas (“*recycling*”), algo novo é criado, agregando maior valor em seu segundo uso (“*upcycling*”) (GOLDSWORTHY, 2009). Deste modo, diferentemente do processo de reciclagem, o *upcycling* não confere o gasto de energia, pois transforma produtos inúteis e descartáveis em algo novo ou de maior valor e qualidade (BERLIM; 2012), mesmo que muitas empresas utilizem de materiais reciclados para realização do “*upcycling*” (GOLDSWORTHY, 2009).

Sung (2015) – por meio de revisão sistemática do termo “*upcycling*” realizada em 2014 nas bases de dados Springer, Google Scholar, Scopus, Web of Sciency, Metrapress,

Taylor & Francis, IEE, Elsevier e Emerald and Wiley – selecionou 55 publicações relevantes à temática entre 1990 e 2014 considerando artigos, livros e relatórios técnicos. O setor de moda foi o que obteve maior alcance, em quatorze dos cinquenta e cinco artigos pesquisados (SUNG, 2015). A pesquisa concluiu que, a partir dos anos 1990, o conceito passou a ganhar atenção por parte de pesquisadores e empresários, aumentando o número de publicações na área. No entanto, os estudos sobre a temática ainda podem ser considerados escassos. Dentre as conclusões do estudo do autor, está a importância do aumento da pesquisa da temática relacionada ao seu campo empírico (SUNG, 2015).

No próximo capítulo, será descrito o método estabelecido para o desenvolvimento da pesquisa. Para tanto, será descrita a amostra e se definirão os procedimentos metodológicos como: as etapas de pesquisa, os instrumentos de coleta de dados escolhidos, suas descrições e a sistemática desenvolvida para a análise de dados.

## 6 MÉTODO

Com o intuito de analisar a aprendizagem interorganizacional, com foco nos resultados de inovação em pequenas empresas de moda gaúchas, realizou-se uma pesquisa qualitativa descritiva. De acordo com Prodanov e Freitas (2013), a pesquisa qualitativa tem enfoque no processo e seus significados, desta forma considera uma relação indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito. O pesquisador é o instrumento-chave desta natureza de pesquisa, o qual mantém contato direto com o ambiente em questão, exigindo exercício de intuição e criterioso trabalho de campo (PRODANOV; FREITAS, 2013). Nessa perspectiva, para uma apropriação adequada e ampliada dos dados, foi realizada pesquisa de campo, a qual permite registro de dados e análises nos locais em que os fatos do estudo possam ser observados, além de aplicação de um questionário e entrevistas em profundidade com a amostra selecionada. A seguir, serão descritos o campo empírico e os procedimentos de coleta e análise de dados.

### 6.1 CAMPO EMPÍRICO

O campo empírico desta pesquisa foi delimitado a partir da seleção de quatro pequenas empresas de moda gaúcha que incluem valores relacionados à sustentabilidade no desenvolvimento de seus negócios. Para uma delimitação mais adequada da amostra e considerando a amplitude da temática de sustentabilidade, foram selecionadas empresas que utilizam o conceito do “*upcycling*” no desenvolvimento dos seus produtos e ou processos. Os dados que completam o quadro abaixo foram coletados no momento das entrevistas a partir das perguntas que guiaram o questionário, as mesmas serão descritas na próxima seção – procedimentos para a coleta e análise dos dados. A seleção das empresas a partir da utilização do conceito de “*upcycling*” nos produtos ou processos foi observada na aproximação das empresas em feiras da área, através da pesquisa em redes sociais e confirmadas nos momentos que as entrevistas foram agendadas. Abaixo, segue o quadro descritivo das empresas participantes da pesquisa:

**Quadro 3 – Empresas participantes da pesquisa**

	<b>Cargo entrevistado</b>	<b>Tempo de empresa</b>	<b>Utilização do “<i>upcycling</i>”</b>
<b>Empresa A</b>	Diretor – fundador	Seis anos e meio	Utilização de sobras da indústria têxtil para confecção de camisas. Consultoria em negócios voltados à sustentabilidade e “ <i>upcycling</i> ”.

Quadro 3 – Empresas participantes da pesquisa

	Cargo entrevistado	Tempo de empresa	Utilização do “ <i>upcycling</i> ”
<b>Empresa B</b>	Diretora-fundadora	Seis anos	Produtos e serviços em reinvenção de resíduos através de processos produtivos circulares.
<b>Empresa C</b>	Diretor-fundador	Um ano e meio	Utilização de matérias primas de descarte para confecção de sapatos.
<b>Empresa D</b>	Diretora – fundadora	Dois anos	Utilização de sobras de couro da indústria calçadista para confecção de sapatos.

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

## 6.2 PROCEDIMENTOS PARA COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Para que sejam atendidos os objetivos da pesquisa, esta foi realizada em três etapas. Primeiramente, pretendeu-se uma aproximação do campo empírico, através de visitas a feiras e espaços de colaborativos de “*coworking*”, nos quais puderam ser pré-selecionadas as empresas que participaram da pesquisa. Nestes locais, foi possível conhecer as marcas e produtos, para assim pré-selecionar marcas que utilizam o conceito de “*upcycling*” no desenvolvimento de seus produtos e ou processos. Ainda, tal aproximação permitiu fazer um primeiro contato com os empresários responsáveis pela empresa, sobre sua possível participação na pesquisa.

A segunda etapa teve o intuito de classificar as empresas quanto à sua capacidade de inovação, para que a partir destes resultados fossem criados dois grupos de empresas selecionadas, o primeiro grupo formado pelas empresas mais inovadoras e o segundo pelas menos inovadoras. O objetivo desta seleção foi o estabelecimento de um eixo comparativo, para a associação das categorias teóricas sobre aprendizagem interorganizacional, com as empresas classificadas como mais ou menos inovadoras.

Para realização de tal classificação foi utilizado como referência, o questionário proposto por Da Silva Neto e Teixeira (2011) no artigo *Mensuração do grau de inovação de micro e pequenas empresas: estudo em empresas da cadeia têxtil: confecção em Sergipe*. Tal questionário denominado, “Diagnóstico de Inovação”, foi desenvolvido a partir do instrumento Radar de Inovação proposto por Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006), o qual propõem doze dimensões nas quais as empresas podem desenvolver a inovação. Ainda, uma décima terceira dimensão proposta por Bachmann e Destefani (2008) foi acrescentada, por entenderem que o clima organizacional é pré-requisito para a inovação.

As treze dimensões do diagnóstico de inovação, adaptadas por Da Silva Néto e Teixeira (2006) são: dimensão oferta, dimensão plataforma, dimensão marca, dimensão clientes, dimensão soluções, dimensão relacionamento, dimensão agregação de valor,

dimensão processos, dimensão organização, dimensão cadeia de fornecimento, dimensão presença, dimensão rede, dimensão ambiência inovadora.

Para este estudo, foram selecionadas as dimensões oferta, clientes e processos por serem consideradas as com maior relevância para a etapa da classificação das empresas em mais e menos inovadoras dado o campo empírico da pesquisa. A dimensão oferta se relaciona com os produtos e serviços oferecidos pelas empresas, os quais de acordo com a aceitação e valorização dos clientes representam inovação. A dimensão dos clientes identifica o quanto à empresa utiliza das necessidades de seus clientes para inovar. Para finalizar, as novas configurações capazes de facilitar e otimizar as operações internas, de modo a ter maior eficiência, qualidade e agilidade, representam a dimensão dos processos (SAWHNEY; WOLCOTT; ARRONIZ, 2006).

O questionário adaptado de Da Silva, Neto e Teixeira (2006), contou com questões abertas e fechadas. A dimensão de análise oferta contou com três perguntas fechadas. A dimensão cliente contou com duas questões e a dimensão processos com uma questão. Dados os objetivos desta pesquisa de compreender a aprendizagem interorganizacional e sua relação com a inovação, abaixo se tem o questionário adaptado para este estudo, denominado “Balizador de Inovação”:

**Figura 7 – Questionário utilizado para o estudo**

<b>A</b>	<b>DIMENSÃO OFERTA</b>				
<b>1. Novos mercados</b>					
A empresa adota uma sistemática (rotina) para encontrar novos mercados para seus produtos?					
Nunca	Raramente	As vezes	Muitas vezes	Sempre	
<b>2. Novos produtos</b>					
Quantos novos produtos a empresa lançou com sucesso no mercado no último ano ?					
Até 20% dos produtos oferecidos foram novos					
De 21% a 40% dos produtos oferecidos foram novos					
De 41% a 60% dos produtos foram novos.					
<b>3. Ousadia</b>					
Quantos novos produtos lançados no último ano que não deram certo ?					
Até 20% dos produtos oferecidos não deram certo					
De 21% a 40% dos produtos oferecidos não deram certo					
De 41% a 60% dos produtos oferecidos não deram certo.					
<b>B</b>	<b>CLIENTES</b>				
<b>1. Uso das manifestações dos clientes - Processo.</b>					
A empresa faz uso sistemático de manifestações dos clientes (sugestões, reclamações, etc), para apoiar o desenvolvimento de novos produtos?					
Nunca	Raramente	As vezes	Muitas vezes	Sempre	
<b>2. Uso das manifestações dos clientes - Resultado</b>					
Quantos novos produtos a empresa lançou no último ano em decorrência de informações sobre necessidades dos clientes?					
Até 20% dos produtos.					
De 21% a 40% dos produtos.					
De 41% a 60% dos produtos.					
<b>C</b>	<b>PROCESSOS</b>				
<b>1. Melhoria dos processos.</b>					
A empresa sistematicamente modifica seus processos (ou compra ou aluga equipamentos diferentes dos usados anteriormente para obter maior eficiência, qualidade, flexibilidade ou menor ciclo de produção?)					
Nunca	Raramente	As vezes	Muitas vezes	Sempre	

Fonte: Elaborada pela autora (2019).

A aplicação do questionário foi realizada no mesmo dia das entrevistas em profundidade, o qual está descrito na próxima etapa. Sendo assim, os respondentes dos questionários serão os mesmos.

A avaliação dos questionários foi feita a partir da soma das escalas de pontuação propostas para cada dimensão de análise, a partir da alternativa escolhida pelo respondente. Para que todas as categorias pudessem ter o mesmo peso na análise, foi feita uma média em relação a cada categoria e após uma média final. Foram consideradas mais inovadoras as

empresas que apresentaram a maior média final. O formato de tabulação e cálculo dos resultados dos questionários pode ser compreendido no quadro abaixo:

**Figura 8 – Formato de tabulação e cálculo dos resultados dos questionários**

		LIKERT					MÉDIA
<b>DIMENSÃO OFERTA</b>							
A	Novos mercados	1	2	3	4	5	SOMA DOS RESULTADOS A + B + C / 3 =
B	Novos produtos	1	2	3			
C	Ousadia	1	2	3			
<b>TOTAL DIMENSÃO OFERTA</b>						<b>X</b>	
<b>DIMENSÃO CLIENTES</b>							
D	Uso da manifestação clientes - processo	1	2	3	4	5	SOMA DOS RESULTADOS D + E / 2 =
E	Uso da manifestação dos clientes - resultado	1	2	3			
<b>TOTAL DIMENSÃO CLIENTES</b>						<b>Y</b>	
<b>DIMENSÃO PROCESSOS</b>							
F	Melhoria dos Processos	1	2	3	4	5	RESULTADO =
<b>TOTAL DIMENSÃO PROCESSOS</b>						<b>SOMA F</b>	
<b>TOTAL DIMENSÃO PROCESSOS</b>						<b>Z</b>	
<b>MÉDIA FINAL</b>						<b>SOMA RESULTADOS X+Y+Z/3</b>	

Fonte: Elaborada pela autora (2019).

Em uma terceira etapa, foram realizadas entrevistas em profundidade com as empresas previamente selecionadas. As entrevistas foram realizadas com algum dos sócios das empresas, tendo como pré-requisito estarem vinculados a cargos gerenciais junto à empresa, participando assim, ativamente na gestão.

As entrevistas tiveram como objetivo relacionar as categorias teóricas escolhidas para à aprendizagem interorganizacional: força dos laços, comunidades de prática e capacidade absorptiva, com a variável dependente desta pesquisa - a inovação. Deste modo, foi possível realizar uma análise crítica entre as categorias teóricas e os resultados de inovação. A partir de pesquisa bibliométrica nas bases de dados Scopus e Google Acadêmico, não foram encontrados artigos que integrem as três categorias: força dos laços, capacidade absorptiva e comunidades de prática com a variável inovação. A vista disto, esta pesquisa pretendeu trazer uma nova possibilidade de análise na qual possam se estabelecer associações entre os três constructos.

A entrevista em profundidade foi conduzida a partir de questionário aberto, estruturado a partir das três categorias citadas acima para a aprendizagem interorganizacional. Utilizou-se como apoio para desenvolvimento das questões abertas relacionadas às forças dos laços a literatura consultada (GRANOVETTER, 1983; REAGANS; MCEVILY, 2003; MEEUS; KENIS; OERLEMANS, 2008) e a escala proposta por Zablocka *et al.* (2016). Essa escala foi desenvolvida para medir a propensão de líderes construírem capital social a partir da força dos laços em seus relacionamentos. As perguntas sobre capacidade absorptiva se embasaram na literatura pesquisada (COHEN; LEVINTHAL, 1989; 1990; ZAHRA; GEORGE, 2002), as de comunidades de prática em (WENGER, 1996; WENGER, 1998; WENGER; MCDERMOTT; SNYDER, 2002), além da escala proposta por Cadiz, Sawyer e Griffith (2009), a qual através de análise fatorial propôs criar uma ferramenta para medir a capacidade absorptiva integrada à participação em comunidade de prática.

No quadro abaixo podem ser observadas as perguntas que orientaram a entrevista em profundidade.

**Quadro 4 – Questionário aprendizagem interorganizacional**

<b>Características gerais entrevistado:</b>	
<b>Nome entrevistado:</b>	
<b>Tempo na empresa:</b>	
<b>Cargo:</b>	
<b>Descrição dos produtos:</b>	
<b>Descrição da utilização do conceito de “upcycling” no desenvolvimento produtos:</b>	
<p><b>A Força dos Laços</b> Granovetter (1983), Reagans e Mcevily (2003), Meeus, Kenis e Oerlemans (2008), Zablocka <i>et al.</i> (2016)</p>	1. Quando você pensa em inovar em produtos na sua empresa, qual a importância de se relacionar com outras empresas para troca de informações?
	2. E quando a inovação se refere a processos? Qual a importância do relacionamento?
	3. E qual a importância de desenvolver produtos internamente com sua equipe?
	4. E processos?
	5. O que você considera mais importante: se relacionar com outras empresas ou buscar ideias internamente? Por quê?
	6. Pensando em outras empresas que sua empresa mantém relacionamento ou parceria para inovação, você poderia citar qual tem maior importância? Qual seu tipo de negócio?
	Em relação à empresa a/b/c...
<b>Tempo de envolvimento</b>	7. Há quanto tempo vocês se relacionam?
<b>Frequência</b>	8. Com qual frequência vocês mantêm contato?
<b>Confiança</b>	9. Quais são as informações compartilhadas?
	10. De que forma esse compartilhamento acontece?
	11. Você confiaria no compartilhamento de uma informação estratégica com este grupo? Por quê? Cite um exemplo.
<b>Comprometimento</b>	12. Você tem intenção de manter o relacionamento com essa empresa no longo prazo? Por quê?

**Quadro 4 – Questionário aprendizagem interorganizacional**

<p><b>Comunidades de Prática</b>  <b>Hendry (1996), Wenger (1998), Wenger (2002), Wenger, Mcdermott e Snyder (2002), Cadiz, Sawyer e Griffith (2009)</b></p>	<p>13. A empresa (sócios, funcionários) participa de algum grupo externo (formal ou informal) para troca de conhecimentos e ou atividade prática? (Grupo de estudo, grupo de discussão, grupo de desenvolvimento técnico, grupo de convivência, e etc.).  14. Além dos encontros com os grupos externos a empresa tem encontros informais fora do espaço de trabalho?  Caso positivo, citar qual é considerado mais relevante para inovação.  Em relação ao grupo citado ...</p>
<p><b>Engajamento espontâneo</b></p>	<p>15. De que forma se deu a entrada nesse grupo? Por exemplo: vocês buscaram o grupo, ou foram convidados para participar, ou se inseriram de outra forma?</p>
<p><b>Troca de conhecimentos</b></p>	<p>16. Quem participa do grupo? (Clientes, funcionários, fornecedores, concorrentes, parceiros, outras empresas, amigos).  17. Qual a profissão dos demais participantes?  18. Descreva um pouco sobre seu funcionamento (Práticas, temas discutidos e demais atividades).</p>
<p><b>Motivação</b></p>	<p>19. Qual a principal motivação para participação?  20. Que resultados já foram alcançados?</p>
<p><b>Eventos, liderança, conectividade, membros, projetos e artefatos.</b></p>	<p>21. A participação nesse grupo gera algum tipo de projeto, ações conjuntas? Cite quais.  22. Você identifica uma ou mais lideranças nesse grupo?  23. Qual o papel dessas lideranças?  24. As conexões permanecem fora dos encontros?  25. São acessadas outras fontes de conhecimento para questões que não sejam resolvidas no grupo?  26. Existe algum tipo de registro dos encontros (relatórios, manuais)?</p>
<p><b>Capacidade Absortiva</b>  <b>Cohen; Levinthal (1989), Cohen; Levinthal (1990), Zahra e George (2002)</b></p>	
<p><b>Aquisição</b></p>	<p>27. Além do que já foi citado, quais as <u>principais</u> fontes de informação que a empresa acessa para inovar e como estas fontes são identificadas?  28. De que forma são identificadas as informações úteis ao desenvolvimento de novos produtos e processos?  29. Depois de identificadas, como essas informações são selecionadas?</p>
<p><b>Assimilação</b></p>	<p>30. Como as informações consideradas relevantes são compartilhadas dentro da empresa?  31. As informações são facilmente compreendidas por toda a equipe? Como essa compreensão é verificada?</p>
<p><b>Transformação</b></p>	<p>32. Como as informações são transformadas em conhecimento prático na empresa?  33. Quais as principais facilidades e dificuldades nesse processo?</p>
<p><b>Exploração</b></p>	<p>34. De que forma os novos conhecimentos se transformam em ações (vendas)?  35. Que tipos de ações são esses? (Por exemplo: novos produtos, novos processos, etc.).</p>

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

A análise dos dados foi feita a partir da análise de conteúdo proposta por Bardin (2004). Esta autora define a análise de conteúdo como um “[...] conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens” (BARDIN, 2004, p. 38), tendo como finalidade principal a interpretação dessas comunicações. Pressupõem-se registro e transcrição dos dados e a

construção de categorias de análise. A fase de análise, segundo Bardin (2004), requer que se passem pelos seguintes polos cronológicos: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados,

As respostas obtidas nas entrevistas foram analisadas a partir da associação das respostas com os achados teóricos para as categorias de análise. O modelo no qual as associações foram realizadas está descrito abaixo. Tais associações permitirão uma análise crítica e uma integração das três categorias associadas à aprendizagem interorganizacional escolhidas para orientar essa pesquisa. Ao final da sessão das análises pretende-se ainda, traçar possíveis integrações teóricas entre as categorias da aprendizagem organizacional e o campo empírico em questão.

**Quadro 5 – Base de análise**

	<b>Empresas + inovadoras</b>	<b>Empresas - inovadoras</b>	<b>Síntese</b>
A Força dos Laços			
Capacidade Absortiva			
Comunidades de Prática			

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

## 7 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A primeira etapa da análise de resultados consistiu na avaliação do questionário Balizador de Inovação. Os resultados obtidos em relação às empresas mais e menos inovadoras podem ser observados no quadro abaixo. A categorização das empresas como mais e menos inovadoras não teve intuito de desqualificar a capacidade de inovação das empresas entrevistadas, mas sim classificá-las de maneira que facilite a análise e comparação dos dados em relação às categorias selecionadas para aprendizagem interorganizacional.

**Quadro 6 – Resultados questionário Balizador de Inovação**

<b>Empresa</b>	<b>Resultado inovação</b>	<b>Média do grupo</b>
A	3,33	3,385
B	3,44	
C	3,05	
D	2,07	2,560

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Observa-se que as médias quanto à inovação resultaram similares nas empresas A, B e C. A empresa D se mostrou mais distante nesse quesito. Esse resultado pode estar relacionado a uma similaridade entre as empresas nas dimensões pesquisadas ou a uma deficiência na adaptação do questionário. A partir desse resultado, duas opções foram consideradas: 1) agrupar analiticamente as empresas A, B e C e compará-las à empresa D. Nesse caso, a relação entre aprendizagem e inovação poderia ficar mais clara, mas os resultados ficariam comprometidos pela diferença entre os tamanhos dos grupos; 2) agrupar as empresas A e B e compará-las às empresas C e D, que se constituía a ideia original do estudo. Dessa forma, a análise de cada grupo individualmente se mostraria consistente, mas a comparação entre os grupos poderia ficar prejudicada, diminuindo o contraste teórico-empírico entre os grupos. Considerou-se, por fim, a segunda opção, acreditando que a diferença entre os grupos poderia ser suficiente para discriminar a relação entre aprendizagem e inovação.

Observa-se que as empresas A e B foram fundadas há mais tempo que B e C o que pode ter influência no resultado. Pode-se inclusive avaliar se o fato das empresas C e D serem mais jovens não pode estar influenciando no seu nível de interação interorganizacional e assim de inovação. Ainda, a partir da análise do questionário, identificou-se que a resposta da empresa D, na dimensão “Processos” do questionário Balizador de Inovação, foi a que mais influenciou em sua média negativa em relação às demais empresas. A empresa D afirmou nunca modificar processos de acordo com a necessidade de clientes.

Diante desse quadro, a análise incluiu também algumas considerações sobre as empresas no nível individual. Deste modo, as empresas A e B obtiveram as maiores médias e por isto foram consideradas como mais inovadoras na amostra estudada.

## 7.1 FORÇA DOS LAÇOS

A análise da força dos laços – FL neste estudo realizou-se a partir dos conteúdos obtidos nas entrevistas. O entendimento de alguns elementos relacionados aos vínculos que se formam nos relacionamentos interorganizacionais, trouxe importantes contribuições para o entendimento da aprendizagem entre empresas voltadas para a inovação.

Os aspectos para análise dos laços neste estudo se concentraram no entendimento da frequência, confiança, comprometimento e tempo de envolvimento dos vínculos criados nos relacionamentos com outras empresas.

### 7.1.1 A força dos laços em empresas mais inovadoras

As empresas consideradas mais inovadoras foram unânimes na importância dada às relações externas para inovação em produtos e processos, porém suas respostas apresentaram diferenças quanto o tipo de relação que se estabelece. De acordo com o entrevistado A: *“Para a gente é difícil sentar, montar um projeto por questão de verba e complexidade, é meio que fundamental ter algum parceiro que vai conseguir cocriar uma solução, entende?”*. Já a Empresa B afirma que o relacionamento entre empresas é menos usual, pelo fato de a maioria das relações ocorrerem com outras pessoas e não com outras empresas. *“A troca acaba sendo mais de pessoa pra pessoa que formalmente de empresa para empresa, a gente tem muitos amigos que trabalham no setor e é inevitável acabarmos trocando informações sobre fornecedores, ponto de máquina, coisas bem micro e outras bem macro”* (EMPRESA B). Pode-se compreender que considerando as peculiaridades do campo empírico da pesquisa a diferenciação entre empresas e pessoas físicas pode se mostrar um pouco confusa, pois muitas vezes empresas são formadas por apenas uma pessoa. Desta forma, em relação aos depoimentos acima, pode-se considerar que ambas se relacionam interorganizacionalmente.

Quando questionados sobre a relevância dada às trocas internas em relação às externas, a empresa A referiu que considera uma mescla: *“Então eu acho que é meio que junto assim, a parte da inspiração e ideia e oportunidade vem muito de fora, e a parte da viabilização e fazer concretizar aquilo, vai muito interno, essa mescla, digamos”*. Ainda o

mesmo entrevistado citou que a busca do relacionamento externo está ligada à identificação de tendências e oportunidades externas, tendo aqui uma importante relação com a capacidade absorptiva. Os antecedentes da capacidade absorptiva da empresa podem ser influentes no estímulo à criação de vínculos interorganizacionais e assim na formação de laços. Abaixo, é mostrado quadro com as características para força dos laços analisados no estudo.

**Quadro 7 – Características força dos laços – empresas mais inovadoras**

Características Força dos Laços Granovetter (1973)	Empresas mais inovadoras	
	A	B
<b>Principal parceiro</b>	Designer – gestão de branding.	Amigos do setor, conselho informal (amigos que exercem cargos importantes em algumas empresas). Profissionais <i>freelancer</i> como professor da USP especializado em engenharia ambiental.
<b>Tempo de envolvimento</b>	Três anos	Seis anos
<b>Frequência</b>	Quinzenal	Mensal
<b>Confiança</b>	Compartilhamento de informações estratégicas como lucratividade	Compartilhamento de informações estratégicas como números faturamento.
<b>Comprometimento</b>	Tem interesse de manter relação em longo prazo.	Tem interesse de manter relação em longo prazo.

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

A partir da análise do quadro acima pode se observar que a Empresa A trouxe como principal parceiro uma empresa de *branding* enquanto a Empresa B citou parceiros diversos. A possibilidade de interagir com diversos parceiros pode dar vazão a alguns vínculos mais fracos, os quais podem ser ter características de laços fracos e assim serem relevantes à inovação (GRANOVETTER, 1983). No entanto, não se tem dados suficientes para confirmar quais relacionamentos, neste caso, são menos densos que os outros.

O tempo de envolvimento com os principais parceiros é maior na Empresa B, o que pode estar associado ao fato de esta empresa ter o dobro da idade da empresa A. Ainda, tal característica pode estar implicando na diversidade de parceiros, além dos laços que se estabelecem. As Empresas A e B afirmaram compartilhar informações relacionadas ao aspecto financeiro, como lucratividade e números do faturamento, quando questionadas sobre as informações sigilosas ou estratégicas que são compartilhadas nas relações externas. Ambas se consideram comprometidas, em longo prazo, com as organizações que se relacionam, pois acreditam que os relacionamentos implicam no investimento de ambas as partes e são

benéficos a todos envolvidos. Ambas as empresas se assemelham quanto à frequência dos encontros que estabelecem com os parceiros. A coesão social aqui é identificada através da força dos laços e das relações de confiança (REAGANS; McEVILY, 2003).

A partir das características identificadas, pode-se sugerir que a partir das entrevistas, as relações diádicas estabelecidas por A e B têm caráter informal, dispõem de alto envolvimento emocional e confiabilidade entre os envolvidos caracterizando relações de laços fortes (GRANOVETTER, 1983). Ambas as empresas se assemelham quanto à frequência dos encontros que estabelecem com os parceiros. Não se obtiveram informações suficientes para o entendimento de que as possíveis relações de laços fracos da empresa B possam estar estimulando à inovação.

### **7.1.2 A força dos laços em empresas menos inovadoras**

Ao serem questionadas sobre a importância de manterem relacionamentos com outras empresas para a inovação em produtos e processos as empresas C e D relataram respostas diferentes. A Empresa C afirmou que isto não é uma constante em sua rotina. *“Na verdade, estamos sempre atentos com as empresas que tem um produto parecido, uma filosofia parecida, mas trocar informações a gente não faz hoje”*. Para a Empresa D, tais relacionamentos foram descritos como fundamentais: *“Nós acreditamos que as outras empresas são os parceiros que vão fazer com que nós podemos melhorar o nosso produto”*. Esta empresa ressaltou a terceirização da produção como seu principal indicador de valorização do relacionamento interorganizacional.

A Empresa C considera as trocas internas mais importantes que as externas direcionando à equipe a principal referência para troca de ideias em relação a produtos e processos. No entanto, ela cita que a equipe deve saber escutar os clientes e estar atenta ao que está acontecendo no mercado. Aqui, observa-se que é dada uma relevância aos relacionamentos externos. A Empresa D, ao contrário, define os relacionamentos externos como os mais importantes, o que muito provavelmente está associado ao fato de a equipe interna ser de apenas duas pessoas e de todo processo de desenvolvimento e produção necessitar de empresas parceiras.

Quadro 8 – Características força dos laços – empresas menos inovadoras

Caraterísticas Força dos Laços Granovetter (1973)	Empresas menos inovadoras	
	C	D
Principal parceiro para inovação.	Fornecedores de materiais.	Empresa na qual terceiriza produção. O dono é pai de um dos sócios.
Tempo de envolvimento	Dois anos	Dois anos
Frequência	Quinzenal	Semanalmente
Confiança	Não são compartilhadas informações estratégicas.	Informações de mercado, produto e comercialização.
Comprometimento	Tem interesse se continuarem sendo um bom fornecedor, se não tiverem problemas.	Tem interesse de manter relação a longo prazo.

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Em relação ao tempo de envolvimento e frequência dos vínculos as C e D se assemelham. A Empresa C cita como principais parceiros as empresas fornecedoras, no entanto afirma não compartilhar informações estratégicas com estas, também relaciona o comprometimento em longo prazo como uma consequência dos serviços prestados. Observa-se que as relações de confiança e comprometimento não são descritas como fundamentais aos relacionamentos diádicos da Empresa C. De toda forma, como os relacionamentos com outras empresas são confirmados pode-se sugerir a existência de laços fracos os quais estimulem maior compartilhamento de conhecimento codificado-explícito (GRANOVETTER, 1983). A Empresa D, que considerou as relações externas como fundamentais, citou como principal referência ao estabelecimento da confiança em suas relações diádicas a relação de parentesco existente com a empresa parceira. Neste sentido, observa-se que os laços estabelecidos com esta empresa são fortes caracterizados pela confiança e afinidade com o par (GRANOVETTER, 1983).

### 7.1.3 Síntese

O fato de as quatro empresas serem pequenas, independentemente do seu nível de inovação, se mostrou como um ponto relevante ao desenvolvimento de relacionamentos com outras empresas, sendo entendido, inclusive, como crucial à sobrevivência do negócio. Deste modo, pode se afirmar que o tamanho das empresas, nesta pesquisa, aparece como um aspecto relevante à formação de vínculos externos por parte das organizações além de interferir na forma como os vínculos se estabelecem. As Empresas A e B parecem estar inseridas em redes

mais diversas, as quais são formadas por empresas ligadas a diversas áreas de atuação, estes tipos de redes são mais propensos ao desenvolvimento de inovações (NOOTEBOOM, 2005).

Nas empresas mais inovadoras, os vínculos apresentaram caráter informal a partir de relações de confiança, identificação de propósitos e comprometimento, caracterizando a formação de laços fortes (GRANOVETTER, 1983). As empresas menos inovadoras se diferenciaram nos resultados. A empresa D estabelece laços fortes baseados em relação de afinidade, já a empresa C questiona a relação de díades como relevantes.

A partir dos conteúdos obtidos é possível sugerir que as empresas consideradas mais inovadoras nessa pesquisa desenvolvem vínculos que apresentam características compreendidas na literatura como laços fortes (GRANOVETTER, 1983). Cabe aqui ressaltar que os laços fortes são de grande importância ao desenvolvimento do conhecimento, no entanto, muitas vezes por se criarem a partir de relações de semelhança podem não promover à inovação (GRANOVETTER, 1983). Pode-se sugerir que no contexto da pesquisa, da indústria criativa, formado por pequenas empresas de moda constituem-se relações em grande parte informais além de vínculos mais afetivos e densos, os quais por si são criados com o intuito de inovar. Tal característica é comprovada na pesquisa de Santoro *et al.* (2018), na qual empresas de moda expostas à heterogeneidade de rede e laços fortes foram mais propensas à inovação (SANTORO *et al.*, 2018).

## 7.2 COMUNIDADES DE PRÁTICA

A partir da análise das entrevistas, observou-se que as organizações A, B, C e D participam de grupos com objetivo de troca de conhecimentos. Neste sentido, a relação entre as características de cada uma das organizações desta amostra com as competências pertinentes aos sistemas sociais nos quais estão inseridas dá vazão à aprendizagem (WENGER, 2002). Em relação às Empresas A e B e C e D é possível afirmar que os grupos relatados nas entrevistas podem ser identificados como comunidades de prática – CP (WENGER, 1998).

As análises das entrevistas se guiaram a partir das características que constituem as comunidades de prática como tal: engajamento espontâneo, troca de conhecimentos e motivação (WENGER, 2002). Desta forma, foi possível analisar se tais características foram contempladas e de que forma isto ocorre. Ainda, foram considerados os elementos que podem ser identificados dentro das comunidades de prática: eventos, liderança, conectividade, membros, projetos e artefatos os quais identificam particularidades destas comunidades.

### 7.2.1 Comunidades de prática em empresas mais inovadoras

De acordo com os depoimentos obtidos nas entrevistas, as empresas A e B participam de grupos que se aproximam dos pressupostos para comunidades de prática. Tais grupos contemplam os pressupostos para às subcategorias selecionadas por esta pesquisa para CP: engajamento espontâneo, troca de conhecimentos e motivação (WENGER, 1998, SOUZA-SILVA; DAVEL, 2007) no entanto, a forma como o fazem se mostra diferente, conforme descrito nos próximos parágrafos.

A empresa A relatou a participação em um grupo de empreendedores, no qual amigos se reúnem para pensar seus negócios, dentre os interesses se destacam a inovação e a tecnologia. A maioria dos participantes trabalha, ou são donos de “startups”. Neste grupo, o engajamento, de acordo com o entrevistado, se deu de forma orgânica: *“Ia para o bar tomar uma ceva, e começava aquelas dores de empreender, até que a gente falou meu vamos se juntar toda semana e trocar uma ideia”*. O entrevistado citou que já houve participações de parceiros externos, amigos e até concorrentes. Observou-se o objetivo de empreender, aparentemente comum aos participantes, como força de união do grupo.

A Empresa B desatacou a participação em um grupo que intitulou como “Conselho”. Este grupo surgiu a partir do desejo em expandir o negócio, que para isso, as sócias sentiram a necessidade de acessar pessoas mais maduras e experientes para aconselhamento referente ao processo de crescimento da empresa. A entrevistada disse que todo processo de formação do grupo, se deu de forma informal. *“Como a empresa trabalha em prol de um propósito, as pessoas se sentem muito mais solícitas, muito abertas para nos dar conselhos e praticamente trabalhar de graça, não damos nenhum retorno financeiro e as pessoas, participam do grupo de bom grado”*,

Nos parágrafos acima estão descritas as similaridades e diferenças, Na fala de ambas as empresas, observa-se o engajamento espontâneo, assim como a troca de conhecimentos e o repertório compartilhado (ENGELMAN *et al.*, 2017), os quais caracterizam um grupo como comunidade de prática (WENGER, 2002). Ainda, observou-se que a forma que se deu tal engajamento, traz características peculiares às realidades e perfil de cada uma das organizações. Observa-se nos dois casos a valorização da interação para a exploração de um tema comum (WENGER, 1998), onde a discussão e o compartilhamento de ideias ultrapassam o grupo da empresa, e através de um interesse prático se promovem novos conhecimentos (WENGER, 2002).

A motivação para a participação em ambos os grupo citados se dá pela possibilidade de troca de conhecimento, por mais que tais associações ocorram de formas diferentes, de acordo com as especificidades de cada uma das empresas, ambas utilizam os grupos como fonte para busca e espaço para entrega de conhecimento “é achar oportunidades para a marca” – entrevistado A. Ainda, a Empresa A citou que as ideias partilhadas no grupo suscitaram uma mudança na estratégia de negócio da empresa: “*A solução que eu encontrei hoje para o negócio, cheguei nela a partir disso, dessa troca... Mas é uma mescla de achar soluções e se manter motivado, pois quando eu falo para os caras as coisas que eu faço, consigo dar soluções para eles também*”. Aqui, observa-se como o grupo – CP, pode estar interferindo na estratégia do negócio e assim representando mudança organizacional (HENDRY, 1996).

Na empresa B a fala da entrevistada traduz a motivação para a participação: “*Já somam seis anos de parceria e eu sinto que a gente pode passar a vida trocando, hoje a gente ouve bastante eles, suas histórias e muitas vezes podemos auxiliar em questões que eles estão passando também, é uma troca muito rica, passa pelo propósito, pela troca de saberes e pela amizade*”. Os relacionamentos informais o “*storytelling*” em formatos de comunidades de prática dão vazão a troca de conhecimento tácito (WENGER; MCDERMOTT; SNYDER, 2002).

Observa-se que em ambos os grupos a socialização como promotora de reflexões e trocas práticas, as quais permitem o compartilhamento de conhecimento tácito (HENDRY, 1996). As Empresas A e B participam de grupos interorganizacionais, ampliando a rede de trocas de conhecimento (WENGER; MCDERMOTT; SNYDER, 2002), e a troca de conhecimento tácito o qual propicia engajamento cultural, mudança e aprendizado nas organizações (HENDRY, 1996). A troca de conhecimentos em ambas é motivada pela interação com outros indivíduos na exploração de temas comuns (WENGER, 1998). O quadro abaixo relaciona os resultados das entrevistas com os elementos para comunidades de prática:

**Quadro 9 – Elementos de comunidades de prática – empresas mais inovadoras**

Elementos CP Wenger (1998; 2002)	Empresas mais inovadoras Entrevistas	
	A	B
<b>Eventos</b>	Encontros semanais, bares, locais aleatórios.	Encontros quinzenais, reuniões, jantás, churrascos.
<b>Liderança</b>	“ <i>Uma das paradas que mais gera liderança é empatia, tu demonstrar interesse pelo negócio pela angústia e motivação alheia</i> ”.	“ <i>Quem assume a frente em alguns momentos somos nós, não tem muito o local hierárquico do líder, e sim talvez do mediador, do facilitador</i> ”.

Quadro 9 – Elementos de comunidades de prática – empresas mais inovadoras

Elementos CP Wenger (1998; 2002)	Empresas mais inovadoras Entrevistas	
	A	B
		<i>“O papel dessa pessoa, que eu sugiro que a gente troque de liderança para facilitação é cuidar se todos estão bem, se todos estão falando e se está chegando no objetivo traçado no início da conversa”.</i>
<b>Conectividade</b>	<i>“Surge uma ideia de solução que não é tão aplicável, mas está no mundo que a gente tá, mas a gente já ouviu falar ou viu que pode ser uma oportunidade, então conversamos com quem é aprofundado no assunto”.</i>	<i>“Todos se conectam entre si, é algo além dos negócios, passa por como estamos no mundo, de que forma queremos ganhar dinheiro, é posicionamento de vida, aí não existe barreira de forma alguma”.</i>
<b>Membros</b>	<i>“Já rolou concorrente, rolou amigos, parceiros externos, mas o núcleo mesmo são os empreendedores, um tem uma startup, outros trabalham em startups, são todos da área de inovação, tecnologia e marketing”</i>	<i>“Amigos, uma da área de business (ex controller de uma grande empresa americana e hoje consultora de fast fashion)”</i>
<b>Projetos</b>	<i>“A empresa X nasceu daí”</i>	<i>“O principal projeto é a própria empresa, é seguir com saúde emocional e financeira a partir das conclusões que se alcança junto”</i>
<b>Artefatos</b>	<i>“Email, grupos de whats e cada um faz suas anotações”</i>	<i>“Temos uma amiga que se intitula designer de sentidos, ela media nossas conversas e traz para o lado gráfico através de uma costura de todas as ideias que vão surgindo”; “Ainda são tiradas fotos e anotações em bloco de notas para cada encontro”.</i>

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

O quadro acima foi construído, principalmente, a partir das falas dos entrevistados com intuito de ilustrar elementos e características de como se configuram comunidades de prática, no contexto em questão da indústria criativa. Desta forma, foram escolhidas as falas relacionadas às subcategorias em questão.

Os membros que formam os grupos nas duas empresas apresentam características diferentes. O grupo no qual a empresa A está inserida conta com empreendedores os quais em sua maioria trabalham em “startups”, com foco em inovação e tecnologia. Na Empresa B, é dado destaque às pessoas de áreas opostas as de atuação da empresa em si, como no caso da pessoa que trabalha com “fast fashion”, que já foi diretora de uma grande empresa. As conexões que se estabelecem dentro do grupo e para fora dele também estão relacionadas com os membros que as formam, sendo que os acessos externos, assim como as conexões internas se dão a partir desta interação (WENGER, 2002).

A Empresa A cita como resultado do grupo o surgimento de um novo negócio, ainda pode ser observado a partir das falas como as relações que os elementos estabelecem entre si

dão forma e especificidade a cada CP (WENGER, 1998; 2002). O surgimento da Modaut, como um dos resultados do grupo pode representar uma união destes elementos:

O Y queria comprar a sobra dos meus tecidos pra fazer gravatas e vinha em algumas feiras me visitar, resolvi dar as sobras para ele como motivação para iniciar o negócio, nas feiras as vezes vendíamos bem as vezes nada, um dia olhamos e falamos, pô vamos focar em moda e criar uma parada legal que não existe aí surgiu a feira X (EMPRESA A, 2019).

A Empresa B cita a cartografia como um artefato e de sua comunidade, na qual uma designer integra as diversas ideias que surgem de uma forma mais lúdica, trazendo uma identificação específica desta comunidade através de um dos elementos que a constitui (WENGER, 1998; 2002).

### 7.2.2 Comunidades de prática em empresas menos inovadoras

A análise das entrevistas das Empresas C e D trouxeram elementos sobre a participação de ambas em grupos para troca de conhecimentos. Por meio de engajamento espontâneo e motivação, tanto a Empresa C quanto a Empresa D deram uma resposta positiva.

A empresa C participa de um grupo que ela intitula de “Consultoria”, no qual participam pessoas conhecidas que trabalham em uma empresa reconhecida como “ecossistema para *startups*”. De acordo com a entrevistada, o grupo tem objetivo de troca de conhecimento e a partir dele a Empresa C foi convidada, para servir de *case* de estudo, para a empresa de “*startups*”. “Assim, do mesmo jeito que a gente utiliza a consultoria para eles, eles também utilizam as informações como estudo de caso deles”.

A Empresa D participa de um grupo mais voltado ao empreendedorismo, de acordo com a fala do entrevistado. A partir de uma atividade ligada ao SEBRAE, onde as empresas têm encontros particulares para consultoria de assuntos específicos, se desenvolveu um grupo informal, onde as organizações se reúnem para discutir suas práticas. “*O foco do grupo é inovação, questão de empreendedorismo da pessoa em si*”.

Ambas as empresas encontram nos grupos a possibilidade da troca de conhecimento a partir da discussão de temáticas compartilhadas (WENGER, 2002). Observam-se, em ambas as empresas, a característica de participarem de grupos externos a empresa, nos quais podem ser desenvolvidas competências diferentes, de acordo com as peculiaridades de cada sistema social que se inserem (HENDRY, 1996).

Em relação à motivação para participação no grupo, a Empresa C cita que pelo fato de serem pequenos e muitas vezes as decisões mais estratégicas serem definidas por parte dos dois sócios, a possibilidade de compartilhar e trocar ideias com outras pessoas ou grupos considerados referência é importante. *“O marketing, digital, site, foi tudo nós que fizemos interno, então ter esta troca de opinião para vermos se estamos fazendo certo ou não, está ou não legal, ter uma orientada é muito importante”*. A possibilidade de aprendizado ultrapassando os limites organizacionais (WENGER; MCDERMOTT; SNYDER, 2002), além da troca de conhecimento para inovação como possibilidade de mudança organizacional (HENDRY, 1996) são observadas como estratégicas para a empresa em questão. Para a Empresa D, a motivação para a participação no grupo está relacionada à possibilidade de aprender, principalmente sobre o empreendedorismo: *“Para nossa empresa entender um pouco mais sobre o mercado, o que o empreendedor tem que fazer, quais são os objetivos, as metas, como alcançar, como não saber, como não parar no tempo”*. A troca de experiências a partir das práticas, a discussão de um tema comum e união de competências como propulsora de aprendizagem se apresentam as CP como possibilidades reais do desenvolvimento da aprendizagem (SOUZA-SILVA: DAVEL, 2007). As respostas obtidas para as subcategorias de CP permitiram a construção do quadro abaixo, no qual é mostrado abaixo:

**Quadro 10 – Elementos de comunidades de prática – empresas menos inovadoras**

Elementos CP Wenger (1998; 2002)	Empresas menos inovadoras Entrevistas	
	C	D
<b>Eventos</b>	<i>“Não existe um encontro mensal confirmado, um cronograma. De acordo com a necessidade, ocorrem as reuniões, trocas por e-mail e as vezes até por telefone”</i> .	Grupo SEBRAE. <i>“Encontros particulares de dez em dez dias, e encontros em grupo que a cada grupo se decide nova data”</i> .
<b>Liderança</b>	<i>“Sim, existe uma pessoa da empresa de startups que toma a frente”</i> .	<i>“Existem pessoas bem mais ativas, tem maior poder de fazer novas coisas do que os outros, tem outros que estão ali só para completar e os que estão para fazer parcerias e crescer”</i> .
<b>Conectividade</b>	<i>“Assim eles nos passaram para”</i>	<i>“Tem a questão de seguir o que o SEBRAE está propondo”</i>
<b>Membros</b>	<i>“Pessoas que trabalham na parte de administração, investimentos e marketing”</i>	<i>“Pessoal que trabalha com móvel para gatos, de diversos ramos, somos os únicos do ramo sapato”</i>

**Quadro 10 – Elementos de comunidades de prática – empresas menos inovadoras**

Elementos CP Wenger (1998; 2002)	Empresas menos inovadoras Entrevistas	
	C	D
<b>Projetos</b>	<i>“Na verdade, a gente recebe informações deles, mas eles também nos usam como case de trabalho, então é essa parceria...”</i>	<i>“Conseguimos ampliar a nossa forma de pensar”. [...] fez com que nós entendêssemos que deveríamos ter o mix e não só uma coisa”</i>
<b>Artefatos</b>	<i>“A maioria dos registros, de alguma forma é registrada por e-mail”</i>	<i>“Registros pessoais e em grupo de WhatsApp”</i>

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Os dados coletados a partir das entrevistas com C e D relataram que em relação aos eventos ambos são informais, no entanto os da empresa D sendo vinculados ao SEBRAE respeitam alguns alinhamentos delimitados pela entidade o que, também de alguma forma, influenciam na conectividade deste grupo. Os membros são diversos e os projetos são evidenciados nas reflexões e mudanças possíveis acerca das próprias empresas. A partir dos elementos citados acima é possível observar características específicas a cada um dos grupos. Abaixo está descrita a síntese em relação às CP entre as empresas mais e menos inovadoras.

### 7.2.3 Síntese

A partir da análise das entrevistas, foi possível identificar que todas as empresas tanto as consideradas mais inovadoras, como as menos inovadoras, participam de grupos que contemplam empreendimento conjunto, engajamento e compartilhamento de conhecimento (ENGELMAN *et al.*, 2017). Desta forma, apesar de os grupos e os conteúdos desenvolvidos serem diferentes, todos podem ser considerados como CP.

As Empresas A, B, C e D, apresentam características diferentes em relação a estrutura e produtos, no entanto, conforme já citado anteriormente, as quatro estão inseridas em uma mesma região, são consideradas pequenas, pertencem à indústria criativa e desenvolvem sua linha de produtos embasados pelo conceito do “*upcycling*”. Além disso, as quatro empresas têm na terceirização de mão de obra e no relacionamentos externos como bases do negócio. A complexidade dos novos mercados pode ser influente na transposição dos limites da organização (WENGER; MCDERMOTT; SNYDER, 2002), podendo servir de motivação para que outros grupos se formem a partir destas conexões. Tal interação pode ser considerada uma tendência dentro da amostra da pesquisa.

O quadro abaixo sintetiza similaridades e diferenças em relação aos elementos que constituem as CP nas empresas mais e menos inovadoras. A partir dos conteúdos das entrevistas, já descritos nos quadros anteriores, em relação às subcategorias para CP: eventos, liderança, conectividade, membros, projetos e artefatos.

**Quadro 11 – Síntese dos elementos para comunidades de prática – empresas mais e menos inovadoras**

Elementos CP Wenger (1998;2002)	Delimitação teórica Wenger (1998;2002)	Organizações	
		Mais inovadoras (A e B)	Menos inovadoras (B e C)
<b>Eventos</b>	Os eventos dependem de cada CP e deve ser dada atenção ao ritmo e as responsabilidades dos membros para que ocorra o engajamento.	Encontros informais - locais diversos.	
<b>Liderança</b>	As lideranças internas vão interferir no desenvolvimento das CP, as quais necessitam de várias formas de liderança e vão se concentrar em uma ou duas pessoas, porém as lideranças podem estar em constante mudança.	Empatia - "Facilitador"	Direcionada
<b>Conectividade</b>	A conectividade entre as os integrantes de uma comunidade é variada, envolvendo muito além de eventos, relacionamento de intermediação entre pessoas que precisam ou possam dar ajuda, desta forma a possibilidade de comunicar e interagir em mídias diversas é importante.	Orgânica	
<b>Membros</b>	A interatividade dos membros, através da motivação e respeito de suas individualidades é um elemento importante no andamento das CP, assim como a atenção a ser dada na entrada e saída de membros, para que as CP não se sobrecarreguem ou comprometam o foco de atenção da CP.	Diversas áreas de atuação.	
<b>Projetos</b>	As CP assumem responsabilidade por uma agenda de aprendizado a qual tem condições de explorar seu domínio assim como identificar e procurar formas de resolver suas falhas, desta forma aprofundam e legitimam seu compromisso.	Novo negócio.	Desenvolvimento da empresa.
<b>Artefatos</b>	Cada comunidade de prática produz seus artefatos específicos, os mesmos incluem ferramentas, documentos ou símbolos que devem ser desenvolvidos de acordo com a sua necessidade de forma a serem usuais à medida que a comunidade se desenvolve.	Cartografia.	<i>Email; WhatsApp.</i>

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Observa-se que as quatro empresas, apresentam formatos de eventos diversos, porém todos de caráter informal. As lideranças nos grupos são identificadas pelas quatro empresas, no entanto, nas empresas menos inovadoras observa-se que são delimitadas pessoas específicas e certo grau de hierarquia dentro do grupo, enquanto as mais inovadoras associam

a liderança às qualidades mais abstratas. A conectividade se desenvolve organicamente a partir das características específicas de cada grupo. Todas as CP são formadas por membros de diversas áreas de atuação. Os projetos das quatro empresas estão relacionados às mudanças nas próprias empresas ou, no caso de uma das empresas mais inovadoras, ao surgimento de um novo negócio.

As características relacionadas aos elementos: eventos, conectividade e membros apresentaram semelhanças nas Empresas A, B, C e D, o que pode evidenciar que tal similaridade esteja associada ao contexto destas empresas, todas pertencentes à indústria criativa do que as diferenças em seus níveis de inovação. Ainda, a informalidade, assim como a diversidade de membros que são características pertencentes às indústrias criativas, pode estar reforçando o desenvolvimento de comunidades de prática como ferramenta de aprendizagem e mudança organizacional (HENDRY, 1996). Além de tais características estimularem o desenvolvimento de redes ampliadas de relacionamento, desenvolvimento de laços fortes e assim possibilidade do compartilhamento de conhecimento tácito (WENGER; MCDERMOTT; SNYDER, 2002). As diferenças que caracterizam a individualidade de cada uma das quatro empresas ao serem colocadas em tensão com as competências sociais pertinentes aos sistemas sociais que estes grupos se inserem podem promover a aprendizagem (WENGER, 2002).

### 7.3 CAPACIDADE ABSORTIVA

Os depoimentos das entrevistas se referem ao contexto das pequenas empresas de moda do Rio Grande do Sul, os quais puderam ser relacionados com a capacidade absorptiva – CA. As subcategorias analisadas para entendimento da CA foram os antecedentes da CA e as etapas de aquisição, assimilação, transformação e exploração (ZAHRA; GEORGE, 2002).

As relações entre o referencial teórico previamente apresentado e os achados empíricos estão descritos abaixo.

#### 7.3.1 Capacidade absorptiva nas empresas mais inovadoras

As Empresas A e B foram classificadas como mais inovadoras e apresentaram algumas características semelhantes e outras diferentes quanto às etapas da capacidade absorptiva. Quanto às características semelhantes às duas empresas enfatizam a habilidade de comunicação com a equipe como premissa à disseminação do conhecimento. Ainda, o

*feedback* se mostra como fonte externa de conhecimento para ambas. Observa-se que as fontes externas de conhecimento acessadas são diferentes, porém ambas adicionam a palavra “propósito” em seus depoimentos como critério de seleção do que é relevante. Em relação às diferenças estão as fontes externas citadas para a aquisição de conhecimento, além da valorização do setor de P&D nesse processo. De igual modo, as sistemáticas de ambas para transformação do conhecimento mostraram características e detalhes característicos à individualidade de cada organização.

A Empresa B citou como fontes externas acessadas na busca por conhecimentos para inovação: internet, feiras, fóruns, palestras e trocas de ideias. Ainda, destacou as trocas de informações informais e “orgânicas” do dia a dia como relevantes. Tais trocas podem ser fonte de compartilhamento de conhecimento tácito (LUNDVALL; NIELSEN, 2007). O conhecimento técnico e experiência prévios (ZAHRA; GEORGE, 2002), assim como o capital humano e as capacidades individuais, podem ser premissas para uma maior acessibilidade a novas fontes de conhecimento (ENGELMAN, 2014), além da valorização de tais conhecimentos como possíveis fontes para inovação (TODOROVA; DURISIN, 2007).

A Empresa A relatou acessar informações novas na internet e em eventos, porém no seu depoimento parece haver certa insatisfação no acesso a algumas fontes na busca de “soluções” para o negócio:

O colaborar deveria ser uma premissa básica para se ser sustentável, só que isso é discurso e na prática as vezes não acontece, tem um monte de gente com soluções legais, que poderiam se juntar e criar uma solução muito maior, mas muitas vezes cada um está no seu mundo e não se une e se tu descobre é meio que no acaso.

A Empresa B destacou o setor de P&D como o indutor de novas ideias, as quais podem ou não passar para as próximas etapas da CA. A afirmação da existência do setor, assim como de sua importância no momento de aquisição e assimilação podem ser observadas na fala da entrevistada: “*Na reunião semanal de pauta, todos os assuntos são trazidos, tem um momento da reunião em que eu que trabalho mais com P&D trago o que estou pesquisando, o que estou pensando, se alguém tem alguma contribuição a fazer com a pesquisa, este é o momento*”. Nesta fala, pode ser compreendida a função básica do P&D como responsável pelo conhecimento “base” da empresa que dará os elementos necessários ao desenvolvimento das habilidades necessárias à CA (COHEN; LEVINTHAL, 1989). Além disso, a entrevistada destacou a importância do *feedback* dos clientes no processo de desenvolvimento de novos processos e produtos, reforçando a valorização do conhecimento

externo na exploração de novos produtos (COHEN; LEVINTHAL, 1990, ZAHRA; GEORGE, 2002, ENGELMAN *et al.*, 2017).

A etapa da aquisição do conhecimento, que identifica qual o conhecimento externo é relevante (ZAHRA; GEORGE, 2002), é associada à valorização das trocas externas por parte dos entrevistados. O que pode estar associado, segundo eles, ao fato de serem pequenos e precisarem do relacionamento para se manterem. Ao considerarmos que ambas as empresas associam a força das suas marcas ao conceito que elas propõem, destacou-se uma identificação de propósito como pré-requisito à seleção de conhecimentos úteis, ou não, na etapa da aquisição da CA. Isto pode ser identificado na fala do Entrevistado A: *“Hoje, tudo que eu vejo de legal eu vou lá e tiro a febre, quero conhecer, quero trocar ideia com as pessoas pra entender o que estão fazendo e se vale a pena eu investir o meu tesão no negócio”*.

Após a etapa da aquisição, para que os conhecimentos sejam assimilados, ou seja, analisados, entendidos e interpretados (ZAHRA; GEORGE, 2002), o entrevistado da empresa A reforçou a habilidade da comunicação com a equipe como premissa para a motivação e entendimento da essência das ideias a serem desenvolvidas. Desta maneira, para que os conceitos possam ser posteriormente transformados (ZAHRA; GEORGE, 2002), e enfim explorados (ZAHRA; GEORGE, 2002). Em processos e ações, são realizadas muitas conversas. Nestas conversas, procura-se utilizar uma linguagem compreensível, que tenham condições de expressar a essência da ideia proposta. Na Empresa B, reuniões semanais via web permitem que o P&D relate as ideias, e que as mesmas sejam discutidas e já sistematizadas em conteúdos via *Google Drive* entre os participantes. Ainda, são construídos murais visuais digitais os quais orientam as tarefas e as etapas do processo. A Empresa B citou a questão da sociocracia, priorizada pela empresa, na qual segundo entrevistada, colabora no processo de disseminação dos novos conhecimentos dentro da equipe: *“A gente só passa para a próxima fase se está bom o suficiente para seguir isso, então é seguro o suficiente para...”*.

A Empresa A usou a motivação como uma das respostas à transformação do conhecimento: *“A entrega, o que eu recebo, tipo, a motivação em fazer as coisas bem feitas, fazer rápido, fazer eficiente. É comportamento, os caras se manterem motivados empolgados e querendo continuar a fazer”*. Desta forma, para esta empresa a dificuldade na etapa da transformação é o alinhamento entre as necessidades condizentes ao processo de fabricação do produto em si com o propósito que o embasa: *“O grande desafio é esse, é conseguir vender o propósito que eu vendo para o meu cliente eu tenho que vender para a minha*

*costureira também*”. Os insights gerados a partir de movimentos muitas vezes incongruentes dão forma ao conhecimento, permitindo o reconhecimento de oportunidades (ZAHRA; GEORGE, 2002).

Ainda, a empresa B destacou a questão do tamanho da empresa, o qual facilita troca de informações de forma mais ágil e rápida. No entanto, aumenta a constância da mudança que pode gerar uma sensação de insegurança. “*Como a gente está sempre mudando, gera uma insegurança, né, então talvez aí mora a maior dificuldade*”. Já a empresa A, associou o fato de ser pequena à possibilidade de flexibilidade de processos e a uma filosofia de poder estar sempre se reinventando.

A exploração do conhecimento para ambas as empresas é uma consequência dos demais processos, tendo resultados diversos, os quais, são transmitidos aos clientes e depois retransmitidos a marcas em forma de *feedback*. Ambas as empresas deram alto valor ao retorno dos clientes em todo o processo. Os *feedbacks* dos clientes passam a ser o início de um novo processo de conhecimento externo a ser adquirido, assimilado transformado e novamente explorado (ZAHRA; GEORGE, 2002).

A partir da análise das entrevistas, identifica-se que mesmo ambas as empresas tenham sido categorizadas como mais inovadoras, apresentam características diferentes em sua CA, as quais podem estar associadas às especificidades do negócio e trajetória de cada uma das empresas.

### **7.3.2 Capacidade absorptiva nas empresas menos inovadoras**

Observaram-se semelhanças nas empresas C e D quanto a CA. Ambas citaram a internet como fonte principal de acesso ao conhecimento externo e enfatizaram a participação em grupos externos como importantes fontes de conhecimento. Ambas ainda citaram as discussões entre os sócios para escolha das informações relevantes a empresa, além de associarem a disseminação dos conhecimentos de forma prática dentro da empresa. A etapa final de implementação e comercialização dos novos produtos se mostra diferente nas empresas C e D.

Na fala do entrevistado da empresa D está enfatizada a importância da participação de um dos sócios em um “*Hub*” de inovação: “*O Hub está em constante processo de inovação, então eles nos agregam muito valor para pensar de uma forma nova*”. A Empresa C identificou na consultoria em que participa, uma fonte para fomento de novas ideias. Observa-se aqui, a importância dada a participação nos grupos, corroborando com Todorova e Durisin

(2007) em relação à valorização do conhecimento externo como anterior à aquisição do conhecimento.

Ainda, a empresa C citou a questão de “*não ter uma relação de hierarquia*” com os colaboradores o que, segundo entrevistada, aumenta a interação e participação das pessoas com ideias, sugestões e críticas no desenvolvimento de produtos e processos relacionados ao negócio. O entrevistado da empresa D reforçou que a troca entre os sócios permite uma seleção do que é ou não possível à realidade da empresa: “*Muitas coisas são interessantes, mas não conseguimos colocar dentro da nossa empresa, no dia a dia, aquilo não se encaixa em nada*”. Ambas as empresas são formadas por dois sócios e relataram que as trocas entre eles, conversas sobre possíveis informações relevantes são base para que novas ideias sejam disseminadas dentro da empresa. Deste modo, os esforços na busca pelo conhecimento externo, além do entendimento sobre quais conhecimentos são pertinentes, influenciam na capacidade de aquisição da empresa (ZAHRA; GEORGE, 2002), já a análise entre os sócios sobre as ideias adquiridas configura parte relevante da etapa de assimilação do conhecimento (ZAHRA; GEORGE, 2002).

A etapa da transformação (ZAHRA; GEORGE, 2002) adquire um caráter prático em ambas as empresas. A implementação dos novos conhecimentos se dá então de forma prática e a internet tem papel “chave” na etapa da exploração (ZAHRA; GEORGE, 2002), caracterizada aqui pela comercialização dos produtos. A empresa C relata que quando as ideias passam a ser transformadas, ou seja, passam a ser esquematizadas, ou se tornam protótipos são nas ações diárias que isto se manifesta. Esta afirmação pode ser observada na seguinte fala: “*Pessoal, implementamos isto aqui, vamos fazer assim, assado, para aprender isso aqui precisa ver um tutorial e tal, a gente passa para a galera, então é muito na conversa, sabe*”. Para empresa D as novas informações são experimentadas pela equipe nas atividades diárias de forma a serem compreendidas. Neste sentido, a prática e entrega das pessoas envolvidas, que vão revelar o entendimento e novas possibilidades assumidas pelos conhecimentos adquiridos e assimilados. O conhecimento se dá pelo “*learning by doing*” tornando a empresa prática e eficaz no que faz (COHEN; LEVINTHAL, 1990).

Em relação à etapa da exploração (ZAHRA; GEORGE, 2002), o entrevistado D, relata que a “causa” implicada na marca é o que tem a maior força na hora da venda. Para isto, a “abertura” de como são realizados os processos para os clientes, passou a ser uma prática importante. Para a Empresa C, os novos processos e produtos implementados não necessariamente se convertem em venda. Neste sentido, a etapa da exploração, na qual os conhecimentos são finalmente atribuídos a novos, produtos, tecnologias e formatos

organizacionais apresentam características diferentes nas Empresas C e D, No entanto, para as duas empresas a implementação dos novos conhecimentos se dão de forma prática e a internet tem papel “chave” para comercialização dos produtos. Desta maneira, de acordo com os depoimentos, observaram-se semelhanças entre C e D nas etapas de aquisição, assimilação e transformação e diferenças na etapa da exploração.

### 7.3.3 Síntese

A partir da análise acima se observaram similaridades e diferenças quanto aos processos da CA nas empresas classificadas como mais e menos inovadoras. O quadro abaixo traz uma síntese dos achados empíricos e significações constatadas para as etapas da CA nas Empresas A, B, C e D.

**Quadro 12 – Síntese etapas capacidade absorptiva para empresas mais e menos inovadoras**

Etapas da capacidade absorptiva (ZAHRA; GEORGE, 2002)	Organizações		
	Mais inovadoras A e B		Menos inovadoras B e C
Aquisição	Eventos, cursos, feiras, fóruns.	Internet relacionamento com grupos externos.	Discussão entre os sócios, participação em “hub” de inovação.
	Identificação com propósito da marca.		Ausência de hierarquia.
Assimilação	Conteúdos sistematizados via Google Drive, murais visuais digitais.	Conversas e discussões.	Análise de ideias entre os sócios.
	Sociocracia, habilidades de comunicação.		Interação com a equipe no desenvolvimento de protótipos
Transformação	Novas práticas e processos.		Tutoriais
	Motivação das pessoas justifica eficiência etapa.		Prática diária justifica eficiência etapa
Exploração	Produtos, consultoria, processos.		Novos produtos e processos
	Feedback clientes.		Abertura de processos junto aos clientes

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

A partir do quadro acima ficam evidenciadas maiores diferenças do que semelhanças entre as empresas mais e menos inovadoras em relação às etapas da CA. De acordo com o resultado das entrevistas, as empresas mais inovadoras pareceram apresentar uma fonte mais diversa de acesso a informações, a associação feita pelas empresas A e B da aquisição de

novos conhecimentos através de eventos, feiras, cursos, internet e fóruns reforça tal característica. Ainda estas empresas parecem contemplar processos mais sistematizados e detalhados relacionados as etapas da assimilação e transformação da CA, como por exemplo a possibilidade de utilizar ferramentas como murais digitais, além de conteúdos organizados através de ferramentas. Assim, níveis mais altos na CA das organizações podem estar associados a diferenças nos níveis de inovação das empresas (COHEN; LEVINTHAL, 1990).

As quatro empresas, ou seja, tanto as mais quanto as menos inovadoras valorizam o acesso a outras organizações ou grupos, como possíveis fontes de inovação. As empresas mais inovadoras citaram o setor de P&D como importante à aquisição de conhecimento, reforçando a função do P&D na formação do conhecimento “base” da organização (COHEN; LEVINTHAL, 1989). A internet como fonte principal de acesso à informação foi unânime nas quatro empresas, seja como fonte direta para aquisição de conhecimento, seja como recurso tecnológico para troca de informações, reuniões via web, troca e sistematização de conteúdos e venda final. Desta forma, se mostrou recurso presente em as todas as etapas da CA.

As Empresas A, B, C e D terceirizam a produção dos produtos, deste modo, de acordo com as entrevistas, a etapa de aquisição (ZAHRA; GEORGE, 2002) tem maior participação dos sócios, com exceção da empresa A que, por não ter sócios, refere como fundamental a troca com parceiros na etapa da aquisição. Desta forma, para B, C e D a partir da etapa da assimilação (ZAHRA; GEORGE, 2002), os demais atores envolvidos passam a ser fundamentais, para que o conhecimento possa ser transformado e enfim explorado nos negócios de forma inovativa, a fim de garantir vantagem competitiva (ZAHRA; GEORGE, 2002). A etapa da transformação do conhecimento implica em que as demais pessoas envolvidas no processo de fabricação, tenham se apropriado dos conhecimentos pertinentes à fase da assimilação (ZAHRA; GEORGE, 2002), para que possam desenvolver novos insights e “esquemas” no que concerne aos produtos e processos em questão.

O que pode ser observado é que os elementos organizacionais ou as habilidades de cada uma das empresas é o que confere a forma como elas adquirem, assimilam e principalmente transformam o conhecimento (COHEN; LEVINTHAL, 1990). Tais habilidades podem ser analisadas, por exemplo, a partir da valorização do propósito no desenvolvimento de produtos e processos por A e D (uma pertencente ao grupo das mais inovadoras e outro do grupo das menos inovadora). A Empresa A o destaca no momento da escolha de possíveis parceiros para busca de conhecimentos relevantes à organização, já a Empresa D diz ter na etapa da venda a divulgação do propósito da marca como estratégico. A

valorização do propósito é um elemento observado no processo da CA de ambas as empresas, no entanto ele se dá de forma diferente de acordo com suas características individuais. Sabe-se, por exemplo, que a empresa A além da venda de camisetas, vende consultoria para negócios com valores sustentáveis e “*upcycling*”, diferente da Empresa D que atualmente está 100% focada na venda de sapatos. Assim, sugere-se que nas empresas (A e D), a etapa da aquisição, assimilação e transformação de alguma forma se convergem em outros momentos se modifica, reafirmando a característica dinâmica da CA (ZAHRA; GEORGE, 2002).

#### 7.4 INTEGRANDO AS TRÊS CATEGORIAS DE ANÁLISE

A partir das análises realizadas para cada uma das categorias da aprendizagem interorganizacional definidas para esta pesquisa, é possível realizar algumas reflexões acerca da relação destas três categorias de análise com a inovação no contexto da indústria criativa. Ainda, sugere-se uma possível integração entre as três categorias como influentes à inovação em relacionamentos interorganizacionais.

Os relacionamentos são influenciados pelos tipos de laços estabelecidos com outras organizações, pelas particularidades dos grupos – CP aos quais as empresas estão inseridas, assim como pelas etapas de seus processos de CA. Mesmo que, de acordo com o conteúdo das entrevistas, a Empresa D tenha afirmado não trocar informações com outras empresas com intuito de inovação, os relacionamentos interorganizacionais, baseados em interações sociais (LUNDVALL, 1988; SAWHNEY; PRANDELLI, 2000) se confirmam nos grupos-CP que participa. Ainda, a partir da afirmação teórica de que o desenvolvimento da aprendizagem se dá a nível social (NONAKA, 1994) e de que as organizações criam conhecimento a partir da interação entre conhecimento tácito e explícito (NONAKA, 1994; TAKEUSHI; NONAKA, 2009), pode-se afirmar a relevância da FL, CP e CA para o entendimento da aprendizagem interorganizacional voltados à inovação nesta pesquisa.

As Empresas A, B, C e D, apresentam peculiaridades em relação às suas estruturas organizacionais, e tipos de produtos, no entanto, conforme já citado anteriormente, apresentam similaridades, como o fato de estarem inseridas em uma mesma região, serem pequenas e desenvolverem sua linha de produtos embasados pelo conceito do “*Upcycling*” e pertencerem à indústria criativa. Tais características corroboram com Klanovicz, Verschoore e Franzato (2018), sobre a importância das redes de cooperação para o fortalecimento de pequenas e médias empresas, além de proporcionarem a aprendizagem e inovação entre as empresas inseridas (BALESTRIN; VELSCHOORE, 2010).

Sabe-se que os sistemas de inovação atuais caracterizados pela velocidade e necessidade de mudança, necessitam da capacidade de aprendizagem para se desenvolver (LUNDVALL *et al.*, 2002) além da integração dinâmica com os diversos atores do sistema (LUNDVALL; NIELSEN, 2007).

Sabe-se que os relacionamentos informais promovem o desenvolvimento de laços fortes (GRANOVETTER, 1983), os quais dão vazão ao desenvolvimento do conhecimento tácito (NONAKA; VON KROGH; VOELPEL, 2006) de grande relevância a aprendizagem e inovação (LUNDVALL *et al.*, 2002). À medida que a participação em CP estimula a confiança, a densidade dos vínculos e assim o desenvolvimento de laços fortes entre as organizações, os próprios laços de confiança já estabelecidos anteriormente em relações diádicas, podem induzir a criação de CP. Ao mesmo tempo, à medida que as empresas afirmam buscar nos grupos-CP fontes de conhecimento externo, os mesmos influenciam na CA. Observa-se, aqui, uma possível integração entre as três categorias de análise desta pesquisa.

Ainda, foi possível observar que as entrevistas trouxeram em seus conteúdos elementos que relacionam tendências do contexto da moda mais sustentável com as práticas das organizações da amostra. O propósito mais sustentável, através do “*upcycling*” é citado pelas quatro marcas, como uma das bases para a movimentação do negócio, sendo observado como estratégico em diferentes momentos das análises. Tal aspecto confirma a característica reflexiva do comportamento social contemporâneo (CARVALHAL, 2017), onde as novas tendências de consumo, centradas no indivíduo (LIPOVETSKY, 1989), embasam em valores como a sustentabilidade possibilidade de se pensar necessidades futuras atendidas pelas ações presentes (CARLI; MANFREDINI, 2009; LEE, 2009).

A possibilidade de integrar os campos teóricos da gestão organizacional com as práticas organizacionais pertencentes à indústria criativa dão amplitude e solidez ao entendimento do campo empírico desta indústria. Ainda, as formas de gestão mais tradicionais alcançam novos aspectos de análise no encontro com as particularidades da indústria criativa, assim como esta pode ser analisada por “lentes” que contém em si a solidez da teoria da administração. Pretende-se, assim, dar mais um passo na integração das disciplinas, contextos e conseqüentemente na aprendizagem interdisciplinar.



## 8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O setor da moda na indústria criativa merece atenção mediante seus impactos econômicos e sociais. Ao final desta dissertação, pode-se afirmar que os objetivos foram integralmente atingidos à medida que as categorias selecionadas para a aprendizagem interorganizacional trouxeram conteúdos relevantes sobre como se dá o desenvolvimento do conhecimento no campo empírico da indústria criativa.

As análises que foram realizadas a partir dos relatos das entrevistas permitiram pertinentes reflexões sobre o desenvolvimento do setor da moda mais sustentável nas pequenas empresas de moda gaúchas selecionadas. As práticas identificadas pelas Empresas A, B, C e D justificaram as categorias teóricas selecionadas para a aprendizagem interorganizacional: força dos laços, comunidades de prática e capacidade absorptiva.

Os dados coletados a partir de entrevistas em profundidade foram extensos, considerando a dimensão das três categorias selecionadas, as perguntas abertas dão vazão a respostas subjetivas as quais podem destacar alguns aspectos em detrimento de outros.

As diferenças entre os níveis de inovação foram minimamente discriminatórias, sugerindo que as categorias analisadas não influenciam significativamente nos níveis de inovação das empresas. Assim, a análise das empresas em dois grupos distintos (mais e menos inovadores) foi pertinente para o entendimento dos grupos em si, mas não justificou diferenças substanciais quanto os grupos como mais e menos inovadores.

No entanto, alguns elementos puderam ser identificados como “diferenciados” nas Empresas A e B. Tais empresas, caracterizadas aqui como mais inovadoras, apresentaram uma maior diversidade de conexões, além de maior densidade nos laços estabelecidos.

Na indústria criativa, mais especificamente no contexto de pequenas empresas de moda que compõem este estudo, apesar da possível heterogeneidade de conexões os laços que se formam nas relações parecem adquirir caráter mais denso. Tal característica pode ser explicada pela intimidade dos vínculos das pequenas empresas (SANTORO *et al.*, 2018).

Observa-se tal característica difere dos achados de Granovetter (1983) e pode ser uma particularidade de determinado contexto. Isto pôde ser observado nas três categorias de análise e também no conteúdo das entrevistas os quais em diversos momentos se alinham com características pertinentes à colaboração interorganizacional (NOOTEBOOM, 2014), e a inovação sustentável (BARBIERI, 2007). Tal heterogeneidade de rede pode estar relacionada a melhores resultados de inovação (SANTORO *et al.*, 2018, TODEVA, 2006). Neste sentido, pôde-se concluir que, apesar dos achados em cada uma das três categorias de análise (FL, CP

e CA, força dos laços, comunidades de prática e capacidade absorptiva) não terem representado uma diferença relevante nos níveis de inovação entre os grupos selecionados de empresa mais e menos inovadoras, tiveram grande relevância no entendimento de como as categorias da pesquisa interferem na inovação de cada uma das empresas.

A presente pesquisa de caráter qualitativo, não permite o encontro de dados e análises mais generalizáveis, tal questão pode ser considerada como limitador nesta dissertação. Sugerem-se futuros estudos quantitativos, neste contexto, os quais privilegiem dados quantificáveis que possibilitem maior assertividade na análise das categorias sugeridas para aprendizagem e sua relação com resultados de inovação.

A possibilidade da integração das três categorias de análise como influentes na aprendizagem para inovação representa um dos principais achados deste estudo. Um maior aprofundamento de como as três categorias se conectam e de que forma tais conexões podem ser compreendidas são considerados como pontos relevantes para próximas pesquisas na área.

Os achados qualitativos das entrevistas caracterizaram a aprendizagem interorganizacional no contexto da indústria criativa, pela tendência de formação de redes para trocas de conhecimento, as quais priorizam os relacionamentos externos, a formação de grupos informais e o desenvolvimento de laços fortes.

## REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, L. As relações inter-organizacionais. *In: RODRIGUES, S. B.; CUNHA, M. P. Estudos organizacionais: novas perspectivas na administração de empresas – uma coletânea lusobrasileira.* São Paulo: Iglu, 2000.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA TÊXTIL E DE CONFECÇÃO (ABIT). Disponível em: <<http://www.abit.org.br>>. Acesso em: 08 ago. 2018.
- AXELROD, R. **The evolution of cooperation.** London: Penguin Books, 1990.
- BACHMANN, D.; DESTEFANI, J. H. Metodologia para estimar o grau de inovação nas MPE. *In: SEMINÁRIO NACIONAL DE PARQUES TECNOLÓGICOS E INCUBADORAS DE EMPRESAS, 18., 2008, Aracaju. Anais ...* Aracaju: ANPROTEC, 2008.
- BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M.; FAYARD, P. Criação de conhecimento nas redes de cooperação interorganizacional. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 45, n. 3, p. 52-64, jul./set. 2005. Disponível em: <<https://rae.fgv.br/rae/vol45-num3-2005/criacao-conhecimento-nas-redes-cooperacao-interorganizacional>>. Acesso em: 05 jul. 2019.
- BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. Aprendizagem e inovação no contexto das redes de cooperação entre pequenas e médias empresas. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 17, n. 53, p. 311-330, jun. 2010. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1984-92302010000200005&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-92302010000200005&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 14 nov. 2018.
- BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. R.; REYES JUNIOR, E. O campo de estudo sobre redes de cooperação interorganizacional no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 14, n. 3, p. 458-477, mai./jun. 2010. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-6552010000300005&script=sci\\_abstract&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-6552010000300005&script=sci_abstract&tlng=pt)>. Acesso em: 05 jul. 2019.
- BARBIERI, J. C. *et al.* Inovação e sustentabilidade: novos modelos e proposições. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 50, n. 2, abr./jun. 2010. Disponível em: <<https://rae.fgv.br/rae/vol50-num2-2010/inovacao-sustentabilidade-novos-modelos-proposicoes>>. Acesso em: 05 jul. 2019.
- BARBIERI, J. C. Organizações inovadoras sustentáveis. *In: BARBIERI, J. C.; SIMANTOB, M. Organizações inovadoras sustentáveis: uma reflexão sobre o futuro das organizações.* São Paulo: Atlas, 2007.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo.** 3. ed. Lisboa: Edições 70, 2004.
- BARNEY, J. B. How a firm's capabilities affect boundary decisions. **Sloan Management Review**, [s. l.], v. 40, n. 3, p. 137-145, abr. 1999. Disponível em: <<https://sloanreview.mit.edu/article/how-a-firms-capabilities-affect-boundary-decisions/>>. Acesso em: 06 jul. 2019.
- BARNEY, J. B., HANSEN, M. H. Trustworthiness as a source of competitive advantage. **Strategic Management Journal**, [s. l.], v. 15, special issue: competitive organizational

behavior, p. 175-190, verão 1994. Disponível em: <<https://www.jstor.org/stable/2486817>>. Acesso em: 05 jul. 2019.

BAUM, J. A. C.; INGRAM, P. Interorganizational learning and network organization: toward a behavioral theory of the interfirm. *In*: MARCH, J. G.; AUGIER, M. (Eds.). **A tribute to Richard M. Cyert**. Aldershot (UK): Edward Elgar. 2002.

BEEBY, M.; BOOTH, C. Networks and inter-organizational learning: a critical review. **The learning organization**, [s. l.], v. 7, n. 2, p. 75-88, maio 2000. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/235318569\\_Networks\\_and\\_Inter-Organizational\\_Learning\\_A\\_Critical\\_Review](https://www.researchgate.net/publication/235318569_Networks_and_Inter-Organizational_Learning_A_Critical_Review)>. Acesso em: 06 jul. 2019.

BENDASSOLI, P. F. *et al.* Indústrias criativas: definição, limites e possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 49, n. 1, p. 10-18, jan./mar. 2009. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75902009000100003&script=sci\\_abstract&tIng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75902009000100003&script=sci_abstract&tIng=pt)>. Acesso em: 05 jul. 2019.

BENDASSOLLI, P. F.; BORGES-ANDRADE, J. E. Desempenho empreendedor nas indústrias criativas: propondo um modelo teórico. **Temas em Psicologia**, v. 21, n. 1, p. 105-120, 2013. Disponível em: <[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-389X2013000100008](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-389X2013000100008)>. Acesso em: 05 jul. 2019.

BERLIM, L. **Moda e sustentabilidade**: uma reflexão necessária. São Paulo: Estação das Letras e Cores, 2012.

BESSANT, J.; TIDD, J. **Inovação e empreendedorismo**: administração. Porto Alegre: Bookman, 2009.

BEST, Michael H. **The new competition**: institutions of industrial restructuring. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press, 1990.

BÖHE, D. M.; SILVA, K. M. O dilema de crescimento em redes de cooperação: o caso da Panimel. *In*: VERSCHOORE, J. R. (Org.). **Redes de cooperação**: uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul. Porto Alegre: FEE, 2004.

BRASS, D. J. et al. Taking stock of networks and organizations: a multilevel perspective. **Academy of Management Journal**, [s. l.], v. 47, n. 6, p. 795-817, 2004. Disponível em: <<https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/20159624?journalCode=amj>>. Acesso em: 05 jul. 2019.

BRAUNGART, M.; MCDONOUGH, W. **Cradle to cradle**: remaking the way we make things. New York: Farrar, Straus e Giroux, 20102.

CADIZ, D.; SAWYER, J. E.; GRIFFITH, T. L. Developing and validating field measurement scales for absorptive capacity and experienced community of practice. **Educational and Psychological Measurement**, [s. l.], v. 69, n. 6, p. 1035-1058, ago. 2009. Disponível em: <<https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0013164409344494>>. Acesso em: 05 jul. 2019.

CALDAS, D. **Observatório de sinais**: teoria e prática da pesquisa de tendências. Rio de Janeiro: SENAC, 2006.

CARLI, A. M. S; MANFREDINI, M. L. (Orgs.). **Moda em Sintonia**. Caxias do Sul: EDUCS, 2009.

CARVALHAL, A. **Moda com Propósito**: manifesto pela grande virada. São Paulo: Estação das Letras e Cores, 2017.

COHEN, W. M.; LEVINTHAL, D. A. Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. **Administrative Science Quarterly**, [s. l.], v. 35, n. 1, p. 128-152, mar. 1990. Disponível em: <[https://www.jstor.org/stable/2393553?seq=1#page\\_scan\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/2393553?seq=1#page_scan_tab_contents)>. Acesso em: 05 jul. 2019.

COHEN, W. M.; LEVINTHAL, D. A. Innovation and learning: the two faces of R & D. **The Economic Journal**, [s. l.], v. 99, n. 397, p. 569-596, set. 1989. Disponível em: <<https://www.jstor.org/stable/2233763>>. Acesso em: 05 jul. 2019.

COLEMAN, J. S. **Foundations of social theory**. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press, 1990.

COX, A. What are communities of practice? A comparative review of four seminal works. **Journal of information science**, [s. l.], v. 31, n. 6, p. 527-540, dez. 2005. Disponível em: <<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0165551505057016>>. Acesso em: 09 jul. 2019.

CROPPER, S. *et al.* Introducing inter-organizational relations. *In*: CROPPER, S. *et al.* (Eds.) **The Oxford Handbook of Inter-Organizational Relations**. [S. l.]: Oxford Handbooks on line. 2008.

DA SILVA NÉTO, A. T.; TEIXEIRA, R. M. Mensuração do grau de inovação de micro e pequenas empresas: estudo em empresas da cadeia têxtil-confecção em Sergipe. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 8, n. 3, p. 205-229, 2011. Disponível em: <[http://www.revistas.usp.br/rai/article/view/79233/pdf\\_46](http://www.revistas.usp.br/rai/article/view/79233/pdf_46)>. Acesso em: 05 jul. 2019.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, [s. l.], v. 48, n. 2, p. 111-134, abr.2004. Disponível em: <[https://www.jstor.org/stable/2095101?seq=1#page\\_scan\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/2095101?seq=1#page_scan_tab_contents)>. Acesso em: 09 jul. 2019.

EBERS, M. Explaining inter-organizational network formation. *In*: EBERS, M. (Ed.). **The formation of interorganizational networks**. Oxford: Oxford University Press, 1997.

EBERS, M.; GRANDORI, A. The form, costs and development dynamics of inter-organizational networking. *In*: EBERS, M. (Ed.). **The formation of interorganizational networks**. Oxford: Oxford University Press, 1997.

EISENHARDT, K. M.; SCHOONHOVEN, C. B. Resource-based view of strategic alliance formation: strategic and social effects in entrepreneurial firms. **Organization Science**, [s. l.], v. 7, n. 2, p. 136-150, 1996. Disponível em: <<https://www.jstor.org/stable/2634977>>. Acesso em: 05 jul. 2019.

ELKINGTON, J. Towards the sustainable corporation: win-win-win business strategies for sustainable development. **California Management Review**, [s. l.], v. 36, n. 2, p. 90-100,

1994. Disponível em: <<https://journals.sagepub.com/doi/10.2307/41165746>>. Acesso em: 05 jul. 2019.

ENDE, M. von Redefort: uma avaliação dos benefícios econômico-financeiros percebidos por Integrantes de PME em uma rede de cooperação. *In*: VERSCHOORE, J. R. (Org.). **Redes de cooperação**: uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul. Porto Alegre: FEE, 2004.

ENGELMAN, R. **Influência do capital intelectual na capacidade absorptiva e na inovação**. 2014 124 f. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, porto Alegre, 2014. Disponível em: <<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/98329/000929138.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 09 jul. 2019.

ENGELMAN, R. *et al.* Aprendizagem em comunidades de prática: estudo em um grupo de pesquisa. **Contextus**: revista contemporânea de economia e gestão, Fortaleza, v. 15, n. 2, p. 34-58, maio/ago. 2017. Disponível em: <<http://www.periodicos.ufc.br/contextus/article/view/32293>>. Acesso em: 05 jul. 2019.

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO (FIRJAN). **Diagnóstico e mapeamentos setoriais**: mapeamento da indústria criativa no Brasil. Rio de Janeiro: FIRJAN, 2016. Disponível em: <<https://www.firjan.com.br/EconomiaCriativa/downloads/MapeamentoIndustriaCriativa-Firjan2016.pdf>>. Acesso em: 05 jul. 2019.

FISCHER, Manfred M. Innovation, knowledge creation and systems of innovation. **The annals of regional science**, [s. l.], v. 35, n. 2, p. 199-216, jul. 2001. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/319793631\\_Innovation\\_Knowledge\\_Creation\\_and\\_Systems\\_of\\_Innovation](https://www.researchgate.net/publication/319793631_Innovation_Knowledge_Creation_and_Systems_of_Innovation)>. Acesso em: 05 jul. 2019.

FLATTEN, T. C. *et al.* A measure of absorptive capacity: Scale development and validation. **European Management Journal**, [s. l.], v. 29, n. 2, p. 98-116, abr. 2011. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263237310000952>>. Acesso em: 09 jul. 2019.

FLETCHER, K.; GROSE, L. **Moda & sustentabilidade**: design para mudança. São Paulo: SENAC, 2011.

FLORIDA, R. **A ascensão da classe criativa**: e seu papel na transformação do trabalho, do lazer, da comunidade e do cotidiano. Porto Alegre: L&PM, 2011.

FREEMAN, L. **The development of social network analysis**: a study in the sociology of science. [S. l.]: Empirical Press, 2004.

GALUK, M. B. *et al.* Innovation in creative economy micro-enterprises: a multiple case study. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 17, n. 5, p. 166-187, out. 2016. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1678-69712016000500166&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1678-69712016000500166&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 30 nov. 2018.

GOLDSWORTHY, K. Resurfaced: using laser technology to create innovative surface finishes for recyclable, synthetic textiles. *In*: CUTTING EDGE LASERS AND CREATIVITY SYMPOSIUM, 2009. **Anais eletrônicos...** Loughborough: Loughborough

university school of art and design, 2009. Disponível em:  
<<http://www.cuttingedgesymposium.com/pdf/kate-goldsworthy-paper.pdf>>. Acesso em: 05 jul. 2019.

GOODWIN, J.; EMIRBAYER, M. Network analysis, culture, and the problem of agency. **American Journal of Sociology**, [s. l.], v. 99, n. 6, p. 1411-1465, maio 1994. Disponível em:  
<<https://www.jstor.org/stable/2782580>>. Acesso em: 05 jul. 2019.

GRANDORI, A., SODA, G. Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms. **Organization studies**, [s. l.], v. 16, n. 2, p. 183-214, mar. 1995. Disponível em:  
<[https://www.researchgate.net/publication/246495728\\_Inter-Firm\\_Networks\\_Antecedents\\_Mechanisms\\_and\\_Forms](https://www.researchgate.net/publication/246495728_Inter-Firm_Networks_Antecedents_Mechanisms_and_Forms)>. Acesso em: 05 jul. 2019.

GRANOVETTER, M. The strength of weak ties: a network theory revisited. **Sociological theory**, [s. l.], v. 1, p. 201-233, 1983. Disponível em: <<https://www.jstor.org/stable/202051>>. Acesso em: 05 jul. 2019.

GULATI, R.; NOHRIA, N.; ZAHEER, A. Strategic Networks. **Strategic Management Journal**, [s. l.], v. 21, n. 3, p. 203-215, mar. 2000. Disponível em:  
<<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/%28SICI%291097-0266%28200003%2921%3A3%3C203%3A%3AAID-SMJ102%3E3.0.CO%3B2-K>>. Acesso em: 05 jul. 2019.

HÅKANSSON, H.; SNEHOTA, I. No business is an island: the network concept of business strategy. **Scandinavian Journal of Management**, [s. l.], v. 5, n. 3, p. 187-200, 1989. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0956522189900262>>. Acesso em: 06 jul. 2019.

HANDY, S. L.; NIEMEIER, D. A. Measuring accessibility: an exploration of issues and alternatives. **Environment and planning A: economy and space**, [s. l.], v. 29, n. 7, p. 1175-1194, 1997. Disponível em: <<https://journals.sagepub.com/doi/10.1068/a291175>>. Acesso em: 09 jul. 2019.

HANSON, D. Indústrias Criativas. **Sistemas & Gestão**, Niterói, v. 7, n. 2, p. 222-238, 2012. Disponível em: <<http://www.revistasg.uff.br/index.php/s/g/article/view/V7N2A7>>. Acesso em: 05 jul. 2019.

HENDRY, C. Understanding and creating whole organizational change through learning theory. **Human Relations**, [s. l.], v. 49, n. 5, p. 621-641, maio 1996. Disponível em:  
<<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/001872679604900505>>. Acesso em: 05 jul. 2019.

HOWKINS, J. **Creative industries**. London: Blackwell, 2005.

HUMAN, S. E.; PROVAN, K.G. An emergent theory of structure and outcomes in small-firm strategic manufacturing networks. **Academy of Management Journal**, [s. l.], v. 40, n. 2, p. 368-403, abr. 1997. Disponível em: <<https://www.jstor.org/stable/256887>>. Acesso em: 06 jul. 2019.

JARILLO, J. C. On strategic networks. **Strategic Management Journal**, [s. l.], v. 9, n. 1, p. 31-41, jan./fev.1988. Disponível em: <<https://www.jstor.org/stable/2486000>>. Acesso em: 05 jul. 2019.

JARILLO, J. C. **Strategic networks**: creating the borderless networks. Oxford: Butterworth-Heinemann 1993.

JENSEN, M. B. *et al.* Forms of knowledge and modes of innovation. **The learning economy and the economics of hope**, [s. l.], v. 36, n. 5, p. 155-182, jun. 2007. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0048733307000340>>. Acesso em: 05 jul. 2019.

KENIS, P.; OERLEMANS, L. The social network perspective. *In*: CROPPER, S. *et al.* (Eds.) **The Oxford handbook of inter-organizational relations**. [S. l.]: Oxford Handbooks on line, 2008.

KLANOVICZ, C.; VERSCHOORE, J. R. S.; FRANZATO, C. Práticas estratégicas de negociação em redes de cooperação. **Revista de Administração FACES Journal**, Belo Horizonte, v. 17, n. 1, jan./mar. 2018. Disponível em: <<http://www.fumec.br/revistas/facesp/article/view/4731>>. Acesso em: 05 jul. 2019.

KRAATZ, M. S. Learning by association? Interorganizational networks and adaptation to environmental change. **Academy of Management Journal**, [s. l.], v. 41, n. 6, p. 621-643, dez. 1998. Disponível em: <<https://www.jstor.org/stable/256961>>. Acesso em: 06 jul. 2019.

LADO, A.; BOYD, N.; HANLON, S. C. Competition, cooperation, and the search for economic rents: a syncretic model. **Academy of Management Review**, [s. l.], v. 22, n. 1, p. 110-141, jan. 1997. Disponível em: <[https://www.jstor.org/stable/259226?seq=1#page\\_scan\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/259226?seq=1#page_scan_tab_contents)>. Acesso em: 06 jul. 2019.

LAMPEL, J.; LANT, T.; SHAMSIE, J. Equilíbrio em cena: o que aprender com as práticas organizacionais das indústrias culturais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 49, n. 1, p. 19-26, mar. 2009. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-75902009000100004&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902009000100004&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 02 dez. 2018.

LAU, A. KW; LO, W. Regional innovation system, absorptive capacity and innovation performance: an empirical study. **Technological forecasting and social change**, [s. l.], v. 92, p. 99-114, mar. 2015. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0040162514003084>>. Acesso em: 05 jul. 2019.

LEE, M. **Eco chic**: o guia de moda ética para a consumidora consciente. São Paulo: Larousse, 2009.

LIPOVETSKY, G. **O império do efêmero**: a moda e seu destino nas sociedades modernas. São Paulo: Companhia das Letras, 1989.

LIPOVETSKY, G.; ROUX, E. **El lujo eterno**: de la era de lo sagrado al tiempo de las marcas. Barcelona: Anagrama, 2004.

LORENZONI, G.; BADEN-FULLER, C. Creating a strategic center to manage a web of partners. **California management review**, [s. l.], v. 37, n. 3, p. 146-163, abr. 1995. Disponível em: <<https://journals.sagepub.com/doi/10.2307/41165803>>. Acesso em: 06 jul. 2019.

LUNDVALL, B. Innovation as an interactive process: from user-producer interaction to the national system of innovation. *In: DOSI, G. et al. **Technical change and economic theory***. London: Pinter publishers, 1988.

LUNDVALL, B. *et al.* National systems of production, innovation and competence building. **Research Policy**, [s. l.], v. 31, n. 2, p. 213-231, fev. 2002. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0048733301001378>>. Acesso em: 05 jul. 2019.

LUNDVALL, B.; NIELSEN, Pr. Knowledge management and innovation performance. **International Journal of Manpower**, [s. l.], v. 28, n. 3-4, p. 207-223, 2007. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/258142888\\_Knowledge\\_management\\_and\\_innovation\\_performance\\_in\\_a\\_high-tech\\_SMEs\\_industry](https://www.researchgate.net/publication/258142888_Knowledge_management_and_innovation_performance_in_a_high-tech_SMEs_industry)>. Acesso em: 05 jul. 2019.

LUNDVALL, B.-Å. **The learning economy and the economics of hope**. [S. l.]: Anthem Press, 2011.

MACHADO, R. M. A. Da indústria cultural à economia criativa. **Alceu**, Rio de Janeiro, v. 9 n. 18 p. 83-95. jan./jun. 2009. Disponível em: <<http://revistaalceu.com.puc-rio.br/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?infoid=324&sid=30>>. Acesso em: 05 jul. 2019.

MEEUS, M. T., OERLEMANS, L. A.; KENIS, P. Inter-organisational networks and innovation. **Micro-Foundations for Innovation Policy**, [s. l.], v. 18, n. 8, 2008. Disponível em: <<https://ibima.org/accepted-paper/intermediation-innovation-digital-transformation/>>. Acesso em: 05 jul. 2019.

MENDES, L.; SOTO URBINA, L. M. Análise sobre a produção acadêmica brasileira em comunidades de prática. **Revista de Administração Contemporânea**, Maringá, v. 19, n. 3, p. 305-327, 2015. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-6552015000900005&script=sci\\_abstract&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-6552015000900005&script=sci_abstract&tlng=pt)>. Acesso em: 05 jul. 2019.

MILES, R. E.; SNOW, C. Organizations: new concepts for new forms. **California Management Review**, [s. l.], v. 28, n. 3, p. 62-73, primavera 1986. Disponível em: <<https://journals.sagepub.com/doi/10.2307/41165202>>. Acesso em: 06 jul. 2019.

NONAKA, I. A dynamic theory of organizational knowledge creation. **Organization science**, [s. l.], v. 5, n. 1, p. 14-37, fev. 1994. Disponível em: <<https://www.jstor.org/stable/2635068>>. Acesso em: 05 jul. 2019.

NONAKA, I.; VON KROGH, G.; VOELPEL, S. Organizational knowledge creation theory: evolutionary paths and future advances. **Organization studies**, [s. l.], v. 27, n. 8, p. 1179-1208, 2006. Disponível em: <<https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/01708406060666312>>. Acesso em: 05 jul. 2019.

NOOTEBOOM, B. et al. Optimal cognitive distance and absorptive capacity. **Research Policy**, [s. l.], v. 36, n. 7, p. 1016-1034, 2007. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0048733307000807>>. Acesso em: 05 jul. 2019.

NOOTEBOOM, B. **How markets work and fail, and what to make of them**. Cheltnham, UK: Edward Elgar Publishing, 2014.

NOOTEBOOM, B. Social capital, institutions and trust. **Review of Social Economy**, [s. l.], v. 65, n. 1, p. 29-53, 2007. Disponível em: <<https://www.jstor.org/stable/29770394>>. Acesso em: 05 jul. 2019.

NYKO, D.; ZENDRON, P. Economia criativa. In: PUGA, F. P.; CASTRO, L. B. de (Orgs.). **Visão 2035: Brasil, país desenvolvido - agendas setoriais para alcance da meta**. Rio de Janeiro: BNDES, 2018.

OCDE. **Manual de Oslo: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação**. Rio de Janeiro: FINEP, 2005. Disponível em: <<https://www.finep.gov.br/images/apoio-e-financiamento/manualoslo.pdf>>. Acesso em: 09 jul. 2019.

OLIVEIRA, P. G. *et al.* Economia criativa na produção científica brasileira em administração: mapeamento bibliométrico nas bases Anpad, Capes e Spell. **Revista GEINTEC**, São Cristóvão, SE, v. 6, n. 1, p. 2966-2981, 2016. Disponível em: <<http://www.revistageintec.net/index.php/revista/article/view/841>>. Acesso em: 05 jul. 2019.

organizational behavior, p. 175-190, inverno 1994. Disponível em: <<https://www.jstor.org/stable/2486817>>. Acesso em: 05 jul. 2019.

ORTIZ, R. A Escola de Frankfurt e a questão da cultura. **Sociologia em rede**, [s. l.], v. 6, n. 6, p. 203–242, 2016. Disponível em: <<https://redelp.net/revistas/index.php/rsr/article/view/468>>. Acesso em: 05 jul. 2019.

OUCHI, W. G. Markets, bureaucracies, and clans. **Administrative Science Quarterly**, [s. l.], v. 25, n. 1, p. 129-141, mar. 1980. Disponível em: <<https://www.jstor.org/stable/2392231>>. Acesso em: 05 jul. 2019.

PENROSE, E. T. **The theory of the growth of the firm**. New York: Sharpe, 1959.

PEREIRA, R. F. Marketing em redes de cooperação: um estudo de caso na Redemac. In: VERSCHOORE, J. R. (Org.). **Redes de cooperação: uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul**. Porto Alegre: FEE, 2004.

PERRONE, M. P.; COOPER, L. N. When networks disagree: Ensemble methods for hybrid neural networks. In: MAMMONE, R. J. (Ed.) **Neural networks for speech and image processing**. Boca Raton: Chapman-Hall, 1993.

PERROW, C. **Complex organizations: a critical essay**. New York: McGraw-Hill, 1998.

POLT, W. Innovation and networks: an introduction to the theme. In: OECD (Ed.). **Innovative networks: cooperation in national innovation systems**. Paris: Author, 2001.

PORTER, M. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

POWELL, W.W. Learning from collaboration: knowledge and networks in the biotechnology and pharmaceutical industries. **California Management Review**, Berkeley, v. 40, n. 3, p. 228-240, abr. 1998. Disponível em: <<https://journals.sagepub.com/doi/10.2307/41165952>>. Acesso em: 05 jul. 2019.

PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V. Co-creation experiences: the next practice in value creation. **Journal of interactive marketing**, [s. l.], v. 18, n. 3, p. 5-14, 2004. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1094996804701073>>. Acesso em: 09 jul. 2019.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013. Disponível em: <<http://www.feevale.br/Comum/midias/8807f05a-14d0-4d5b-b1ad-1538f3aef538/E-book%20Metodologia%20do%20Trabalho%20Cientifico.pdf>>. Acesso em: 05 jul. 2019.

REAGANS, R.; MCEVILY, B. Network structure and knowledge transfer: the effects of cohesion and range. **Administrative Science Quarterly**, [s. l.], v. 48, n. 2, p. 240-267, jun. 2003. Disponível em: <<https://www.jstor.org/stable/3556658>>. Acesso em: 05 jul. 2019.

REEVE, F.; CARTWRIGHT, M.; EDWARDS, R. supporting lifelong learning. *In*: **Cultivating communities of practice: a guide to managing knowledge**. Boston: Harvard Business School Press, 2002.

RICHARDSON, G. B. The organisation of industry. *In*: N. Foss, N. (Ed.). **Resources, firms and strategies**. Oxford: Oxford University Press, 1997.

RICHARDSON, G. B. The Organisation of industry. **The Economic Journal**, [s. l.], v. 82, n. 327, p. 883-896, set. 1972. Disponível em: <[https://econpapers.repec.org/article/ejjeconjl/v\\_3a82\\_3ay\\_3a1972\\_3ai\\_3a327\\_3ap\\_3a883-96.htm](https://econpapers.repec.org/article/ejjeconjl/v_3a82_3ay_3a1972_3ai_3a327_3ap_3a883-96.htm)>. Acesso em: 05 jul. 2019.

RING, P. S.; VAN DE VEN, A. H. Developmental processes of cooperative inter-organizational relationships. **Academy of Management Review**, [s. l.], v. 19, n. 1, p. 90-118, jan. 1994. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/245914178\\_Developmental\\_Processes\\_of\\_Cooperative\\_Inter-Organizational\\_Relationships](https://www.researchgate.net/publication/245914178_Developmental_Processes_of_Cooperative_Inter-Organizational_Relationships)>. Acesso em: 06 jul. 2019.

RYSZKO, A. Interorganizational cooperation, knowledge sharing, and technological eco-innovation: the role of proactive environmental strategy—empirical evidence from Poland. **Polish Journal of Environmental Studies**, [s. l.], v. 25, n. 2, p. 753-764, mar. 2016. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/299389435\\_Interorganizational\\_Cooperation\\_Knowledge\\_Sharing\\_and\\_Technological\\_Eco-Innovation\\_the\\_Role\\_of\\_Proactive\\_Environmental\\_Strategy\\_-\\_Empirical\\_Evidence\\_from\\_Poland](https://www.researchgate.net/publication/299389435_Interorganizational_Cooperation_Knowledge_Sharing_and_Technological_Eco-Innovation_the_Role_of_Proactive_Environmental_Strategy_-_Empirical_Evidence_from_Poland)>. Acesso em: 05 jul. 2019.

SALCEDO, E. **Moda ética para um futuro sustentável**. Barcelona, Spain: Gustavo Gili, 2014.

SANTORO, G. *et al.* The internet of things: building a knowledge management system for open innovation and knowledge management capacity. **Technological Forecasting and Social Change**, [s. l.], v. 136, p. 347-354, nov. 2018. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0040162517302846>>. Acesso em: 05 jul. 2019.

SANTOS, J. L. S.; KALSING, M.; HANSEN, P. B. Redes de cooperação interorganizacional: uma análise sistemática da produção científica na Web of Science de 1981-2013. *In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO*, 17., 2014, São Paulo. **Anais eletrônicos...** São Paulo: USP, 2014. Disponível em: <<http://repositorio.pucrs.br/dspace/handle/10923/10257>>. Acesso em: 05 jul. 2019.

SAWHNEY, M.; PRANDELLI, E. Communities of creation: managing distributed innovation in turbulent markets. **California management review**, [s. l.], v. 42, n. 4, p. 24-54, jul. 2000. Disponível em: <<https://journals.sagepub.com/doi/10.2307/41166052>>. Acesso em: 06 jul. 2019.

SAWHNEY, M.; WOLCOTT, R. C.; ARRONIZ, I. The 12 different ways for companies to innovate. **MIT Sloan management review**, [s. l.], v. 47, p. 75, primavera 2006. Disponível em: <<https://sloanreview.mit.edu/article/the-different-ways-for-companies-to-innovate/>>. Acesso em: 06 jul. 2019.

SCHUMPETER, J. A. **The theory of economic development**. [S. l.]: Harvard Economic Studies, 1934.

SOUZA-SILVA, J. C.; DAVEL, E. Da ação à colaboração reflexiva em comunidades de prática. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 47, n. 3, p. 1-13, set. 2007. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-75902007000300005&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902007000300005&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 10 nov. 2018.

SUNG, K. A review on upcycling: current body of literature, knowledge gaps and a way forward. *In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON ENVIRONMENTAL, CULTURAL, ECONOMIC AND SOCIAL SUSTAINABILITY*, 17., Veneza, 2015. **Anais eletrônicos...** Veneza: ICECESS, 2015. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/299559229\\_A\\_Review\\_on\\_Upcycling\\_Current\\_Body\\_of\\_Literature\\_Knowledge\\_Gaps\\_and\\_a\\_Way\\_Forward](https://www.researchgate.net/publication/299559229_A_Review_on_Upcycling_Current_Body_of_Literature_Knowledge_Gaps_and_a_Way_Forward)>. Acesso em: 09 jul. 2019.

TAKEUSCHI, H.; NONAKA, I. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

TODEVA, E. **Business networks: strategy and structure**. New York: Routledge, 2006.

TODOROVA, G.; DURISIN, B. Absorptive capacity: valuing a reconceptualization. **Academy of management review**, [s. l.], v. 32, n. 3, p. 774-786, jul. 2007. Disponível em: <<https://www.jstor.org/stable/20159334>>. Acesso em: 06 jul. 2019.

TORCHIA, C. S.; SILVA, D. E. P. da; BARI, V. A. Mensuração da inovação através do radar da inovação em empresas de transporte rodoviário de cargas. *In: INTERNATIONAL SYMPOSIUM ON TECHNOLOGICAL INNOVATION*, 07., 2016, Aracaju. **Anais eletrônicos...** Aracaju: API, 2016. Disponível em: <<http://www.api.org.br/conferences/index.php/ISTI2016/ISTI2016/paper/view/73>>. Acesso em: 06 jul. 2019.

UNCTAD. **Relatório de economia criativa 2010: economia criativa uma, opção de desenvolvimento**. Brasília: Secretaria da Economia Criativa; Minc; São Paulo: Itaú Cultural, 2012.

VAN WAARDEN, Frans. Dimensions and types of policy networks. **European journal of political research**, [s. l.], v. 21, n. 1-2, p. 29-52, fev. 1992. Disponível em:

<[https://www.researchgate.net/publication/278927374\\_DIMENSIONS\\_AND\\_TYPES\\_OF\\_POLICY\\_NETWORKS](https://www.researchgate.net/publication/278927374_DIMENSIONS_AND_TYPES_OF_POLICY_NETWORKS)>. Acesso em: 06 jul. 2019.

VERSCHOORE, J. R.; BALESTRIN, A. Fatores relevantes para o estabelecimento de redes de cooperação entre empresas do Rio Grande do Sul. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 12, n. 4, p. 1043-1069, dez. 2008. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-65552008000400008&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552008000400008&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 14 nov. 2018.

WENGER, E. Communities of Practice and Social Learning Systems. *In*: NICOLINI, D.; GHERARDI, S.; YANOW, D. (eds.). **Knowing in Organizations: a practice-based approach**. New York: M.E. Sharpe, 2003.

WENGER, E. Communities of practice: learning as a social system. **Systems Thinker**, [s. l.], v. 9, n. 5, p. 2-3, 1998. Disponível em: <<https://thesystemsthinker.com/communities-of-practice-learning-as-a-social-system/>>. Acesso em: 06 jul. 2019.

WENGER, E.; MCDERMOTT, R. A.; SNYDER, W. **Cultivating communities of practice: a guide to managing knowledge**. Boston: Harvard Business School Press, 2002.

WILLIAMSON, O. E. **Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications**. New York, NY: Free Press, 1975.

ZABŁOCKA, A. *et al.* Measuring the propensity for building social capital depending on ties-strength. **Journal of positive management**, [s. l.], v. 7, n. 4, p. 19-39, 2016. Disponível em: <<https://apcz.umk.pl/czasopisma/index.php/JPM/article/view/JPM.2016.020/12105>>. Acesso em: 09 jul. 2019.

ZAHRA, S. A.; GEORGE, G. Absorptive capacity: a review, reconceptualization, and extension. **Academy of management review**, [s. l.], v. 27, n. 2, p. 185-203, 2002. Disponível em: <<https://www.jstor.org/stable/4134351>>. Acesso em: 06 jul. 2019.

## APÊNDICE A – Transcrições das respostas dadas pela Empresa A

**Resposta:** É fundamental porque grande parte da... sendo a X uma pequena empresa a parte de inovação para a gente é difícil sentar, montar um projeto por questão de verba e complexidade de fato inovar, então é meio que fundamental ter algum parceiro que vá conseguir cocriar alguma solução nova, entendeu? Tipo assim, a X no início o inovar que a gente teve foi conseguir criar uma cadeia sustentável há quatro anos atrás quando quase ninguém falava de modo sustentável, então já foi complexo, segue sendo complexo conseguir manter essa cadeia funcionando, mas tipo assim, passar para o ponto de realmente criar uma inovação grande no mercado para a gente é muito difícil assim, a gente realmente para conseguir fazer isso tem que contar com parceiros que vão ajudar a criar solução, sabe, sozinho é complexo.

**Resposta:** Tá.

**Resposta:** Então, eu sempre... também é legal justamente por mais a gente estando num mercado tradicional que é a moda, vestuário, eu sempre me inspiro em formatos de empresas que tem por essência mais a inovação, tipo startups e empresas de tecnologia que tenha, até por isso que eu brinco que a gente não tem uma estrutura grande e eu nunca quero ter justamente por isso por eu estar num mercado tradicional, mas eu consigo fazer diferente determinadas questões justamente por ter uma estrutura pequena e ter uma filosofia de estar sempre se reinventando, entende, então a gente consegue ser muito flexível em termos de processos, tanto para criar uma solução para o cliente, por exemplo, em termos de personalização tudo mais a gente consegue viabilizar produções com alto nível de customização, mesmo porque na escala que é quase poucas marcas fazem isso, sabe, então coisas pequenas, sei lá, por exemplo, o próprio café aqui se quisesse desenvolver uniformes inclusive dele com alto nível de personalização a gente consegue fazer, só que são poucas empresas que conseguem.

**Resposta:** Totalmente, então é muito de conseguir estar bebendo de uma fonte que nos inspire a pensar em criar novos processos, fazer a mesma coisa de forma diferentes, mais eficientes.

**Resposta:** Então, eu acho que é meio que uma mescla, o externo vai muito de tu saber, digamos assim, uma tendência ou alguma oportunidade, digamos, e o interno está naquele desafio de tu conseguir viabilizar a ideia, tipo assim, meu eu quero fazer um determinado produto de determinada forma, porque eu acho que vai dar certo porque externamente tu identificou uma oportunidade, e a gente traz para dentro, meu como e que a gente vai fazer isso sair, então eu acho que é meio que junto assim a parte de inspiração e ideia e

oportunidade vem muito de fora, e a parte de viabilização e fazer concretizar aquilo que daí vai muito interno, essa mescla, digamos.

**Resposta:** Os processos, então internamente o que rola é muito que antigamente eu tinha sócio, já tive dois sócios que eles... a Tainá que ela ajudou a fundar a marca, ela saiu da marca, depois eu tive o Gabriel que era o meu sócio no Y também, ele ficou por três, quatro meses. Então, nesse período a gente tinha uma troca muito maior, por justamente ter o sócio, e aí nessa brincadeira eu aprendi, não aprendi, tipo, vi que dá mais certo eu ter um sócio ou ter parceiros na parte de criação pontualmente do que ter, enfim, ter o sócio, né, tipo sócios deram certo enquanto duraram, então hoje não existe tanto essa troca interna porque a equipe basicamente sou eu a equipe de costura e desenvolvimento dos produtos, então não existe tanto essa troca de criar de fato, é muito mais...

**Resposta:** É exato, então hoje não, não tenho mais sócio. Então, a própria parte da criação que rola hoje é muito cocriar com parceiros, tipo, desde que colegas que a gente fez ultimamente, produções pontuais para desenvolvimento específicos também, sabe, então hoje a parte da X de criação ou é o X ou é uma coisa... X, tipo assim, no lifestyle para criar algo singular, entendeu, porque se eu ficar copiando tendências eu vou ser mais uma marca, então eu vi que o mais legal da X é justamente...

**Resposta:** É exato criar, é, exato, então essa coisa do mato, da natureza e tal, eu vi que algo que as pessoas mais valorizam, sabe, então... E é bom porque eu tenho a verdade nisso, porque eu entrei assim, e que eu gosto de fazer e tal, então facilita para... exato. Então, o resumo é isso, tá, essa parte da criação está muito em mim assim, não muito, a equipe é muito mais a parte do produto em si viabilizar ele, tá.

**Resposta:** Então, as que eu mais consigo trocar são empresas que lidam mais com branding assim, são parceiros que fazem gestão de marca, enfim, ajudam marcas a encontrar o propósito e tudo mais, e foi nesses processos e sei lá nessas conversas com esse perfil de empresas que ajudaram a gente, a X a meio que se encontra cada vez mais, entendeu, então esse processo de eu ver que é legal, e boom que a X já tem foi numa linha de valorizar muito mais isso e vender isso para o mundo e pegar o que o mundo quer ou que o mundo já vende e trazer para a X, entendeu, então foram essas marcas realmente de gestão de marketing, digamos assim.

**Resposta:** Tem uns três anos já com essa marca que digamos que o principal parceiro que a gente tem, que desde do início quando surgiu a marca ele surgiu também próximo, que é aquele perfil clássico trabalhar a minha agência ali ficando, é um designer que trabalhava em agência, que enxia o saco de agência, eu vou abrir o meu negócio, e aí ele estava buscando

marcas que inspiravam as pessoas e tudo mais, a X se identificou, então ele ajudou esse processo de evolução da marca.

**Resposta:** Quinzenal mais ou menos.

**Resposta:** Então, não é nada formal, tá, e tudo muito de troca assim, tipo um café, uma cerveja tipo para ver como e que os negócios estão evoluindo, e como as marcas estão... tentar entender essa evolução de como que as marcas estão lidando com o mercado, sabe, então se fosse me pedir uma pauta aqui do registro eu não tenho, e tudo tipo de bem orgânico mesmo de... Até existiram algumas, mas basicamente é o que, a gente troca ideias, registra aquilo e depois consolida num sei lá num quadro para dizer meu é isso... e o que está nos seguindo hoje e pode mudar, foi muito disso de uma troca real assim, nada formal.

**Resposta:** Claro.

**Resposta:** Sim, sim, está rolando. Sim, a gente... Tipo, no início eu fiz todo aquele bê-á-bá de business plan, fiz toda a porra, cara, eu achei lindo, foi mega importante, mas aí eu vi que quando tu lança o negócio depois de um mês e meio já está tudo, diferente, sabe, tudo eu tu acho que ia achar não deu, então é maneiro, mas eu sigo achando que a maior qualidade, a principal diferencial de uma marca ou de um negócio e tu saber se adaptar as mudanças, não estar engessado tanto de pensamento quanto de capacidade e tudo mais, então...

**Resposta:** Vamos lá, foi bem muito dessa parte de achar soluções que dão uma lucratividade muito grande para a marca, eu acho que é mais a gente conseguiu evoluir assim em termos dessa troca, que às vezes surgia sei lá como um teste que acabou virando o segundo teste deu certo e virou grande fonte de receita, então sim, foi algo que a gente trocou muito dessa evolução tipo de eficiência financeira mesmo, sabe, de dar resultado para o negócio, de remodelar a estratégia e o foco de como a gente segue fazendo as coisas.

**Resposta:** Tenho, tenho.

**Resposta:** Sim, e engraçado assim, grandes...

**Resposta:** Então, hoje a X pra mim ela é muito mais uma representatividade porque eu acredito no futuro da moda, que propriamente, eu tirei a pressão dela de decolar e dar muito dinheiro, tá, porque ainda a gente está num processo de incoerência porque para mim daí é aquilo que a gente falou antes, o que é ser sustentável, aí começa por aí o papo, aí, então hoje eu estou muito mais assim cara, a X cria soluções legais de uma forma correta para as pessoas, tá, então através de produtos que não necessariamente tem que ser vestuário, então a gente já fez, e daí o porquê disso, começou a surgir muita colebes, das pessoas verem na X caralho eu acho muito legal que tu faz, como e que a gente pode trazer isso um pouco para a minha marca, então estrategicamente esse contato geraram várias parcerias mesmo com essa

marca, com esse parceiro no caso, porque ele viu a X como solução para os outros clientes dele, e essa solução também é uma solução legal para a X, entende, então eu consigo entregar o maior bem que é o diferencial de marca de uma forma que rentabilize bem, e que não gere o descarte que talvez tenha eu... saia lá louca criando um monte de camisas que as pessoas não precisam comprar, e eu tenho que estar empurrando camisas nas pessoas, entendeu? É uma questão de realmente de foco de negócios, então essas consultorias e soluções que a X está... que eu crio hoje fazem muito mais sentido para mim, durmo muito mais feliz do que sair vendendo produtos, tipo, as pessoas não precisam de roupa mais no nível que o mercado impõe, entendeu, e foi exatamente isso, eu vi cara eu estou virando mais uma marca normal assim, eu estou criando uma coleção de roupa, pedir para as pessoas comprarem, esse é um perfil normal de uma marca, cara e eu não sou mais isso, eu até criou porque para ti meio que seguir comprovando que eu acredito, entendeu, mas um nível muito Slow Fashion e sem pressão, ah, eu preciso vender amanhã essa camisa, entende, então eu achei outras formas de manter a marca e que eu consigo valorizar cada vez mais o que eu acredito, entendeu? Então, por isso que eu boto muito fé...

**Resposta:** Exato, exato, deixou de ser faz um tempo já, então a camisa é o que representa o que eu acredito, e é o que geralmente as marcas nos procuram para fazer, mas cada vez mais está abrindo esse leque de soluções, sabe.

**Resposta:** Já participei de alguns, mas nada tipo, nada durou muito e eu tenho sei lá, eu tenho amigos que são empreendedores que a gente troca a cada quinze dias uma ideia assim, mas não chega a ser algo formal assim, está longe de ser algo formal, de troca com pessoas que passam...

**Resposta:** Periódico?

**Resposta:** Não chega ser, não dá para dizer... Na média e cada quinze dias, tá, mas tem mês que a gente não se ver no mês inteiro, e outras vezes se ver duas vezes na semana, então, assim, na prática acaba não, tá, não dá para dizer que não tenha nada que a gente tenha essa frequência assim.

**Resposta:** Sim.

**Resposta:** Ali, por exemplo...

**Resposta:** Tem, tem, porque tipo assim, como eles estão distantes às vezes surge demandas que só eu levo para ele tipo assim, de tudo... Eu nunca vou esquecer o primeiro dia que eu cheguei no cara da Facção, eu falei cara eu quero produzir camisa aqui contigo, eu quero que cada camisa tenha um detalhezinho diferente, eu consiga, meu eu vou tirar um monte de tecidos velho, velho ou que seria descartado, e aí tu corta tudo ali e tu coloca um diferente em

cada camisa, o cara falou meu é impossível fazer isso, ninguém faz isso, cara eu quero fazer porque faz parte da essência do negócio e tal, mas no início tinha um cara que me tirou como maluco, falei cara... aí quando ele viu entendeu o porquê, então isso é engraçado porque daí tipo até hoje eu tenho que seguir motivando a equipe ou as equipes que a gente tem duas, para os caras seguirem fazendo tipo com aquela paixão, então tipo... Então, a gente fala do negócio em si, mas é muito mais essa coisa de eu levar para eles, para eles valorizarem o que eles fazem porque eu sei como as pessoas valorizam, tipo, eu estou falando aqui contigo porque tu valoriza o conceito, entendeu, aí eu tenho que transparecer e repassar isso para eles para que eles se sintam motivados a continuar fazendo o que fazem, entendeu, de uma forma legal que curtam a marca, que tipo assim, volta e meia olha aqui, ela ver alguém famoso usando uma camisa estampada, é tua ou não é tua, sabe, então eles seguem com essa...

**Resposta:** Fica, fica, para eles ainda é...

**Resposta:** Tem que levar, é, então é uma alimentação que tem que ter, sabe, para eles se sentirem motivados, é o grande teto assim, então dinheiro é importante obviamente, mas eu dou muito mais trabalho do que qualquer outra marca dá, então para eles seguirem criados eu preciso estar em constante contato com eles assim, tipo, para seguir meu vamos lá, vamos lá, sabe.

**Resposta:** Não.

**Resposta:** É, é.

**Resposta:** Não, até porque são convívios sociais diferentes, tipo, eu chego lá falo, da família, delas e tal, mas não tenho uma liga de... Vamos tomar uma cerveja, trocar uma ideia, não rola.

**Resposta:** Seria então esse com o grupo de empreendedores que não é tão frequente, já foi mais, mas hoje não é tanto, né, com eles com certeza, porque, por exemplo, um deles tem uma startups de... um tem uma startup, outro trabalha numa startup, e outros dois tem startup e um trabalha numa startup, então todos são da área muito de inovação e de tecnologia, então trocar uma ideia com os caras e às vezes eles dizem bah a gente está fazendo assim na nossa empresa, testa na X, entendeu, dali que vem essa inspiração.

**Resposta:** É foi de amizade assim, tipo o Gabriel que é o meu sócio, e tem os outros dois que eram amigos dele acabaram ficando os meus amigos também, foi de amizade assim, a gente falou meu vamos... ia para o bar tomar uma cerva e falava caralho, começava aquelas dores de empreender, até que a gente falou meu vamos se juntar toda a semana e trocar uma ideia, daí ficou assim por muito tempo.

**Resposta:** Rolou, já rolou concorrente, rolou amigos, já rolou parceiros externos, mas o núcleo mesmo geralmente são empreendedores que não necessariamente tem a ver com o negócio sabe, diretamente assim.

**Resposta:** São empresários e um trabalha na área de marketing assim.

**Resposta:** É.

**Resposta:** Tá.

**Resposta:** Hoje tipo assim, é muito suave essa gestão, justamente por ter tirado essa pressão de vender, vender, sabe, porque todo o mercado ele não está tipo assim, ele vai ter que evoluir muito ainda até o nível de maturação, de consciência de consumo, hoje as pessoas ainda se importam com a marca estampada, é uma questão de valores das pessoas, então se forem pegar, sei lá, nenhum por cento das pessoas de fato consomem marcas sustentáveis de roupa, aí existe, está rolando essa evolução em termos da alimentação, as pessoas estão consumindo alimentos de uma forma mais consciente, para moda ainda vai levar um bom tempo até as pessoas de fato consumirem, poucas...

**Resposta:** É, estão começando a ouvir falar, então até de fato começarem a consumir de uma forma vai levar muito tempo, e assim a X... E aí o que rolou, teve um ponto chave que foi o seguinte, ou sendo sigo sendo fiel no que eu acredito ou eu vou ter que seguir a onda do mercado que eu lema não está fácil para ninguém, e fazer o que todos fazem, vender produto, sabe, para sustentar todo o discurso, e aí eu falei cara não... Aí eu tinha esses dois caminhos, daí eu falei não, não eu vou criar um terceiro caminho que é exatamente o que eu tenho hoje, que é tirar, dar uma leveza para o negócio e meio que assim, sempre que rola algum negócio ele é muito bom para mim, para marca, ele dá dinheiro para a marca, e geralmente o cliente sai feliz porque eu X estou agregando valor para a marca dele, entendeu, então é um sistema que...

**Resposta:** Exato, então está na base do negócio hoje, sabe, tipo, até agora eu vou criar uma mini coleção de inverno e tal, mas vai ser bem minimalista, ao contrário do que eu sempre fiz, cara, eu não uso as minhas camisas todo o dia porque eu enjojo, imagine os clientes, então eu vou criar uma linha mais básica que vai acompanhar as pessoas mais tempo da vida delas, sabe. Então é isso, então tipo a gente tinha loja, a gente tirou a loja agora justamente por isso assim, tu ter uma loja, tu ter custo fixo tu necessariamente tem que vender o tempo todo, tu sabes, todos os dias pra valer a pena estar aberto, não faz sentido agora, porque não é o que me dá tesão, sabe, tipo não quero estar ali numa loja aberta vendo camisa dos dias num nível que um monte de gente faz, e assim, o principal eu vendia X não era pelo conceito da marca, eu vendia X porque as pessoas eram, as pessoas queriam uma camisa estampada, entendeu,

era o produto, não era o propósito da marca, então hoje eu estou mais satisfeito porque eu vendo o que eu vendo e pelo propósito, entendeu, talvez o meu consumidor final ainda não tenha essa noção, porque geralmente são colegas, são alguém que está intermediando essa parte de venda, mas eu vender para o meu cliente que hoje é uma outra marca geralmente ele compra o meu propósito, então eu inverti a ordem dessa cadeia de consumo.

**Resposta:** Tá.

**Resposta:** É achar oportunidades para a marca digamos assim, e essa solução que hoje eu tenho eu cheguei nela a partir disso, dessa troca, desde do grupo de amigos até o parceiro de branding foi trocando e dizendo meu, faz sentido, faz sentido, e começaram a surgir as soluções. Mas é uma mescla de achar soluções e se manter motivado porque quando eu falo as coisas que eu faço as caras falam, ah, que legal, então para mim motiva, entendeu, e ao mesmo tempo às vezes eu pro pensar como eu penso consigo dar soluções para eles também para existir essa troca, então também é muito...

**Resposta:** A Y nasceu daí, é, foi disparado, porque a história da Y para resumir como é que foi, eu conheci o Gabriel pela X, porque ele lançou uma marca que chama-se Vintex, que é uma marca que faz gravata só de tecido reutilizado.

**Resposta:** É, e aí volta e meia o Gabriel, tipo eu era do interior e morava em Lajeado vinha para cá, meu passava o dia inteiro numa feira e aí ele falou meu eu vou aí te dar uma mão porque tipo assim, ele queria comprar os meus tecidos, eu falei meu eu não vou te vender, eu vou te dá os tecidos, está ligado, então era uma sobra que eu X não utilizava e às vezes era um tecido bom que podia fazer uma camisa, aí tipo assim eu vou dar para ele para ele motivar ele fazer as gravatas, e aí tá, essa a gente está nas feiras e ver que não existia uma feira focada em moda, porque às vezes a gente vendia bem e às vezes não vendia nada, no dia inteiro, aí ficava os dois lá soleando, pô, que merda, a gente olhou e falou cara, vamos a gente criar uma feira então, tipo, focar em moda e criar uma parada legal que não existe, aí surgiu o Y, e aí enfim, começou a gerar toda o desenvolvimento do negócio, então eu diria que o principal que surgiu realmente foi ele, foi o negócio.

**Resposta:** Lideranças, tem, tem.

**Resposta:** Sim, eu acho que umas paradas mais que gera liderança é empatia, e tipo tu demonstrar interesse pelo negócio, pela angústia, pela motivação alheia, e tu conseguir contribuir de alguma forma, sabe, então todos ali que eu vejo que tem um papel de líder, então tipo assim, principalmente, por exemplo, às vezes tu não tem o menor compromisso como a pessoa de contribuir com ela, com o negócio dela, isso tudo demonstra, e tu consegue agregar de alguma forma sem receber nada em troca, porra naturalmente tu está te tornando

um líder tipo da pessoa querer te ouvir mais, te seguir, porque porra tu me ajudou sem nada em troca, eu acho que esse perfil e o que eu vejo acontecer muito é isso, sabe, e eu sou assim, então de me importar muito com o negócio dos outros e saber como é difícil e quanto faz bem quando a coisa acontece, sabe... Exatamente, então é isso assim.

**Resposta:** Não, nunca rolou nada.

**Resposta:** Sim, quer dizer, surge uma ideia de solução que não é tão aplicável, mas está no mundo que a gente tá, mas a gente já ouviu falar ou viu que pode ser uma oportunidade, então parte da gente conversar com pessoas que são mais aprofundadas no assunto, então invés de sei lá Blockchain uma parada que um tempo a gente está, eu estou pensando sobre, mas cara eu não entendo nada, então eu conversei já com pessoas que entendem bastante e que mostraram várias outras soluções que isso pode gerar para a cadeira móvel, sabe.

**Resposta:** Então, em termos de soluções isso louco assim, isso também abre um parênteses falando que Y é uma angústia que eu tenho de Y gerar solução, hoje não existe uma referência para te buscar informação, e aí às vezes eu fico puto porque cara o colaborar é uma premissa básica de ser sustentável, deveria ser ao menos. Então, assim, existe todo um movimento de mercado de novas premissas mesmo, ser muito menos concorrente e muito mais aliado para desenvolver o mercado e gerar uma solução legal, só que isso é o discurso e na prática às vezes não acontece isso, eu fico puto porque cara tem um monte de gente com soluções legais ou ideias legais que poderiam se juntar e criar uma solução muito maior, um impacto bem maior, e não fazem, às vezes cada um está ali no seu mundo e não se une, então a parte tipo assim, toda parte em termos de soluções de insumos que é o que acho que mais está se desenvolvendo assim, desde sei lá novas tecnologias, novos tecidos, novos processos de reaproveitamento, de reciclagem, e cara meio que assim, tu descobre ao acaso, tu ver uma marca que está usando, pô legal, uma marca maior.

**Resposta:** Como?

**Resposta:** É basicamente internet, até existem alguns fóruns tipo de fóruns de... Existem eventos e tipo, só que ainda são eventos muito esporádicos e pequenos que ainda não conseguem ter a força que deveriam, já poderiam ter, digamos assim, então, por exemplo, vai ter a feira brasileira do varejo, vai ter a feira de não sei o que voltado para o vestuário, os caras meu, não existe menor espaço para essa parte, ou até existe, mas é como eu vou dizer, ainda os caras estão no eco chato, eco feio, meu existe tanta marca foda e solução foda para ti conseguir de fato mostrar moda sustentável de forma bonita, elegante e real, sabe, discutir os desafios de fato.

**Resposta:** É, exato, então, assim, e essa galera antiga tipo da velha guarda que ainda e quem manda na moda, os caras ainda são... tipo assim, uma coisa é o que está na Vogue, o que é comunicado, outra parte é a indústria que é os caras que manda na moda, é o cara que entende de chão de fábrica, entendeu, e os caras que tem o capital, que tem volume e tudo mais, nessas caras muitos nem ouviram falar, tipo, estamos luz distantes de criar uma solução de fato, sabe, então já...

**Resposta:** Vamos lá, eu vou te contar um caso que para mim resume bem, que é o seguinte, eu em 2017 eu mudei para o Rio de Janeiro para levar a X para Z, tu conhecia a Z, tá, dá uma pesquisada da Z depois. Assim, pensa eu X lá em Lajeado morando em Cruzeiro do Sul uma cidade de sete mil habitantes com a minha marca sustentável lá, cara eu me sentia totalmente isolado do mundo, distante de tudo, aí eu vinha duas, três vezes por semana para Porto Alegre para conversar com. E daí começou essa mini-revolução de móvel sustentável aqui, começou a surgir, eu lancei o Y, aí surgiu um coletivo aqui, outra coisa lá, e eu sempre tentando começar com todos, meu qual que te motiva e tudo mais, tentando agregar e tipo poder contribuir para essa nova iniciativa se desenvolver. E aí nesse meio tempo surgiu a Z, que a Z foi o que, a Z foi um movimento do André que é da A, era da F e tudo mais, e dele, de uma arquiteta e de um cara que tem um Coworking no Rio de Janeiro que é o Templo, que é um puta Coworking que tem lá. E aí os caras meio que criaram um rolê, tipo assim, era para ser um... de fato foi assim, um discurso e a essência era muito linda do negócio, eles não precisam de viabilizar de forma eficiente e financeiramente falando. Mas em resumo assim, eles eram para ser o farol das marcas, todas as marcas sustentáveis que quisessem trocar, se desenvolver, poderiam ir para a Z, então eles eram Coworking, era um mega grupo de marcas tá, para gerar soluções de marca, então tinha uma cadeia para ti pilotar a tua coleção, fazer amostra, tinha um grupo de costureira interno, tinha grande marcas falando sobre inovações querendo ouvir as pequenas marcas, existia essa troca porque tinham cinquenta, quarenta marcas lá todos os dias trabalhando, então poderia existir essa troca. Beleza, o que rolou, eu vi uma palestra do André aqui em Porto Alegre, dei uma camisa para ele, e ele citou a marca e falou meu vem para o Rio de Janeiro se tu quiser, daí eu falei vou, e fui, fui bem a lá louca assim, tipo mega pensando meu agora achei está ligado aqui é o lugar da marca, que os caras não valorizavam o que eu acredito, mas eu cheguei lá vi que era... [...] que o discurso é ser lindo, tá, só que eles erraram na parte de execução que eles abriram lá em São Cristóvão, que é um pico, como se fosse abrir uma loja de moda lá no 4º Distrito de Porto Alegre, ninguém ia comprar nada lá, então gerou uma expectativa grande em todos marcas que estavam lá e não acontecia, entendeu. E aí a estrutura era muito grande, era muito

custosa, e enfim, não deu certo como negócio, a Z existe como movimento, mas não como negócio mais. E aí depois daquilo eu meio que eu falei cara, daí eu meio que decepcionei assim, porra meu, os caras foda que eu seguia todo o mundo lá, o André e todo esse movimento, e não deu certo, ali que eu falei cara eu vou voltar para o Rio Grande do Sul vou reinventar a X, lá foi meio que a minha cartada assim master, eu fui morar no Rio de Janeiro sem conhecer ninguém, distante de todo mundo para levar a X para um nível onde eu achei que ela ia se desenvolver, foi legal, gerou várias oportunidades, mas ali que eu comecei a ver que o mundo da moda ainda sustentável ele ainda ver que assim, 90% de quem estava lá que eu vi ele estava por ser uma nova jogada de marketing do que propriamente ter essência por trás, entendeu. E aí foi uma mescla de decepção falar meu, primeiro rolou a decepção e depois rolou a energia para dizer meu eu vou seguir fiel a mim e vou gerar soluções, por isso que rolou a Casa Y, de eu falar cara não existe uma solução legal para as marcas eu vou um grupo, criei, foi legal, durou um ano, e ainda querendo criar, entendeu.

**Resposta:** Exatamente, hoje tudo que eu vejo de novas cara eu vou lá e tiro a febre, falo, ah, legal o que tu está fazendo, eu vou lá, quero conhecer, quero trocar ideia com as pessoas para realmente ver se vale a pena eu investir o meu tesão no negócio, sabe, senão vai ser mais uma z, eu vou lá investir energia e tudo mais.

**Resposta:** O propósito e a verdade, tá, eu quero conhecer as pessoas envolvidas porque isso faz parte para valer a pena....

**Resposta:** Aí eu tento, aí eu invisto a minha energia para tentar criar alguma coisa com essa... vejo, tipo assim, te dar um exemplo da WB tá, tipo assim meu, uma marca de cerveja que antes de eu conhecer eles...

**Resposta:** A WB, a marca de cervejaria, foi uma colega que a gente fez com eles foi irado, eu vou te contar o porquê, eu conheci o Dado que é o dono da marca, que ele realmente é uma pessoa e existe, e quando eu conheci o cara ele falou meu achei do caralho a tua marca, achei foda, estava anos buscando alguém para criar essa parada, criar um linha, criar uma linha da marca assim, uma grife da WB, aí ele falou meu eu sou surfista, eu surfô a vida inteira, tipo, eu sempre respeitei a natureza e tudo mais, só que eu nunca comuniquei isso na minha marca, então ele estava passando um processo, está passando por um processo de reposicionamento de marca de vender muito mais esse propósito que sempre esteve lá, a verdade sempre esteve com eles, só que ele nunca soube vender, vender no sentido de comunicar isso, então a X foi o primeiro passo que deu, que a WB deu nesse reposicionamento, e aí tipo assim, o cara... Ele falou meu, a tua camisa eu sei que não vai ser a melhor do mundo, talvez não seja, mas o diferencial de marca que tu tem é exatamente o

que eu busco, entendeu, então daí que eu comecei a ver cara legal, os caras me buscaram pela minha essência, e não só pela minha camisa, entendeu, e aí que começou... E aí começou a evoluir nesse sentido, então é isso, tá, é a mescla da pessoa se identificar com a marca e tudo mais e eu ver... E eu também me identificar com que a pessoa está buscando, entendeu.

**Resposta:** Tá.

**Resposta:** Vai lá.

**Resposta:** É, tem que ter esse filtro de tipo assim, os caras não vão ter a paixão que eu tenho, eles não vão enxergar todos os diferenciais e oportunidades que eu vejo, então eu tenho que transcrever uma linguagem que equipe vai entender, tipo assim, sabe, eu X tem aqui a minha empolgação e pensa tá, como é que eu vou empolgar eles para eles fazerem a parada muito bem.

**Resposta:** Exatamente. Então existe essa troca e essa divulgação para... mas de uma forma diferente do que eu compreendo, entendeu, mas existe essa troca que é bem necessária.

**Resposta:** Vai muito da resposta tipo, sei lá, da entrega e do que eu recebo, tipo, eu preciso de um produto a motivação em fazer as coisas bem feitas, fazer rápido, fazer eficiente, entende.

**Resposta:** É comportamento, e os caras se manterem motivados empolgados e querendo continuar fazer, sabe, porque...

**Resposta:** Então...

**Resposta:** Eu acho que o maior desafio é justamente isso de fazer eles compreenderem o quão legal é o que eles estão fazendo, sabe, e aí esse legal tipo assim, toda a mágica por trás se refletir num produto que tipo sei lá só eu consigo entregar, sabe, em termos de velocidade, qualidade e complexidade de produzir peças em pequenas escalas, porque tipo, vestuário e indústria da moda é isso, escala é o que facilita as coisas, fazer pingadinho não ocorre, que essa é a grande coisa, nisso eu sou chato, tipo meu precisamos fazer coisa sabe picadinha e legal, daí eu já chego na costureira, eu sei, eu às vezes me acho chato, puta como é eu compreender essa produção é difícil, imagina a costureira, então chegar nela e dizer meu vamos fazer assim, assado e tudo mais, tem que literalmente desenhar para eu entender, para ela entender, é complexo. Então, aí o grande desafio é esse, é conseguir vender o propósito que eu vendo para o meu cliente eu tenho que vender para a minha costureira também, para a minha equipe para todos estarem cientes do que está... qual que é a entrega que a gente vai fazer depois, né.

**Resposta:** Não faz sentido, mas é de novo e o não tradicional, eu vendo mais de forma, tipo assim, eu tenho que vender muito mais do que o propósito da X é o mais difícil de tu vender é propósito, né, é fácil vender uma camisa bonita, um produto bonita, mas fazer as pessoas

comprarem o porquê dele é difícil, né, é muito mais complexo. Então, para ti conseguir vender isso tu tem que ter conhecimento para conseguir ter, ter embasamento de comunicar bem, o que comunicar, para qual cliente, em qual momento e tudo mais, então é basicamente é isso, ter esse conhecimento das soluções que eu tenho, e como fazer isso ser vendável, sabe, ter esse desafio aí.

## APÊNDICE B – Transcrições das respostas dadas pela Empresa B

**Resposta:** Então, te respondendo aqui, vou concentrar um, dois, três e quatro, sobre essa troca com outras empresas, troca de informações, a gente entende que é bastante importante, por mais que a gente faça pouco essa troca, ela fica mais limitada pessoa a pessoa, nem tanto formalizada de empresa para empresa, como a gente tem muitos amigos que trabalham no setor é inevitável a gente acabar trocando sobre fornecedor, sobre ponto de máquina, agulha, coisas bem micro e mais macro numa questão, por exemplo, agora um fornecedor a gente descobriu que ele não era sustentável e estava querendo nos vender um produto não sustentável e a gente já avisou todos os amigos que possivelmente poderiam comprar daquele cara para não comprar, então existe informalmente uma troca entre empresas. Questão de processos a gente acaba ficando mais interno, então troca pouco, assim, processos mais amplos, na questão de desenvolvimento de novos produtos isso também não aparece muito, ah, vamos desenvolver uma bolsa, o que vocês acham de xis acabamento, ele aparece no formato mais amplo mesmo.

**Resposta:** Como a gente é uma equipe muito pequena os processos eles são processos sociocráticos, então e tudo muito conversado, falado internamente, então a gente procura sempre tratar de um problema interno para depois sair para o externo, tentar resolver até com consultoria ou com pessoas fora nós, assim.

**Resposta:** Hoje em inovação a gente tem parceria com profissionais, não são empresas, mas são profissionais autônomos, especialmente no campo de matéria prima, então a gente tem um professor da USP que hoje está prestando um.. a gente, na verdade, está fazendo uma troca de consultorias da X com o negócio dele que é engenharia ambiental, engenharia de materiais, então a gente está desenvolvendo inovação de material com ele e também outros parceiros bastante pensando em desenvolvimento de material. Aí, então, não são empresas, porque são pessoas freelancers que estão nos prestando esses serviços.

**Entrevistada:** Então, a gente compartilha essas informações via appear que é uma plataforma que a gente tentou conversar outro dia e são trocas, então, por exemplo, a gente tem uma questão com um material xis que a gente quer desenvolver uma logística reversa para ele e aí a partir disso a gente vai bolando um plano de trabalho e execução desse trabalho com checklist compartilhado no drive então o papo ele se dá online basicamente, a gente trabalha bastante online e as informações são compartilhadas no drive.

**Entrevistada:** Sim, a gente compartilha e agora também lembrei de outro lugar de compartilhamento que a gente tem para além do processual, mas é mais na área de gestão, a

gente tem um grupo que a gente chama de conselho informal, são pessoas bem cotadas no mercado, tanto consultores quanto amigos que exercem cargos importantes em algumas empresas que a gente se reúne com eles uma vez por mês, uma vez a cada dois meses, conforme a necessidade para a gente tratar de assuntos importantes e decisões de caminhos a seguir, assim, então, por exemplo, semana passada a gente se encontrou para pensar num futuro bem próximo da Revoada a gente vislumbra e está entendendo de mercado e ações que a gente deveria tomar, então a gente compartilhou todos os números de faturamento, no fim da história, da empresa, e juntos a gente chegou em algumas conclusões, então para nós não é muito problemático compartilhar alguns números ou algumas informações para poder piramidar e juntos chegarmos a algumas conclusões.

**Entrevistada:** Então, como a equipe ela é pequena e todo mundo se conhece há muitos anos a gente acaba trocando muito, então a gente tem grupo no instagram, grupo no WhatsApp, grupo no Facebook onde a gente compartilha conhecimento, hoje a gente está fazendo um curso de economia circular onde todo mundo está participando, e aí é um espaço onde a gente troca bastante ideia, dentro da X a gente não em formalmente um encontro para trocar ideias e conhecimentos, mas isso acaba acontecendo de forma orgânica no grupo do WhatsApp, a gente também sai eventualmente para festas, sempre que possível a gente almoça juntos, quando a gente está trabalhando aqui, então ela, assim como eu acredito que não tem separação entre a minha vida e meu trabalho eu acho que também não tem muito essa separação de pessoa no trabalho e pessoa amizade na vida, sabe, então, uma coisa que a barreira, elas se misturam, na verdade não existem essas barreiras dentro da X, obviamente tem alguns limites, então tem uma frase clássica do trabalho que a gente lá gosta de falar, que é, ih tia, melancia tem hora, ela sempre fala isso quando eu quero fazer uma selfie no meio da nossa reunião de pauta, ou quando eu quero falar de um assunto extra ou uma coisa que não necessariamente tenha a ver com assunto de trabalho, então, claro, a gente tem os momentos de falar de trabalho que são sérios, que a gente respeita, mas também está tudo muito misturado mesmo.

**Entrevistada:** Então, falando um pouquinho desse conselho que se formou, que há muitos anos vem acompanhando a X e a gente acompanhando eles, surgiu, na verdade uma vontade de expandir o negócio e de ter pessoas mais, enfim, mais, talvez, pessoas mais maduras, mais experientes para nos dar conselhos e foi acontecendo de forma bem informal, a gente foi cativando um amigo, cativando outro, uma das pessoas que participa hoje há um tempo atrás quando a gente lançou a X foi quem fez uma [...] então já vem nos acompanhando há muito tempo, então, ou foi alguém que a gente contratou e aí virou amigo ou amigos que, enfim, a

gente se conectou em função da casa, tem isso também, como a X trabalha em prol de um propósito as pessoas se sentem muito solícitas, muito abertas para nos dar conselhos e mesmo, praticamente trabalhar de graça, assim, para a gente, por exemplo, esses amigos competentes que se reúnem para nos dar dicas e compartilhar seus pontos de vista, a gente não dá nenhum retorno financeiro para essas pessoas e elas vem de bom grado.

**Entrevistada:** Então, são, eu já falei um pouquinho de quem é o grupo, basicamente amigos, um é da área de business, ele era controller de uma grande empresa sul-americana que atende todo Mercosul, e tal, uma empresa familiar muito grande, tem mais de três mil funcionários, a outra ela trabalhou muitos anos numa fast fashion aqui, hoje ela é consultora e segue nesse mercado da moda fast fashion e ela, enfim, já é mais velha, tem quase sessenta anos, é uma pessoa bem cotada e requisitada, a outra, então, foi quem fez o nosso business plain e tem hoje uma empresa de consultoria em design [...] sempre tem uma mediação nesses encontros que é outra amiga nossa que faz, ela se diz designer de sentidos, então ela sempre media as nossas conversas porque ela vai trazendo para uma coisa mais gráfica e fazendo uma costura de todas essas ideias que vão surgindo.

**Entrevistada:** Então, a gente compartilha essas informações via appear que é uma plataforma que a gente tentou conversar outro dia e são trocas, então, por exemplo, a gente tem uma questão com um material xis que a gente quer desenvolver uma logística reversa para ele e aí a partir disso a gente vai bolando um plano de trabalho e execução desse trabalho com checklist compartilhado no drive então o papo ele se dá online basicamente, a gente trabalha bastante online e as informações são compartilhadas no drive.

**Entrevistada:** Então, o funcionamento em si, a prática a gente sempre tato dentro da X quanto em reuniões a gente sempre faz um checkin e um checkout com todos os participantes, a gente sempre busca entender quanto tempo a gente tem para cada reunião, a gente sempre busca entender qual o objetivo, o que a gente quer com aquele papo, por que ele iniciou, qual é o objetivo que a gente quer sair, qual é... enfim, o que a gente quer colher da conversa, então isso sempre é bom que fique muito claro. A gente eventualmente faz uma dinâmica, uma respiração, projeta coisas com o projetor na parede, fala sobre os números, enfim, estou trazendo a coisa bem na prática, na realidade como ela funciona, a gente usa flipchat para ir desenhando, especialmente essa menina que é design de sentidos ela via trazendo um pouco para a terra, então é por aí que a gente vai desenvolvendo.

**Entrevistada:** Então, a principal motivação disso que eu estava falando é a causa e acho que amizade também, porque como o negócio sempre partiu muito de mim e da Adri que somos as sócias, isso sempre foi muito genuíno em nós, isso, a gente sempre, nunca dourou a pílula

dos nossos problemas da situação monetária que a gente estava enfrentando ou dificuldades e questões de gestão, ou de pessoas, então essa nossa humildade também somada ao propósito sempre fez com que as pessoas quisessem estar perto, e ao longo dos anos a gente foi criando essa relação tão... já somam, sei lá, acho que seis anos de parceria e eu sinto que a gente pode passar a vida toda trocando e também, hoje a gente ouve bastante eles, então tem outros momentos onde a gente vai até a empresa deles para ouvir e auxiliar questões que eles estão passando também, então é uma troca muito rica, então passa pelo propósito, pela troca, mesmo, de saberes e pela amizade.

**Entrevistada:** Os resultados foram muitos, ao longo desses anos, mas especialmente direcionamento ou remodelação de estratégia, assim, então estávamos indo para um lado e em análise com o grupo a gente viu que poderia ir para outro, ou o mercado que não está atingindo, ou uma feira, enfim, a gente sente muito nas tomadas de decisões especialmente nos impacta bastante.

**Entrevistada:** Eu acho que o principal projeto é a própria empresa, então é a gente seguir com saúde tanto emocional quanto financeira a partir dessas conclusões que a gente alcança juntos.

**Entrevistada:** Não identifico muito essa coisa da liderança do grupo em si, acho que quem assume a frente em alguns momentos quando a gente está na X somos, nós, no entanto é mais a mediadora mesmo que vai fazendo esses links e tal e no mais é a gente trazendo inputs e informações para troca de ideias, então é algo bem... especialmente porque a gente já um tempo vem se trabalhando e se experimentando nessa questão da sociocracia, então não tem muito lugar hierárquico do líder, e sim, talvez, do mediador, do facilitador, vai para um outro lugar mesmo, mais compartilhado.

**Entrevistada:** Então pensando nessa pessoa que media o papel dela de fato é cuidar se todos estão bem, se todo mundo está falando, se a gente está chegando no objetivo que foi traçado no início da conversa, então o papel dessa pessoa, que eu sugiro que a gente troque de liderança para facilitação, é dessa pessoa realmente que guarda pelo fluxo e pela continuidade da conversa.

**Entrevistada:** E com relação a conexão fora do grupo todos se conectam entre si, agora mesmo, antes de a gente começar a conversar a pessoa que faz essa facilitação que é quem mais puxa essa frente de facilitação me pediu o contato de uma outra que estava no grupo, essa de fast fashion, porque elas ainda não se conheciam e não tinham o contato uma da outra porque, realmente, as duas juntas era a primeira vez que participavam, ou segunda vez, e aí eu já conectei as duas num grupo de WhatsApp, enfim, a gente se encontra para jantar, nós

somos muito amigas dos pais desse menino que é controller nessa grande empresa, enfim, que é uma empresa de toda a família deles, a gente se reúne eventualmente na casa deles para comer um churrasco final de semana, então é algo que é para além dos negócios, passa por como estamos no mundo, quem somos, de que forma queremos ganhar, dinheiro, sim, queremos ganhar dinheiro, mas de que forma a gente quer ganhar dinheiro, está atrelada a um posicionamento de vida mesmo, que aí não existe barreira de forma alguma.

**Entrevistada:** Eventualmente sim, a gente procura outras fontes, mas não é uma coisa, assim, tão explícita.

**Entrevistada:** Não, não tem nenhum registro a não ser fotos que a gente faça para marcar aquele momento, então não tem nada mais formal a não ser, claro, a apresentaçõzinha que a gente fez para aquele momento específico e aí uma fotinha e um bloco de notas onde a gente foi anotando considerações da reunião.

**Entrevistada:** Bom, eu acho que pensando em inovação no geral acho que está em feiras, está em palestras, está em curso, conversa, troca de ideias, uma vez que a vida não está separada do trabalho, todo momento é um momento de viver e um momento de trabalhar, então eu me sinto, por exemplo, onde eu estou converso sobre minha vida, converso sobre a X e acabo fazendo correlações com algumas coisas, com materiais, com vontade de projeto e assim vai acontecendo.

**Entrevistada:** Toda segunda feira a gente tem uma reunião de pauta na X e todos os assuntos são trazidos, então, eu que trabalho mais com PD tem um momento na reunião onde eu vou trazer o que eu estou pesquisando, o que eu estou pensando, se alguém tem alguma contribuição a fazer com essa pesquisa que está sendo desenvolvida, então é um momento, talvez, onde a gente abra para o resto do grupo especialmente produto e produção que é onde o PD se encontra e a gente compartilha essas informações.

**Entrevistada:** Então, voltando para a questão de sermos poucos e a empresa pequena aí, por exemplo, dentro dessa pesquisa surgiu que a gente deseja, sei lá, desenvolver os produtos dentro da [...] que é uma das ferramentas que a gente usa dentro do design vital da X, então isso já fica dentro da nossa mente na hora de desenvolver a gente já tem essa... a gente quer começar a estabelecer ou a gente põe um bilhetinho no mural, estabelecer [...] também no desenvolvimento dos nossos produtos, e aí a gente começa a botar em prática assim que começou. Tem uma coisa também que pelo fato de a gente ser pequeno a gente tem bastante uma mentalidade de startup, então todas as ideias que surgem tanto vindas de clientes, que é algo que a gente faz com frequência, até respondo no outro questionário, todo lote após o término dele vai uma pesquisa de satisfação e a gente pergunta, dentre várias coisas questões

relacionadas aos produtos, então, conforme a devolutiva dos clientes a gente já tem ali dicas e já pode colocar em prática no próximo lote, então é muito dinâmico, tudo acontece com bastante frequência, então o cliente nos deu sugestão ou a sugestão veio interna, no grupo do WhatsApp, por exemplo, estou usando aqui o produto e pensei num bolso acoplado, vamos testar, no próximo lote a gente testa, faz um piloto, tipo esse piloto já bota para rodar, então é bem na prática que as coisas vão acontecendo.

**Entrevistada:** Oi, seguindo, então, sim, as informações elas são facilmente compreendidas porque justamente tem esse momento de troca, então todo mundo está sempre sabendo o movimento que a gente está fazendo, o que eu e Adri decidimos, a gente consulta para entender se tem algo que elas consideram, ou não consideram, o que elas acham, como que a gente pode seguir, então isso está sempre acontecendo, como a gente tem uma coisa da sociocracia então a gente só passa para a próxima fase de está bom o suficiente para seguir isso, então é seguro o suficiente para... bom o suficiente para seguir, agora eu não vou saber a frase aqui, o lema da sociocracia, mas tem a ver com se sentir seguro é o suficiente para dar o próximo passo né, e isso a gente conseguiu mais chegar ao final de cada reunião.

**Entrevistada:** Então, geralmente dentro de cada núcleo, dentro da comunicação, dentro da produção uma vez que a gente decidiu o que quer mudar ou agregar nos processos a gente já começa a fazer na prática, então tem, sempre, partindo de uma validação para a prática.

**Entrevistada:** Então, eu acho que a principal facilidade é de novo ser pequeno, então sendo pequeno é mais tranquilo, mas ágil, mais rápido da gente pensar e agir, e a dificuldade que a gente parece que está sempre querendo fazer diferente do que está acontecendo, e às vezes essa sensação de não estabilidade porque a gente está sempre mudando era uma insegurança, né, então talvez aí mora a maior dificuldade.

**Entrevistada:** Bom, é uma corrente, uma consequência, então a gente teve a ideia, a gente inovou, a gente prototipou e por último dado a gente fotografou e por último vai para o cliente, então é uma sequência de ações, assim, que acontece de forma bem prática.

**Entrevistada:** Então, as ações eu entendo que elas são múltiplas e amplas, e elas passam por todas as frentes da X, então, por exemplo, a gente decidiu que a gente quer colocar mais foco na consultoria que é algo bem real que a gente está fazendo nesse momento, e isso a gente decidiu nesse grupo, né, lá o nosso grupo de conselho amigo, aí a gente vai colocar em prática num cronograma da comunicação, daí a gente vai dentro da produção pensar nesses produtos e matérias-primas para atender essa consultoria. Então ela é uma ação toda em conjunto que a gente está sempre conversando e vai sempre fazer em todas as áreas. Eu acho que é isso, eu falei bem bastante, se tu quiser mais alguma coisa me pergunta aqui tá querida, um beijo.

## APÊNDICE C – Transcrições das respostas dadas pela Empresa C

**Resposta:** Hoje em dia, na verdade a gente está sempre, assim, antenado com empresas que tem, digamos assim, um produto parecido, uma filosofia parecida com a nossa, mas, assim, de trocar informações com outras empresas, hoje a gente não faz isso, muito difícil, assim, trocar informações com outras empresas que tenha a mesma filosofia que a gente, a gente sempre acompanha e tudo, está por dentro do que eles estão fazendo, tudo o mais, assim, trocar informações com a gente, a gente não faz hoje.

**Resposta:** Não tem, até porque, assim, a gente, óbvio, conhece marcas que, enfim, são concorrentes nossas ou fazem a mesma coisa, tem a filosofia parecida, a gente acompanha, mas a gente não tem contato, assim, direto com, ah, eu tenho um amigo, fulano, que tem uma marca que segue a mesma filosofia, a gente não tem, assim, então a gente acompanha por fora e tem, assim, um contato ou outro, mas, realmente, troca de informações não acontece muito com a gente.

**Resposta:** Sim.

**Resposta:** Na realidade, assim, de sócios, de fundadores é eu e o Cristian, e o Cristian fica mais com a parte de produção e tudo o mais e eu mais na parte de desenvolvimento, mais design, assim, e a maioria dos produtos eu não faço sozinha, a gente sempre conversa e tudo o mais, a gente sempre, também, escuta muito, enfim, nos passam, todo mundo que trabalha na X usa X praticamente todos os dias, então a gente sempre está, assim, as opiniões eles sempre passam um feedback para a gente, a gente sempre escuta muito o cliente, sabe, tem muitos clientes que entram em contato e falam assim, não tem um sapato assim, assado, eu ia gostar muito, às vezes e gente estuda isso, vê o que os clientes estão querendo, mas, sim, a opinião da nossa equipe é bem importante, a gente tem uma pessoa que trabalha só com revisão e qualidade então, assim, quando a gente vai fazer alguma coisa a gente sempre escuta o que ele tem a dizer também de tipo, ah, se vai ficar bom, não vai ficar bom, se está confortável, então, assim, é um trabalho em equipe.

**Resposta:** Eu acho que um mix, assim, eu não acho, assim, que seja de estrita importância tu se relacionar com empresas que fazem o mesmo trabalho, eu acho que uma troca de ideais, é, sim, interessante, mas manter um relacionamento, assim, de estar sempre trocando ideias e informações, hoje a gente não faz, não acho que seja o mais interessante, o mais interessante realmente é ter uma equipe boa que possa trocar informações, que seja antenada com o que está acontecendo, que escute os clientes, então, assim, cada pessoa que trabalha na X contribui de alguma forma no desenvolvimento dos produtos.

**Resposta:** Não, na verdade, assim, a gente... considerando, assim, inovação, porque hoje a gente tem um escritório e a gente tem uma empresa parceira que produz os nossos sapatos, então, assim, a gente tem muita troca com eles, na questão de inovação geralmente é fornecedores de materiais, assim, sabe, tipo a gente conseguir, agora, no momento a gente até está estudando fazer uma sala nova, então a gente busca, também, enfim, fazer algum material diferenciado, de repente fazer alguma que seja mais sustentável, mais, assim, fornecimento de materiais, que a gente busca mais de inovação, sabe?

**Resposta:** É, mais fornecedores de materiais.

**Resposta:** Muitos fornecedores trabalham com a gente desde o início da marca, sabe? Estão com a gente desde o início, agora que a gente está procurando outro material, outra sola com o mesmo fornecedor e a maioria desde o início, vou te dizer, assim.

**Resposta:** Pensando, assim, por cima, a gente começou a marca em agosto de dois mil e dezessete.

**Resposta:** Quase dois anos. Um ano e meio, digamos assim.

**Resposta:** Olha, a gente tem contato seguido, porque como a gente não tem estoque a gente não faz compras grandes de materiais, a gente vai comprando conforme a demanda, então, provavelmente, não fala, assim, porque a gente está solicitando materiais.

**Resposta:** Eu diria que é mensal.

**Resposta:** Eu vou usar o exemplo, de novo, da sola, sabe? As informações que a gente compartilha na verdade a gente mostra produtos, agora, o que a gente está fazendo, a gente quer desenvolver uma nova sola, a gente mostra produtos que a gente gosta, está curtindo no momento, a gente comprou alguma coisa, tem fotos de alguma coisa e passa para eles essas informações, coisas, assim, que a gente viu e tem vontade de desenvolver com eles, é mais isso, assim, que a gente conseguiu pesquisar a informação de moda.

**Resposta:** Sim, geralmente reuniões no escritório.

**Resposta:** Depende muito do parceiro, tipo assim, a gente tem uma pessoa que trabalha com a gente nesse segmento que daí já se tornou quase que uma amizade, então é uma pessoa que a gente não teria problemas em compartilhar com vocês, mas geralmente para fornecedores a gente não compartilha, é meio que interno, assim, sabe?

**Resposta:** Não diria que é uma coisa, assim, nossa, sigilosa, mas não é uma coisa que a gente fica falando, nem com eles a gente fala, abertamente, olha, a gente está querendo desenvolver esse produto aqui, está pensando que a gente vai lançar esse tênis, isso aqui, mas de estratégia acho que nem chega nesse assunto, eu diria que não chega.

**Resposta:** Sim, acho que sim, a longo prazo, eles estão com a gente desde o início, não que a gente tenha, assim, uma... a gente não tem uma relação, assim, de fidelidade um com o outro, mas é o fornecedor que a gente, enfim, nunca teve problema e tudo o mais, é mais por isso, assim, sabe, não tem uma fidelização com fornecedores, a gente compra realmente em quem a gente considera melhor.

**Resposta:** Tu diz de estratégia?

**Resposta:** Não, isso não, isso a gente tem uma relação com eles de... É a produção né, a gente tem um contrato com eles e tudo, agente que fornece todos os materiais, como são eles que compram a gente compra, a gente leva, e tem uma pessoa lá dentro que faz a revisão e que é responsável por nossos produtos, passa o dia inteiro lá só cuidando das nossas coisas então é uma relação estritamente da produção, a parte de estratégia não chega, porque, é como eu estou te dizendo, não é um sigilo, mas realmente não chega nesse assunto, assim, sabe?

**Resposta:** Não é um grupo de estudos, a gente participa, a gente faz uma consultoria também com uma empresa que é StartSe que é de startups e tudo o mais, a gente tem conhecidos que trabalham lá, com eles a gente compartilha informações e conhecimento, assim, e, enfim, com eles a gente está fazendo também uma consultoria com uma empresa parceira deles, mas seria mais isso, e grupo de estudos eu diria que não, é mais uma consultoria, troca de informações, assim, com eles né?

**Resposta:** Olha, um pouco, a gente se encontra sim, mas a gente assa o dia inteiro juntos e o escritório é bem descontraído, o clima não é, assim, super formal de trabalho.

**Resposta:** Na verdade, assim, eu tenho uma conhecida que trabalha na StartSe e, enfim, a gente trocava bastante informações, assim, de negócios, ideias e tudo o mais e essa pessoa daí nos chamou para, de repente eles queriam utilizar a X como um case dentro da StartSe, é uma empresa de Startups então eles queiram utilizar a X, então, assim, do mesmo jeito que a gente utiliza a consultoria para eles, eles também utilizam as informações da X como um estudo de caso deles, então meio que foi uma coisa, assim, surgindo uma amizade, mas eles que entraram em contato mais profissional foram eles que entraram em contato conosco mais.

**Resposta:** Só os sócios.

**Resposta:** Não, não.

**Resposta:** Tu diz da nossa equipe?

**Resposta:** Ah, que vão no grupo? Olha, tem de tudo, essa pessoa trabalha com a gente direto, sempre trabalhou na parte de administração e trabalhava com investimentos antes de ingressar na StartSe, eu diria que basicamente pessoas da área de administração, marketing digital, nesse segmento.

**Resposta:** Geralmente é mais por telefone e e-mail, de vez em quando a gente faz alguns encontros, umas reuniões, mas não tem, assim, um cronograma estipulado de encontro mensal, não tem, mas, assim, de acordo com a necessidade mesmo, mas é muito contato via interação no e-mail.

**Resposta:** Olha, eles, assim, é uma coisa bem interessante para nós, até porque toda parte da X, assim, de marketing digital, fazer o site, tudo isso foi feito interno, então nós mesmos que fizemos, o site foi o Cristian que fez, estudou, foi atrás e fez, para nós é muito bem ter uma troca de opiniões para saber, olha, está fazendo certo, não está fazendo certo, está legal, não está legal, faz isso, faz aquilo, assim, eles nos ajudam, dão uma orientada, então ara a gente é bem importante, com certeza, trocar opinião.

**Resposta:** Olha, esse grupo o que eu vou te dizer, assim, na verdade eu não digo que foi um resultado alcançado, assim, eles nos ajudaram bastante, assim, eles nos passaram uma empresa de consultoria empresarial que fez todo o valuation da marca, fez tudo isso que a gente não tinha, então isso para a gente é muito bom, mas é uma parte mais, assim, digamos, gerencial, uma parte mais contábil, uma meta com a StartSe, mas foi, assim, uma coisa muito boa para nós, uma coisa que eu consigo dizer, assim, de resultado positivo, assim, mais marcante foi isso.

**Resposta:** Na verdade é como eu tinha te falado antes, a gente recebe informações deles, mas eles também nos usam como case de trabalho, seria mais essa parceria que a gente tem com eles.

**Resposta:** Sim.

**Resposta:** É que, na verdade, no grupo eu e o Cristian, geralmente é o Cristian que participa mais das reuniões que é mais da área dele, eu não diria que é uma liderança, mas realmente tem uma pessoa da StartSe que é quem toma a frente, assim, da reunião, mas que realmente tem um cargo de uma liderança à frente das pessoas que participam, mas as reuniões não são muito grandes, são poucas pessoas.

**Resposta:** Geralmente não, mais informações, assim, a gente troca de repente por e-mail, alguma coisa assim, mas não tem ata, não tem registro, formal, das reuniões.

**Resposta:** Sim, a gente tem relação fora.

**Resposta:** Sim, na verdade não é outros grupos, é porque na verdade, assim, a gente participa da... isso que a gente participa nesse site não é nem um grupo, uma parceria que a gente tem com eles que a gente faz algumas reuniões com essa pessoa que a gente conhece lá dentro e eles nos orientam, enfim, não é um lugar onde a gente busca, digamos assim, ajuda quando a gente precisa de alguma coisa, geralmente se a gente precisa de alguma coisa, enfim,

informação, sei lá, de divulgação, redes sociais, digitar alguma coisa geralmente nós mesmos que procuramos ou então a gente tem alguns consultores que não trabalham exclusivamente com a X, mas trabalham com a gente, performance digital e tudo o mais, com eles, mais ou menos que a gente busca essa ajuda né.

**Resposta:** Não, tranquilo.

**Resposta:** Geralmente internet, artigos, não digo cem por cento, mas quase isso, sim, internet né.

**Resposta:** É, como a gente tem um negócio online é a nossa vida, a nossa rotina é muito na parte online.

**Resposta:** Olha, na verdade eu vou dizer que não tem muito um processo, assim, com isso, meio que a gente discute e vê se acha uma ideia legal, a gente discute, vê o que a gente acha e se segue ou não o que a gente viu, mas, assim, não tem muito um processo, assim, eu diria que seja uma coisa que a gente segue, assim.

**Resposta:** O que a gente acha é que como a gente começou muito, eu e o Cristian no negócio, com muita coisa, tudo é compartilhado entre a gente, assim, então a gente olha, se ele vê alguma coisa ele me mostra, a gente discute aquilo ali, vê o que a gente acha, muito assim, o nosso feeling e a nossa opinião, sabe.

**Resposta:** Na verdade é muito, assim, a gente está sempre buscando coisas, obtendo informações novas e a gente compartilha sempre um com o outro, lá dentro do escritório as cabeças pensantes da X são basicamente nós dois, assim, então tudo é discutido entre a gente então qualquer ideia que surja, qualquer ideia que a gente vê, artigos que a gente encontra tudo é discutido entre a gente.

**Resposta:** Olha, tu diz, assim, de que forma a gente compartilha isso?

**Resposta:** Muito dentro do escritório, muito na parte da conversa, várias vezes a gente está inovando nosso processo de, enfim, software que a gente está usando novo, alguma coisa que a gente está usando diferente, então é muito lá dentro no boca a boca, como nossa equipe é pequena nosso escritório é muito na conversa, assim, pessoal, implementamos isso aqui, a gente está mudando, vamos fazer assim, assado, se tem alguma coisa que a gente aprendeu a fazer a gente mesmo passa para o pessoal ou não, a gente precisa, para aprender isso aqui precisa ver um tutorial e tal a gente passa para a galera, então é muito na conversa, sabe.

**Resposta:** Eu acho que sim, a gente nunca teve problemas com isso, a gente tem um relacionamento muito aberto com a equipe, então a gente não tem uma relação de hierarquia com a equipe que está lá dentro, um pouco, assim, porque a gente toma mais a frente de algumas coisas, mas, assim, tem um relacionamento muito aberto, todo mundo pode chegar

para a gente e falar, não estou conseguindo fazer isso, não estou entendendo, estou precisando de ajuda, ou não está dando certo, acho que não foi uma ideia legal, então, assim, a gente deixa aberto para um feedback do pessoal.

**Resposta:** Olha, é muito na prática, assim, sabe, como geralmente essas mudanças de modernizar e tudo o mais geralmente são [...] que a gente vai implementando, é mais isso, assim, de inovação, e a gente meio que identifica, assim, no dia a dia se está dando certo aquilo ali ou não, se está gerando um resultado positivo ou não, mas muitas vezes, assim, alguém que trabalha lá dentro chega e fala, olha, acho que não está legal, acho que não valeu muito a pena fazer isso aqui, acho que o jeito antigo era melhor, mas é mais na prática que a gente vê se o pessoal entendeu ou não né?

**Resposta:** A dificuldade seria essa parte de ensinar mesmo, que as pessoas que estão dentro da X são qualificadas, mas às vezes elas, assim, é pouca gente, e a gente tem bastante trabalho, então muitas vezes, assim, as pessoas acabam tendo que fazer mais coisas em mais setores e a gente tem que ensinar isso, então isso realmente num primeiro momento é difícil, mas eu diria que não dá muito problema com a equipe e tudo o mais, todo mundo é bem tranquilo para aprender e tudo o mais, então a gente não tem muita dificuldade em implementar coisas novas, a gente, como eu disse, como a gente tem esse relacionamento muito aberto e deixa essa abertura para o pessoal trazer feedback para nós do que a gente está fazendo é bem tranquilo.

**Resposta:** Olha, se transformam em venda é meio difícil dizer, assim, porque as implementações que a gente faz geralmente não diria, assim, que influenciam diretamente botou isso e por causa disso que não vendeu mais, às vezes, assim, a gente nota que tem uma diferença na parte mais de marketing, olha, a gente está usando o anuncio xis, realmente está convertendo bastante, mas, assim, parte mais de inovação, de implementação de culturas diferentes, tudo o mais, não vejo, assim, que tenha uma relação tão direta sabe, óbvio que aumenta, a gente está implementando tal coisa que, enfim, uma coisa que a gente mudou há pouco tempo foi a questão do nosso frete que agente fechou um contrato com uma transportadora diferente que tem um software para tu localizar seu produto, rastrear muito mais fácil do que a gente utilizava antes, então realmente na parte de pós venda é bem interessante para o cliente que tem mais acesso onde está seu produto e tudo o mais, mas, assim, não sei se te influencia diretamente o que ele está comprando, mais por causa daquilo ali, sabe, mas a gente sempre está aprimorando né?

**Resposta:** Tu diz a equipe ou o cliente?

**Resposta:** Isso eu acho que sim, eu acho que a questão do produto, como eu disse, como o escritório não é grande tudo que a gente está fazendo lá dentro meio que está todo mundo sabendo, sabe, não é uma coisa que a gente chega com uma coisa muito inovadora, olham criamos esse produto aqui, está todo mundo sabendo porque quando a gente cria um produto a gente faz amostra, chega amostra lá dentro a gente experimenta, a gente vê, o pessoal todo olha, vê o que acha, vê se gosta, se não gosta, é uma coisa muito... eu e Cristian puxamos a frente, mas acaba sendo uma coisa muito conjunta por a equipe não ser muito grande sabe.

**Resposta:** É mais na conversa, com a nossa equipe é tudo na base da conversa.

**Resposta:** Sim, sim.

**Resposta:** Ai que bom, espero ter te ajudado, se precisar de mais alguma coisa pode mandar uma mensagem, alguma coisa assim.

## APÊNDICE D – Transcrições das respostas dadas pela Empresa D

**Resposta:** Total assim, nós acreditamos que as outras empresas são os parceiros que vão fazer com que nós podemos melhorar o nosso produto, porque como nós não fabricamos, nós compramos de terceiros então nós vamos pegando de vários parcerias par ao produto ficar o melhor e o mais diferente possível.

**Resposta:** Isso.

**Resposta:** Nós desenvolvemos internamente ele, porque, na verdade a nossa equipe e eu e a Laura, e nós desenvolvemos ele internamente, nós debatemos e desenvolvemos ele, depois disso nós passamos para o designer da fábrica que é quem o modelista, digamos assim, antigamente, ele faz o produto, mas junto com nós, e dependendo da parceria que nós vamos parceria que nós vamos fazer a pessoa da parceria está junto com esse desenvolvimento. Eu não sei se te respondi.

**Resposta:** Sim, sim, é importante ter o fora para ter a noção também de mercado de quem já está mais por fora, ter a noção de quem vai comprar ele também, porque por mais que é o designer que faz, nós levamos para quem vai... o usuário, o pessoal olhar, pesquisar, então nós levamos para as pessoas também ver qual modelo ficou mais legal, qual o modelo é maior, e a parceria, então digamos, usar a parceria contigo, tu vai ajudar também a ver o teu público qual que é o público que tu gosta mais, qual o teu público atinge mais, sabe, do teu produto.

**Resposta:** Se relacionar com outras empresas.

**Resposta:** Assim, a empresa que nós produzimos o nosso calçado é total empresa para inovação, porque tem o processo de dissipar, eles que nós mostram todo o material, mas assim claro possível, mais sustentável possível, então sim.

**Resposta:** Desde do início da empresa.

**Resposta:** É dois anos, é.

**Resposta:** Semanalmente.

**Resposta:** Para não falar diariamente.

**Resposta:** Todos os tipos de informação desde do... como eles nos passam informação de mercado mesmo, o que vai acontecer no mercado, então eles têm plataformas de mercado que eles nos abrem acesso, até a cor do produto sei lá que não faz mal para pele da pessoa, então tudo é conversado tudo sobre o calçado e a melhor forma de vender o produto.

**Resposta:** É.

**Resposta:** Não, são reuniões, são encontros, às vezes quando se tem uma ideia a gente manda direto para eles por e-mail e eles respondem com coisas que eles acham.

**Resposta:** Sim, com eles sim.

**Resposta:** Na verdade, porque a fábrica é do meu pai, nada mais que isso.

**Resposta:** É, porque a fábrica acaba sendo uma fábrica familiar que...

**Resposta:** Dependendo muito da pessoa, depende muito de como se tratariam as coisas, se fosse apenas uma empresa de produção sim se fosse uma empresa de desenvolvimento talvez se fosse uma empresa que tem o processo de criação de novos produtos pode ser que não então dependeria muito de qual seria a empresa que nós iríamos tratar assim.

**Resposta:** Sim.

**Resposta:** Porque nós acreditamos que eles nos auxiliam muito, e é muito importante essa contribuição que eles dão para a empresa.

**Resposta:** Sim, participamos.

**Resposta:** Na verdade, aí já é mais com a x, ela que já participa mais desses grupos, mas que nem tem o grupo do RS alguma coisa que são pessoas que estão no mundo de sustentabilidade, e o próprio conhecimento, aí nós estamos agora no negócio do Sebrae que é de. Para negócio de empreendedor, para evoluir a parte de empreendedora da x, nós estamos em outro projeto do Sebrae para desenvolver nosso questão mercado, então nós debatemos com outras pessoas. No próprio hub da Feevale que tem os grupos e nós estamos seguindo debatendo com as pessoas e pedindo auxílio para as empresas para dentro do parque também para nós .

**Resposta:** Eu acho que hoje é o do Sebrae porque está nos auxiliando na questão mercado, nós podemos crescer e vender mais, hoje em dia é o maior público.

**Resposta:** Fomos convidados pelo Tecparque, e aí nós fizemos uma pick, como se diz uma seleção, e aí nós fomos selecionados e aí entramos.

**Resposta:** São outras empresas, são outras empresas.

**Resposta:** De outros ramos sim, só nós somos do ramo de calçado, de moda.

**Resposta:** Bah, tem o pessoal da Ga que eles fazem móveis para gatos, e total diferente, não tem nada a ver com o nosso, bah, agora os outros, eu sei que nós falamos sempre desse Ga que é legal, bah, agora os outros eu não vou lembrar, eu sei que nem ela tá agora nesse curso que são pessoas bem mais de idade, aí tem pessoas mais novas, mas quem é ramos assim eu não sei.

**Resposta:** É.

**Resposta:** É inovação, questão de empreendedorismo, da pessoa em si.

**Resposta:** Isso, isso aí.

**Resposta:** E tem questões que são particulares, que são aulas particulares que tem com o pessoal do Sebrae mesmo, e aí cada mercado, digamos, ah, hoje é mercado capital para falar só sobre as finanças e tal, crescimento, e tem os eventos que são em grupo mesmo que daí pega todas as pessoas, todas as empresas que estão e vão desenvolver algo dentro do grupo, mas são encontros eu acho que de vinte em vinte dias, e aí decide o grupo, né, e no outro é de dez em dez dias no individual.

**Resposta:** Eu acho que é o acréscimo de conhecimento empreendedor mesmo para X entender um pouco mais sobre o mercado e como é ser um empreendedor mesmo, o que o empreendedor tem que fazer, quais são os objetivos, as metas, como alcançar, como não saber, como não parar no tempo, também tem a questão, eu já fui empresário, mas a A é a primeira vez, então ela entender também o que é ser empresário, são mais ou menos essas coisas.

**Resposta:** Sim, nós conseguimos ampliar maior a nossa forma de pensar.

**Resposta:** Sobre o mercado, nós estávamos pensando apenas em um produto, mas lá fez com que nós entendêssemos que nós deveríamos ter não só uma coisa, por mais que, ah, isso é tão básico, mas acaba tendo que ter um pouco na tua cabeça para entender realmente isso, sabe.

**Resposta:** Não, ainda não.

**Resposta:** Sim, sim, e que as pessoas que são bem mais ativos, tem o maior poder de fazer novas coisas do que os outros, tem os outros que estão ali só para completar, e tem aqueles que estão ali para realmente fazer parcerias e tentar crescer em conjunto.

**Resposta:** Eu acho que é, pode ser, eu acho que a questão, o papel deles é entender o mercado, entender as outras pessoas e ter novos conhecimentos, eu acho que isso é o papel deles, é fazer com que as pessoas se relacionem de uma forma que todos que estão ali possam trabalhar em conjunto e não, ah, a minha empresa é essa, eu só vou pensar no meu e foda-se e o resto, sabe, eu acho que é mais ou menos desse tipo.

**Resposta:** Desculpa, trincou.

**Resposta:** Não, não tivemos ainda, acaba que se conversa, nós vimos isso e tal, mas só conversa por Whats mesmo, coisas paralelas de projetos e tal, não.

**Resposta:** Não.

**Resposta:** Informal.

**Resposta:** Não.

**Resposta:** Tem as questões de seguir o que o Sebrae está propondo, assim, as ferramentas do Sebrae, daí, sim, não tem a ver o que é no grupo, o que está sendo conversado entre os empresários e sim o que o projeto ali...

**Resposta:** É.

**Resposta:** Hoje em dia, não vou lembrar om nome do site, mas é um site, tipo, foda de inovação que eu não lembro o nome...

**Resposta:** É, da internet, e isso é mais através da x, conhecimento dela, as pessoas que ela se relaciona, o Hub também traz muito de da forma de inovação porque como o Hub está em constante processo de inovação então eles nos agregam muito valor a inovação e pensar de uma forma nova, acho que é isso.

**Resposta:** Eu acho que quando nós debatemos conseguimos utilizar aquilo dos nossos processos, tem muitas coisas que são interessantes, mas nós não conseguíamos utilizar e colocar dentro da nossa empresa, então aquilo acaba não sendo válido, não vale para nossa empresa, é interessante, mas quando nós colocamos no nosso dia a dia aquilo não encaixa em nada, nós vemos que aquilo não valeu a pena, na verdade não foi..

**Resposta:** Como?

**Resposta:** Eu acho que mais a acaba tirando print do que é e coloca no e-mail, manda e-mail, e aí nós discutimos sobre o assunto e se é válido já colocamos no nosso processo.

**Resposta:** Por e-mail também.

**Resposta:** E aí sim que vamos implementar, dependendo com quem seja nós marcamos uma reunião.

**Resposta:** Normalmente sim.

**Resposta:** Eu acho que eles começam a e fazer daquela forma, então...

**Resposta:** Na prática.

**Resposta:** É um processo meio básico assim, vou dar um exemplo, nós vimos que uma palmilha, nós queríamos uma palmilha que seja mais reciclável possível, ou mais sustentável possível, e nós fomos atrás de formas de palmilha e aí nós achamos uma de caldo de cana, e aí nós vimos que seria uma forma, então nós vimos que as formas de trazer nossos produtos para mais sustentável, então nós fomos atrás sobre a palmilha, e aí teve a questão da palmilha e através disso já encontramos outra palmilha reciclável, mais ou menos assim, nós vemos o que pode agregar o valor e vamos atrás daquilo, essas são coisas que tu pensa assim, ah, mas isso não tem o que fazer daquele jeito, mas em algum lugar mostra que outras coisas, daí nós vamos atrás.

**Resposta:** Sim. Nós entendemos também que se é viável ou não no nosso produto, se é viável ou não para a fábrica adquirir aquilo que às vezes, não, para comprar tem que ser uma quantidade muito grande e para nós o produto não tem condições, então nós não temos condições de comprar aquilo, então vamos tentar chegar em algo que seja válido para o nosso produto, sabe?

**Resposta:** Isso, continuando na palmilha, nós achamos, queremos fazer nossa palmilha mais sustentável para agregar valor ao produto e eles vão atrás dos fornecedores então, eles vão atrás dos fornecedores aí às vezes, eu vi dessa aqui, esse fornecedor tem contato, temos uma amostra, e aí discutimos para ser se aquilo é válido ou não, se é viável ou não, se o preço está dentro do nosso orçamento e após isso, daí, sim, vai se ver se tem condições de compra, o quanto aquilo realmente é uma coisa importante, aquilo realmente é importante para o usuário, pode nós acharmos importante e o usuário não, através disso nós vamos fazer um processo para entender se é importante ou não.

**Resposta:** Sim, total, porque se na internet não encontrasse uma nova palmilha nós íamos ficar com a palmilha antiga, nós íamos ter que fazer uma palmilha dentro da fábrica, sendo que pode terceirizar esse processo.

**Resposta:** Muitas vezes é tempo, porque tem tempo para se fazer, demora e tal.

**Resposta:** É, não dá na nossa forma, aí tem que mudar a forma, tem a questão preço também, da precificação, acaba que uma palmilha normal custa quinze centavos e a outra custa dois reais, lá na frente vai ter que aumentar o valor e às vezes isso acaba lá na frente não valha a pena.

**Resposta:** Tipo, acaba, valeu, mas agora não dá, tentar mudar ou tentar fazer alguma coisa.

**Resposta:** Sim, aí onde chega aquele novo processo que estamos implementando, antes nós fazíamos, mas não batíamos tanto da tecla dos nossos processos e sim, batíamos na tecla do nosso produto, então agora nós estamos começando a implementar o processo, a divulgação dos nossos processos e não só dos produtos né, a parte de reciclar a nova palmilha, parte do tecido que é sustentável, que calça o pé, então agora nós vamos ver o quanto isso vai ser realmente vai fazer diferença, porque agora nós vamos começar a mostrar os nossos processos.

**resposta:** Acaba transformando em venda mais por causa da causa, como nós temos ali a parte social, tem um projeto, então ele acaba se transformando em venda lá no processo final pela parte da causa, todo esse processo de inovação e sustentabilidade ele atinge uma causa no final, então ele acaba... o processo de venda ele acaba se tornando o final, por causa da causa.

**Resposta:** Só para finalizar nossa parte de venda hoje estamos mudando o processo como eu comentei antes, nosso processo antes ele era um processo de formiguinha, então nós vendíamos par por par, para tentar finalizar o projeto, e agora nós decidimos mudar um pouco e vamos continuar vendendo nosso site par por par, um e um, mas nós vamos tentar entrar dentro de lojas, nós vamos ir para aquele processo um pouco mais antigo e tentar entrar em algumas multimarcas, mas que sejam mais boutique que entendam como funciona nossos processo, que tem processos da forma que nós pensamos, processos de responsabilidade social, processos sustentáveis, então agora nós vamos mudar um pouco nossa forma de comercialização, mas hoje, até nós mudarmos nós continuamos vendendo no nosso próprio e-commerce ou através das entidades que nós estamos apoiando, cada entidade acaba fazendo seus eventos, seus projetos em paralelo e nós colocamos nossos produtos para vender junto com eles para finalizar, para conseguir converter em venda.