

**Área temática: Empreendedorismo e Inovação**  
**Título do trabalho: O Instituto e a Rede da Moda Sustentável**

**AUTORES**

**LUCIENE NASCIMENTO DE ALMEIDA**

Faculdade SENAI-CETIQT

cienenascimento@ibest.com.br

**LAMOUNIER ERTHAL VILLELA**

UNIVERSIDADE ESÁCIO DE SÁ

lvillela@estacio.br

**RESUMO**

Na indústria têxtil e de confecção, em função dos apelos em nível global para a incorporação de sustentabilidade aos negócios, verifica-se o aumento do potencial de mercado para produtos/serviços sustentáveis. Porém, as organizações brasileiras ainda não estão preparadas para a demanda crescente, gerando um fator limitante para a expansão deste mercado. Com o objetivo de fortalecer ações que façam do emprego de matérias-primas sustentáveis um negócio economicamente viável, socialmente justo e ambientalmente correto, a marca *Osklen*, fundou o Instituto e, estruturado em forma de rede. Este artigo objetiva analisar o caráter inovador do Instituto e, com base nas teorias das Organizações em Rede. Para tal, aborda os seguintes aspectos: revolução tecnológica (CASTELLS, 1999); características pós-industriais (DE MASI, 2003); morfologia e cooperação (BRITTO, 2002); domínio do conhecimento (FLEURY e FLEURY, 2005); cooperação e competição (VILLELA, 2007); aprendizado organizacional (FONTES, 2005) e processo de inovação (CASSIOLATO e LASTRES, 2002). Os resultados permitem concluir que a rede, embora alinhada com os referenciais abordados e com grande potencial de expansão, ainda encontra-se em fase germinal. Com somente dois anos de existência, percebe-se no Instituto e relações ainda pautadas na figura do presidente do instituto e proprietário da *Osklen*.

**Palavras-chave:** Redes, Inovação, Sustentabilidade.

**ABSTRACT**

In textiles and manufacturing, according to the appeals at a global level for the incorporation of sustainability to business, there is increasing the potential market for products/services sustainable. However, the brasilian organizations are not prepared for the growing demand, creating a limiting factor for the expansion of this market. Aiming to strengthen actions that make use of sustainable raw materials a business economically viable, socially just and environmentally correct, the mark *Osklen*, founded the Institute, and structured as a network. This article aims to analyze the innovative character of the Institute based on theories of organizations network. To this end, covers the following aspects: technological revolution (CASTELLS, 1999), post-industrial features (DE MASI, 2003), morphology and cooperation (BRITTO, 2002); field of knowledge and (FLEURY and FLEURY, 2005), cooperation and competition (VILLELA, 2007); organizational learning (FONTES, 2005) and process of innovation (CASSIOLATO and LASTRES, 2002).The results show that the network although aligned with the reference discussed and with great potential for expansion, yet is being germ. With only two years of existence, we at the Institute and also based on relationships appears

the Institute e and also based on relationships appears the office of the president and owner of Osklen.

**Keywords:** Networks, Innovation, Sustainability.

## 1. INTRODUÇÃO

Os apelos no sentido de incorporar-se a preocupação com o meio ambiente nas organizações, apontam, de acordo com Kinlaw (1997), para um futuro no qual o capital será disponibilizado somente para negócios ambientalmente seguros; o chamado mercado verde terá a preferência dos consumidores; os movimentos ambientalistas aumentarão em número e em influência; as leis ambientais serão mais abrangentes e rigorosas e o perfil das empresas será determinado por acordos internacionais ambientais.

Este quadro, para algumas empresas, pode parecer uma ameaça, mas também traz oportunidades. Estudos realizados pelo Instituto *Ethos* (2003), destacam que, em mercados emergentes, muitas empresas estão se beneficiando de iniciativas que aliam progresso econômico ao desenvolvimento sustentável, obtendo vantagens relacionadas ao fortalecimento da marca e da imagem, ao aumento de vendas e à redução dos riscos ambientais.

A preocupação com o desenvolvimento sustentável começa a ganhar espaço também na indústria têxtil e de confecção, onde já é possível destacar resultados positivos de marcas brasileiras que trabalham com este valor agregado.

De acordo com dados de 2008 da Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção – ABIT, mais de 80% das empresas do setor são formadas por micro, pequenas e médias empresas, em sua grande maioria confecções, o elo considerado mais fraco da extensa cadeia produtiva.

Para uma indústria de confecção de menor porte, que não tem escala de produção, concorrer com base no menor preço e ser competitiva é um enorme desafio. Para uma confecção de micro ou pequeno porte é difícil atingir padrões de qualidade internacionais e ter acesso a tecnologias de ponta.

De acordo com Manzini e Vezzoli (2005), a resposta é oferecer produtos e serviços inovadores e diferenciados, com identidade reconhecida e valorizada através da incorporação de uma atividade de *design* que vise ligar o que é tecnicamente possível ao ecologicamente necessário, de modo a criar novas propostas cultural e socialmente aceitáveis.

Surge daí a necessidade de integrar de forma prática e técnica os requisitos sócio-ambientais na matéria-prima, no *design* e na fabricação de produtos, tendo por objetivo concorrer via diferenciação e inovação e não na base de preço.

É o caso da marca *Osklen*, que não só incorporou a preocupação com as questões sócio-ambientais em suas coleções, como também criou uma Rede, por meio do Instituto e, que trabalha com diversas instituições parceiras, centros de pesquisa, produtores de matérias-primas, cooperativas, comunidades, estilistas e confeccionistas com o objetivo de fortalecer ações que façam do emprego de matérias-primas sustentáveis um negócio economicamente viável, socialmente justo e ambientalmente correto.

A criação do Instituto e, portanto, está relacionada aos apelos para a incorporação do conceito de sustentabilidade aos negócios, em função do desequilíbrio social e ambiental que ocorre em nível mundial, como também à busca pela diferenciação e inovação e ao aumento do potencial de mercado para os tecidos sustentáveis.

Para Oskar Metsavaht, proprietário da marca *Osklen* e presidente do Instituto e, a preocupação com a sustentabilidade é a grande tendência da moda, tanto no mercado brasileiro, quanto no mercado exterior. No entanto, nem as marcas, nem as indústrias têxteis brasileiras estão preparadas para a demanda crescente. Se a produção artesanal, em escala reduzida, para um público seletivo, encarece a roupa, a produção de matérias-primas ecologicamente corretas, em escala industrial, requer grandes investimentos dos fabricantes.

Como, até que o mercado se adapte a essa tendência, decorrerá algum tempo, a falta do componente de sustentabilidade poderá ser um fator limitante para a sua expansão. Neste

aspecto, o papel do Instituto e é influenciar, de maneira inovadora, por meio de uma estrutura de Rede, a demanda por materiais têxteis e confeccionados sustentáveis através dos *stakeholders*, impactando o mercado com essa nova visão de negócio.

Neste sentido, o papel da rede, como uma estrutura policêntrica, que envolve diferentes atores vinculados entre si, é o estabelecimento e a manutenção desses objetivos comuns. A importância do conceito de rede está na sua capacidade de expressar a complexidade e a interdependência das relações que caracterizam a sociedade e a economia atual.

## 2. PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO

O problema desta pesquisa consiste em: Como analisar o Instituto e com base nos enfoques teóricos sobre as organizações em rede? Desta forma, o objetivo da pesquisa é analisar o Instituto e, através das seguintes abordagens teóricas sobre redes: revolução tecnológica (CASTELLS, 1999); características pós-industriais (DE MAIS, 2003); morfologia e cooperação (BRITTO, 2002); domínio do conhecimento (FLEURY e FLEURY, 2005); cooperação e competição (VILLELA, 2007); aprendizado organizacional (FONTES, 2005) e processo de inovação (CASSIOLATO e LASTRES, 2002).

Suposição: As teorias sobre redes contribuem e auxiliam na compreensão dos aspectos inovadores da rede formada pelo Instituto e, no que concerne ao estabelecimento de parcerias e do processo de conscientização sobre o consumo e a oferta de têxteis e confeccionados sustentáveis.

## 3. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Castells (2006) aponta para uma sociedade contemporânea globalizada, centrada no uso e aplicação de informação e conhecimento, cuja base foi alterada pela **revolução tecnológica**. Esta revolução, sedimentada na tecnologia da informação, provocou alterações profundas nas relações sociais, nos sistemas políticos e no sistema de valores.

O ponto de partida desta revolução é a forma como as novas tecnologias penetram em todas as esferas da atividade humana, provocando a alteração dos modos de produção tradicionais, a revisão do papel do Estado no processo de desenvolvimento econômico e a caracterização da sociedade informacional em sociedade em rede.

“Redes são estruturas abertas capazes de expandir de forma ilimitada, integrando novos nós desde que consigam comunicar-se dentro da rede, desde que compartilhem os mesmos códigos de comunicação (por exemplo, valores ou objetivos de desempenho). Uma estrutura social com base em redes é um sistema aberto altamente dinâmico suscetível de inovação sem ameaças ao seu equilíbrio” (Castells, 1999).

O surgimento de novas tecnologias de informação tornou possível a estruturação de redes de empresas e instituições para formar a base da sociedade da informação.

Para Castells (2006), esta sociedade, estabelecida sobre o paradigma da tecnologia da informação, pode ser representada pelos seguintes aspectos centrais:

- A informação como matéria-prima (tecnologias para agir sobre a informação e não apenas informação para agir sobre tecnologias);
- Penetrabilidade dos efeitos das novas tecnologias (diversos aspectos da vida moderna moldados pelo novo meio tecnológico);
- Lógica das redes (a tecnologia da informação permite a implementação desta lógica em qualquer sistema ou conjunto de relações, processos e organizações);

- Flexibilidade (maior facilidade na capacidade de reconfiguração das organizações, em função das constantes mudanças);
- Convergência de tecnologias para um sistema integrado (interdependência crescente entre as áreas de conhecimento).

De Masi (2003) analisa a **sociedade pós-industrial**, relacionando-a as mudanças na estrutura social, na vida econômica, profissional e nas novas relações entre a teoria e a prática, entre ciência e tecnologia. Neste contexto, Bell (1973, apud De Masi, 2003) define a sociedade pós-industrial, a partir de cinco aspectos:

1. Passagem da produção de bens para a economia de serviços;
2. Preeminência da classe dos profissionais e técnicos;
3. Caráter central do saber teórico;
4. Gestão do desenvolvimento técnico e o controle normativo da tecnologia e
5. Criação de uma nova tecnologia intelectual.

Como formulação da sociedade pós-industrial, De Masi (2003) considera também as seguintes características:

- Dificuldade de identificar o local de produção de um objeto, em virtude de inúmeras pesquisas, laboratórios e fábricas espalhadas pelo mundo;
- Dificuldade de situar no tempo e no espaço as novas relações sociais;
- Dificuldade de atribuir paternidade nacional de um produto ou pesquisa, em função das mudanças no sistema de relações e integrações internacionais;
- Mudança na hierarquia entre países, pois cada um está na vanguarda em certos setores e atrasado em outros.

As mudanças destacadas apontam para os seguintes desdobramentos nas relações industriais:

- Conflitos futuros em torno do produto cultura, informação e ciência;
- Força de trabalho desarticulada pela dispersão geográfica, substituição da mão-de-obra pela tecnologia, desregulamentação e etc.;
- Sindicatos tendendo a uma estrutura mais autônoma e burocrática, pela diminuição do movimento operário;
- União do Estado e empresários em função de problemas mais amplos, como inflação, crises econômicas, concorrência internacional e etc.

A amplitude e complexidade das relações entre empresas e outros agentes tem sido estudada, cada vez mais, por meio da utilização do conceito de rede.

Britto (2002) destaca que a importância do conceito de rede é consequência da sua capacidade de expressar a sofisticação das relações interempresariais que caracteriza a dinâmica da economia atual.

A consolidação dessas estruturas surge a partir de relações de **cooperação**, que podem assumir diferentes formas institucionais, resultante de um intercâmbio de informações e competências.

A utilização deste conceito auxilia a investigação de diferentes temas, como: alianças estratégicas entre empresas e outras formas de cooperação em produção e tecnologia; processos de subcontratação e terceirização, realizados por empresas especializadas em determinadas atividades; sistemas flexíveis de produção baseados em relações estáveis e

cooperativas entre empresas atuantes em determinado ramo; distritos industriais baseados na aglomeração espacial e sistemas nacionais e regionais de inovação baseados na especialização e interação de diversos tipos de agentes envolvidos.

O conceito de rede, para Britto (2002), pode ser correlacionado com quatro **elementos morfológicos** comuns a essa estrutura, que são os nós (organizações ou atividades), as posições (divisão do trabalho), as ligações (relações entre as organizações) e os fluxos (de bens e informações).

A formação das cadeias produtivas tem sido abordada a partir de diferentes enfoques conceituais: técnico-organizacional (*just-in-time*), análise de caráter microeconômico (*transaction costs*) e poder. “A idéia central é de que as cadeias de produção têm estruturas de comando (*governance*) em que uma ou mais empresas coordenam e controlam atividades econômicas geograficamente dispersas” (FLEURY e FLEURY, 2005, p. 9) e que as empresas que comandam a cadeia, buscam dominar as atividades estratégicas e que agregam mais valor.

Gereffi (1998 apud FLEURY e FLEURY, 2005), ao estudar a indústria do vestuário, mostrou como esta é comandada pelas grandes cadeias de distribuição e pelas *griffes* e apontou para a existência de dois tipos de cadeia produtiva global: aquelas comandadas por produtores (*producer-driven commodity chains*) e aquelas lideradas por comparadores (*buyer-driven commodity chains*).

Essas cadeias possuem as características de estrutura *input-output* (produtos/serviços ligados numa seqüência de atividades que adicionam valor econômico), territorialidade (dispersão ou concentração espacial) e estrutura de comando. No entanto, existem empresas que se organizam em relações horizontais, em que se estabelecem alianças estratégicas, nas quais se compartilham informações e recursos para atingirem objetivos comuns.

Villela (2007) relaciona como os principais motivos que levam as organizações a se estruturarem em rede (relações horizontais), fatores como a complementaridade e compatibilidade; grau de integração; ganhos referentes ao progresso técnico; formação de infra-estrutura; aumento do poder de barganha; redução de custo operacional, entre outros. Porém destaca que os motivos podem ser complexos e ligados a contextos específicos.

As organizações estruturadas em rede têm mais chances de superar as externalidades, sejam elas técnicas, pecuniárias ou tecnológicas, tornando-se mais competitivas (VILLELA, 2007).

Em redes horizontais, empresas que se mantêm independentes optam por coordenar atividades específicas de forma conjunta, com objetivos diversos, como: criação de novos mercados, redução de custos e riscos em pesquisa e desenvolvimentos de novos produtos, processos e tecnologias, ações de marketing, entre outras.

Existem variadas formas de redes horizontais, como, por exemplo, os consórcios de compras, as associações profissionais e as alianças tecnológicas. Ao se dispor em rede, as relações inter-firmas assumem dimensões complexas, pois envolvem **cooperação e competição**, dentro de um determinado domínio.

Cooperar e competir simultaneamente requer mudanças de padrões tradicionais, tanto comportamentais, quanto perceptivos. Villela (2007) observa que, ao contrário das micro e pequenas empresas, as grandes organizações parecem estar mais capacitadas a compreender a lógica da sociedade pós-industrial e a adaptarem-se às transformações sócio-tecnológicas.

Fleury e Fleury (2005) argumentam que o tipo de competência e o **domínio de conhecimentos** de uma empresa determinam a sua posição relativa dentro de uma rede, ou seja, quanto mais estratégico e técnico for seu conhecimento, maior será a possibilidade de ocupar papéis de liderança em redes e cadeias empresariais. Sendo assim,

Compreender os diferentes arranjos empresariais na busca da eficiência coletiva demanda um olhar atento as nuances do mercado, em suas diversas formas de

atuação: estratégias, competências e gestão do conhecimento de uma empresa são definidas não só em função de sua relação com o mercado, mas também de sua posição em complexas redes inter-relações empresariais. (FLEURY e FLEURY, 2005, p. 7).

O processo de **aprendizado organizacional** está associado ao aumento de conhecimentos, ao aprimoramento constante, a processos de inovação, ao desenvolvimento de competências e à obtenção de elementos de diferenciação frente aos concorrentes, implicando aumento da capacidade competitiva das empresas.

A Aprendizagem Organizacional (AO), como fonte de competitividade, pode ser analisada nos contextos intra e interorganizacional. Nos arranjos interorganizacionais FONTES (2005) destaca que podem ser adotados os seguintes pressupostos:

1. A AO está intrinsecamente associada à cooperação entre firmas, a mecanismos de coordenação e a existência de objetivos comuns, que consistem na motivação para o aprendizado;
2. O aproveitamento do aprendizado depende da capacidade da organização em incorporar novos conhecimentos às suas competências internas;
3. A AO está sujeita a conflitos de interesses que se reduzem com o aumento da confiança entre as organizações.

As oportunidades de aprendizado estão relacionadas às estratégias individuais e coletivas das firmas que compõe a rede. Quanto ao resultado ou evidência do processo de AO, FONTES (2005) considera como o principal, as inovações relacionadas com o desenvolvimento de novos processos e produtos.

Cassiolato e Lastres (2002), destacam a importância dos fluxos de informação como elemento acelerador do **processo de inovação** em Arranjos Produtivos Locais (APLs). O foco de análise sobre o desenvolvimento competitivo passa a não centrar-se apenas na empresa individual, mas principalmente na investigação das relações entre as firmas e entre estas e os demais agentes presentes em um espaço geograficamente delimitado, os APLs, cujo conceito relaciona-se a um aglomerado de firmas, com um conjunto de atividades econômicas que possibilitam e privilegiam interações.

“Entende-se a interação entre esses diferentes agentes como importante fonte geradora de inovações, e estas como fonte básica de vantagens competitivas e dos processos de competitividade” (CASSIOLATO e LASTRES, 2002, p. 66).

Apesar de essas ponderações serem relativas a aglomerações geograficamente delimitadas, observa-se a importância dessas idéias estenderem-se a Redes formadas por organizações nas quais não há concentração espacial e que são cada vez mais viabilizadas pelas tecnologias de informação e comunicação. Nos dois casos, os processos de aprendizado são interativos, produzindo fluxos de informação e *feedback* entre os agentes, o que favorece e acelera o processo de inovação.

#### **4. METODOLOGIA**

A pesquisa realizada é do tipo qualitativa. Dias (2000) esclarece que os métodos qualitativos são menos estruturados, proporcionam um relacionamento mais longo e flexível entre o pesquisador e os entrevistados e lidam com informações mais subjetivas, amplas e com maior riqueza de detalhes que os métodos quantitativos.

Quanto à finalidade, a pesquisa é descritiva e explicativa, pois tem o objetivo de descrever a estrutura e o funcionamento do Instituto e analisar como as teorias sobre redes contribuem e auxiliam na compreensão dos aspectos inovadores dessa rede.

Os meios utilizados foram: pesquisa telematizada, que forneceu as informações gerais sobre a rede, e pesquisa de campo. A metodologia empregada foi o Estudo de Caso.

Foram utilizados dados primários, coletados por meio de entrevista estruturada realizada no Instituto e em maio de 2008 e dados secundários, disponíveis em sites da Internet.

Os dados obtidos com a pesquisa telematizada e a entrevista estruturada permitiram a compreensão da estrutura e funcionamento da rede e possibilitaram a sua análise por meio da investigação de sete questões norteadoras formuladas a partir da revisão bibliográfica.

As questões norteadoras estão expressas no Quadro 1.

Quadro 1 – Questões Norteadoras

Questões Norteadoras
1) Como a revolução tecnológica impactou a rede estudada?
2) Quais características pós-industriais podem ser identificadas?
3) Que elementos morfológicos e padrões de cooperação podem ser identificados na rede estudada?
4) Qual a arquitetura da rede estudada em função do domínio do conhecimento?
5) De que forma a rede estudada coopera e compete simultaneamente?
6) De que maneira o aprendizado organizacional é estimulado e aproveitado?
7) Como se dá o processo de inovação tecnológica na rede estudada?

Fonte: Elaboração Própria

Como, de acordo com Vergara (1998), todo método tem possibilidades e limitações, aponta-se como limitação desta pesquisa o fato de ter-se ouvido somente o Instituto e.

Conhecer o instituto e coletar informações através da entrevista estruturada permitiu checar a consistência das informações obtidas na Internet, no entanto, a não realização de triangulação impossibilitou conhecer o ponto de vista de outros atores da rede e discutir os resultados alcançados.

## 5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 5.1 OSKLEN E O INSTITUTO E

A *Osklen* é uma marca brasileira de roupas e acessórios, criada em 1989, pelo estilista Oskar Metsavath.

Sediada na cidade do Rio de Janeiro, no bairro de São Cristóvão, a marca possui 41 lojas no Brasil, além de três em Portugal, duas em Milão, uma em New York, Tóquio, Roma e Genebra e *showroom* em diversos países da Europa. Exporta para a Bélgica, Chile e Oriente Médio e também vende através de 300 lojas multimarcas.

A partir de 2000 a *griffe* passou a investir mais na moda sustentável, sendo a precursora na aposta de pesquisas e no uso de materiais ecológicos. A empresa inovou e criou uma coleção para inspirar a consciência ambiental dos consumidores. A partir dessa coleção e de projetos derivados da idéia, o estilista passou a usar materiais como o látex da Amazônia, o algodão orgânico e o couro de pescado amarelo e de tilápia na produção de roupas e acessórios.



Em 2002, a *Osklen* lançou, juntamente com ambientalistas e biólogos o movimento de conscientização ambiental chamado *e\_brigade*.

A página da *Osklen* na internet apresenta os cinco princípios, representados por cinco *e's* que orientam o movimento *e\_brigade*. São eles: *Earth, Environment, Energy, Education e Empowerment*.

Segundo informações do site, *earth* significa a percepção da necessidade de aprender com os povos tradicionais uma forma de convivência harmônica com o planeta; *environment* aborda a compreensão de que esta harmonia só será alcançada a partir da preservação da natureza, da cultura e da sociedade; *energy* trata do reconhecimento de que uma das principais causas do desequilíbrio do planeta reside nas escolhas relativas às fontes de energia; *education* aponta para a certeza de que é preciso combater a ignorância e, por fim, *empowerment* diz respeito à autonomia que cada um deve ter sobre suas escolhas, em interação com a sociedade e com o meio ambiente. Estes mesmos princípios teriam motivado a criação do Instituto *e*.

O Instituto *e* é uma associação privada civil sem fins lucrativos, fundada pela *Osklen*, que visa a sensibilizar e conferir visibilidade a temas e projetos ligados ao desenvolvimento social, ambiental, cultural e econômico, atuando nas esferas da educação, do empoderamento e da mobilização social (*Osklen*, 2009). O Instituto *e* foi incubado pela *Osklen* entre os anos de 2000 e 2006 e hoje tem com ela uma relação de parceria.

A atuação do Instituto *e* ocorre por meio da pesquisa, da divulgação e da articulação dos atores envolvidos na produção de matérias-primas ecológicas e socialmente corretas para a produção de têxteis e de confeccionados, trabalhando junto a fornecedores e indústrias, apresentando processos produtivos que resultem em menor impacto ao meio ambiente.

De acordo com o Instituto, a entidade já pesquisou e catalogou mais de vinte variedades de materiais de origens recicladas, orgânicas, naturais e/ou artesanais desenvolvidas por comunidades, cooperativas ou, até mesmo, por grandes grupos industriais. Dentre eles estão sedas e lãs artesanais, couro vegetal, couros de animais de origem controlada, látex natural da Amazônia e materiais de PET reciclados.

O Instituto *e* tem como parceiros a Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura – UNESCO, a WWF-Brasil, o Instituto Sócio-ambiental – ISA e a Rede Nacional de Combate ao Tráfico de Animais Selvagens – Renctas, a Associação Brasileira Terra dos Homens – ABTH, o Instituto Ecológica, entre outros, com os quais desenvolve projetos e dos quais recebe indicações de fontes de matérias-primas e de produtos oriundos de comunidades e regiões-alvo de seus trabalhos.

Com o objetivo de gerar demanda o Instituto *e* concebeu o projeto *e\_fabrics*. O projeto foi lançado em janeiro de 2007, durante o São Paulo *Fashion Week*, o mais importante evento de moda da América Latina.

Trata-se de um selo que identifica tecidos e materiais cuja origem e processo de produção respeitam a biodiversidade, as tradições culturais, a minimização do impacto do processo produtivo sobre o meio ambiente, entre outros fatores.

O selo tem a intenção de comunicar valores de sustentabilidade, indicando a possibilidade e a oportunidade de geração de negócios sustentáveis para diversos atores da cadeia têxtil e de confecção, levando aos produtores de moda uma gama de tecidos e materiais, de forma a fomentar um processo de transição para valorização de requisitos sócio-ambientais.

O *e\_fabrics* abrange também os *transition products*, ou seja, materiais que estão em processo de adequação visando à futura certificação, seja ela social ou ambiental. Para conceder a identificação *e\_fabrics*, tecidos e materiais são avaliados quanto aos seguintes critérios:

- Matérias-primas de origem sustentável, renováveis ou recicladas;
- Impacto do processo produtivo no meio-ambiente natural;
- Resgate e preservação da diversidade e tradições culturais;
- Fomento às relações éticas com comunidades e colaboradores;
- Design, atributos comerciais e viabilidade econômica.

O *e\_fabrics* tem como parceiros, além daqueles relacionados ao Instituto, a Associação Brasileira das Indústrias Têxteis - ABIT, a Associação Brasileira dos Estilistas – ABEST, a São Paulo Alpargatas, entre outros.

## 5.2 ANÁLISE DO INSTITUTO *e*: RESPOSTAS ÀS QUESTÕES NORTEADORAS

### 5.2.1 Como a revolução tecnológica impactou a rede estudada?

Verifica-se na rede estudada o alinhamento com os aspectos centrais do paradigma da tecnologia da informação observados por Castells (2006): a informação como matéria-prima; penetrabilidade dos efeitos da nova tecnologia; a lógica das redes e a crescente convergência de tecnologias específicas para um sistema altamente integrado.

A informação é a própria razão de ser da rede, uma vez que seu objetivo explícito é difundir conhecimentos para a cadeia têxtil e de confecção. A configuração em rede e a tecnologia da informação permitem o diálogo e a interação entre atores de diferentes portes, localizações e competências e colaboram decisivamente para a viabilização de negócios entre grandes empresas compradoras e cooperativas de artesãos, entre *griffes* famosas e pequenos produtores. São, também, os avanços tecnológicos e a convergência de tecnologias específicas que permitem os estudos que viabilizam, por exemplo, a fabricação de tecido a partir de PET reciclado e a fabricação de bolsas, malas, tênis e jaquetas com o couro de peixes como a pescada amarela, a tilápia, o salmão, o namorado, entre outros.

Ao analisar a rede sob esses aspectos confirma-se o quanto à revolução tecnológica permeia, possibilita e impacta a sua formação e continuidade.

### 5.2.2 Quais características pós-industriais podem ser identificadas?

Identifica-se no Instituto, com base em De Masi (2003, p. 33), as seguintes características ligadas à sociedade pós-industrial: passagem de produção de bens para a economia de serviços; valorização do saber teórico (gerador de inovação e gestão do desenvolvimento técnico) e controle da tecnologia. Estas características se evidenciam no fato de uma empresa que comercializa roupas, passar a promover, através de uma organização não-governamental, projetos que envolvem pesquisas de base tecnológicas e científicas, visando ao desenvolvimento de processos de produção de matérias-primas sustentáveis e a disseminação de seu emprego.

Trata-se da ciência criando novas possibilidades e a *Osklen*, através do Instituto *e*, percebendo tais oportunidades e gerando informações, de maneira a estimular as necessidades dos consumidores.

### 5.2.3 Que elementos morfológicos e padrões de cooperação podem ser identificados na rede estudada?

Como Britto (2002) esclarece, os elementos morfológicos de uma rede são os nós, as posições, as ligações e os fluxos, conforme demonstrado a seguir.

Quadro 2 – Elementos Estruturais das Redes de Empresas.

<b>Elementos Morfológicos Gerais das Redes</b>	<b>Elementos Constitutivos das Redes de Empresas</b>
Nós	Empresas ou atividades
Posições	Estrutura de divisão de trabalho
Ligações	Relacionamento entre empresas (aspectos qualitativos)
Fluxos	Fluxo de bens (tangíveis) e de informações (intangíveis)

Fonte: BRITTO (2002, p. 352).

Na rede do Instituto e os nós são os produtores de matéria-prima para a indústria têxtil, as cooperativas, as comunidades produtoras, as confecções e os estilistas.

Para Britto (2002, p.354), as “posições estão associadas a uma determinada divisão de trabalho que conecta os diferentes agentes visando atingir determinados objetivos”. Sendo assim, as posições na rede do Instituto e são verificadas em função da própria cadeia têxtil e de confecção, com a presença de produtores de matéria-prima e confecções.

Britto (2002) afirma que

É possível associar as estruturas em rede a determinadas ligações entre seus elos constituintes. Em função da estrutura dessas ligações, é possível distinguir estruturas dispersas – nas quais o número de ligações entre pontos é bastante limitado – de estruturas saturadas – nas quais cada ponto está ligado a praticamente todos os demais pontos que conformam a rede. (BRITTO, 2002, p.354-355).

Observando a representação da rede (Figura 1), percebe-se que, embora a intenção seja promover a interlocução entre os nós, as ligações entre esses nós (produtores de matérias-prima para a indústria têxtil, cooperativas, confecções e estilistas) ainda são limitadas. Já em relação ao Instituto e, verifica-se a concentração de um maior número de ligações, em função do seu papel de disseminador de informações.

Quanto à natureza dos fluxos, destacam-se os intangíveis: fluxos informacionais que conectam os agentes integrados à rede.

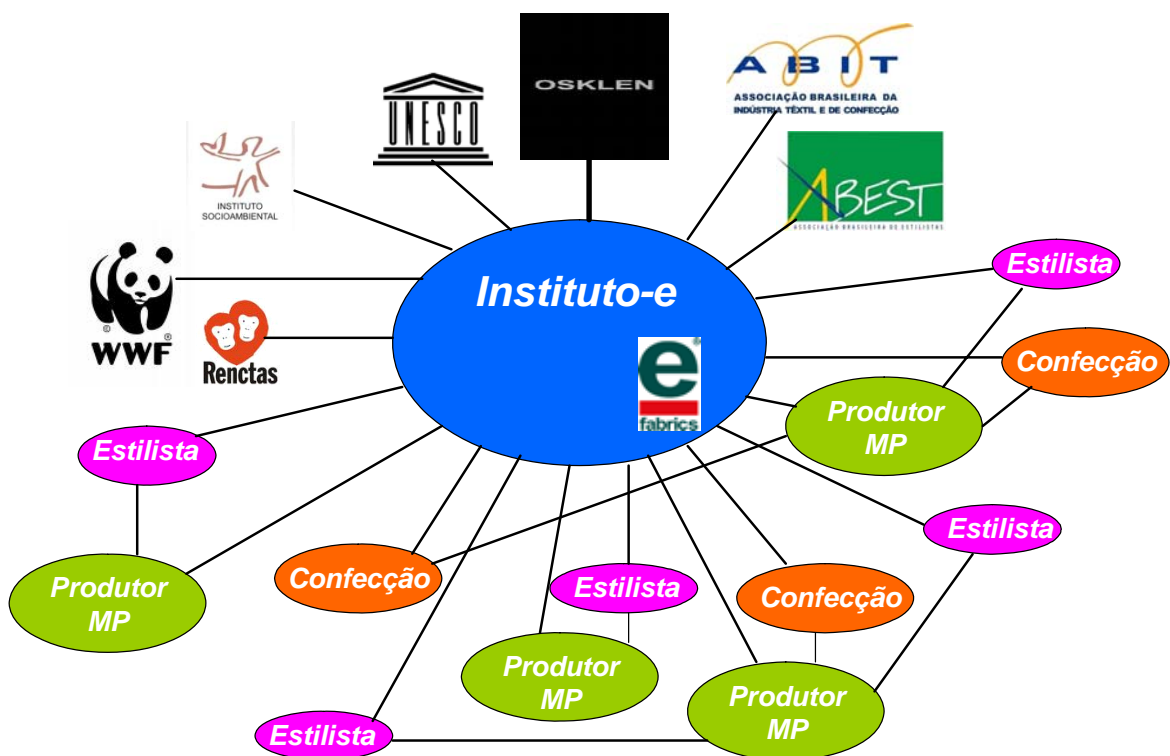


Figura 1: Representação da Rede do Instituto e.

Quanto ao padrão de cooperação, pode-se dizer que é tecnológico, pois uma das principais características desse tipo de rede, para Britto (2002)

[...] refere-se à criação e circulação de conhecimentos e informações, envolvendo a consolidação de um processo de aprendizado coletivo que amplia o potencial da rede. Esse aprendizado coletivo é resultante de um intercâmbio de informações e competências, envolvendo a incorporação de aprendizado individual de cada agente do *pool* social de conhecimentos (comerciais, gerenciais, mercadológicos tecnológicos, etc.) gerados a partir da rede. (BRITTO, 2002, p. 362-363).

Este tipo de rede funciona como um mercado organizado que favorece a difusão de novas tecnologias. “Esta perspectiva pressupõe que novas tecnologias se difundem mais rapidamente entre agentes que estabelecem relações sistemáticas entre si”. (BRITTO, 2002, p. 364).

#### 5.2.4 De que forma a rede estudada compete e coopera simultaneamente?

Conforme Morgan e Tenório (1996; 1998 apud VILLELA, 2007), cooperar e competir simultaneamente requer mudanças de comportamento, de percepções e de capacitações.

Na rede em questão, a cooperação ocorre pela disponibilização de informações acerca de processos, produtos e empresas ecológica e socialmente corretas. Este caráter cooperativo pode ser observado no trecho da entrevista concedida por Oskar Metsavaht (2008), presidente do Instituto e: “Pelo Instituto e, apresentei produtores de juta do Amazonas à Alpargatas, que

criou um produto hoje vendido no mundo todo. É essa visão de *trading* que podemos dar ao mundo sustentável [...]”.

As marcas disputam o saturado mercado da moda, mas o que caracteriza a rede é a crença no potencial das ações gregárias frente às externalidades de demanda. O Instituto *e* acredita que novos paradigmas de comportamento estão se consolidando e a união para o fortalecimento da demanda é um fator que beneficia a todos nesse nicho de mercado.

Para Metsavaht (2008), o mundo está vivendo uma mudança de comportamento, especialmente no que diz respeito ao consumo e as empresas que tiverem essa atitude inovadora serão mais competitivas.

### 5.2.5 Qual a arquitetura da Rede estudada em função do domínio do conhecimento?

Fleury e Fleury (2005) observam que

[...] os conhecimentos a serem desenvolvidos por uma empresa líder da cadeia produtiva deslocam-se visivelmente para a ponta do mercado: é a partir da interação direta com os clientes que a empresa pode definir as linhas de produto, os tipos de design, os tipos de fibras e outros insumos que serão aplicados no produto final. (FLEURY E FLEURY, 2005, p. 14).

Na *Osklen* a imagem do dono e a imagem da marca se fundem. Os valores e iniciativas de Oskar Metsavaht em prol do meio ambiente e de relações sociais mais justas são reconhecidos por organismos nacionais e internacionais, como, por exemplo, a UNESCO. Esse reconhecimento retorna para a marca *Osklen*, gerando percepção de valor para seus clientes (BRUNO, 2007).

A mudança gradativa de comportamento de consumo e o conseqüente aumento da demanda por produtos sustentáveis, fizeram com que a *Osklen*, procurasse uma nova configuração, que lhe permitisse estimular tanto o mercado consumidor de moda, quanto o mercado produtor de matérias-primas. Já que de pouco adianta aumentar a procura se a oferta é escassa. Com essa missão nasceu o Instituto *e*.

Como esquematiza a Figura 1, percebe-se a posição de destaque da *Osklen*, inspirando as ações do Instituto. Isto evidencia que, mesmo em redes em que predominam relações horizontais, é o domínio do conhecimento sobre mercados e tendências, que define a posição relativa de uma empresa em relação aos demais participantes do arranjo.

### 5.2.6 De que maneira o aprendizado organizacional é estimulado e aproveitado?

O que estimula o aprendizado organizacional na Rede é a existência de objetivos comuns. Esses objetivos que motivam o aprendizado dizem respeito à necessidade de fortalecimento das marcas em um mercado nacional fragmentado, marcado pela baixa profissionalização, pela presença de um grande número de concorrentes informais, pela competição via preço e, a nível internacional, pela crescente ameaça dos produtos chineses.

Já o aproveitamento do aprendizado, depende da capacidade de cada empresa de incorporar os novos conhecimentos às suas competências internas e transformá-los em produtos e serviços que sejam valorizados pelos consumidores, de forma a fortalecer a marca corporativa. Disso conclui-se que o aproveitamento do aprendizado também se relaciona com as estratégias individuais adotadas.

A medida de referência mais concreta do aproveitamento do aprendizado organizacional é o aumento da capacidade competitiva e de elementos de diferenciação das empresas que fazem parte da rede frente aos demais concorrentes, por conta do

desenvolvimento de produtos sustentáveis ou menos agressivos ao meio ambiente, com valor percebido pelo consumidor e que se reflita no valor da marca.

As margens de lucro obtidas com a agregação de valores sócio-ambientais a produtos confeccionados podem ser expressivamente mais altas, principalmente se a empresa atuar, também, em mercados como os EUA e a Europa, onde os consumidores estão dispostos a pagar mais por tais valores.

### **5.2.7 Como se dá o processo de inovação tecnológica na rede estudada?**

No Instituto e, os fatores que apresentam um impacto significativo sobre a forma como se dá a inovação tecnológica são:

- O acirramento da competição, que determina a adoção da estratégia de diferenciação;
- A emergência do paradigma das tecnologias de informação, que possibilita a articulação de diferentes atores;
- A aceleração do processo de globalização;
- A inclusão da dimensão sócio-ambiental no desenvolvimento econômico.

Com base nestas considerações, verifica-se que o processo de inovação tecnológica se dá pelo fluxo de informações e pela geração de conhecimento que ocorre por meio da articulação entre os agentes da rede.

## **6. CONCLUSÕES**

Este trabalho objetivou analisar a estrutura do Instituto e, tendo como base conceitos teóricos relativos ao estudo de Organizações em rede. Desta análise verificou-se que:

a) A revolução tecnológica, baseada na tecnologia da informação, é o que viabiliza a interação entre atores da cadeia têxtil e de confecção de diferentes portes, competências e localizações;

b) A passagem de produção de bens para a economia de serviços, a valorização do saber teórico, a geração de inovação e o controle da tecnologia são as principais características pós-industriais que se evidenciam na rede;

c) Quanto à morfologia, a análise sugere que as ligações entre os nós (produtores de matérias-primas, cooperativas, confecções, entre outros) ainda são limitadas, enquanto, em relação ao Instituto e, ocorrem em maior número. Os fluxos são, predominantemente, informacionais;

d) O padrão de cooperação é tecnológico, pela disponibilização de informações acerca de processos, produtos e empresas sustentáveis. Nesse mercado fragmentado, em que muitas marcas competem via preço, o que anima a rede é a crença de que um novo paradigma de comportamento de consumo sustentável está se consolidando e a união para o fortalecimento da demanda é um fator que beneficiará toda a cadeia;

e) Mesmo em relações de redes horizontais, o domínio do conhecimento sobre mercados e tendências define a liderança. No caso do Instituto e, o domínio do conhecimento está relacionado à posição da *Osklen* na cadeia produtiva, que permitiu encontrar uma configuração, que fosse possível influenciar o mercado consumidor e estimular o mercado produtor;

f) O aprendizado organizacional é estimulado em função do aumento da competitividade por conta de agregação de valor pelo emprego de tecnologias e processos mais limpos e desenvolvimento de produtos sustentáveis;

g) O processo de inovação verifica-se tanto na estrutura, quanto nos objetivos. Trata-se de um processo inovador constituir um Instituto em forma de rede, visando à expansão do mercado sustentável de têxteis e confeccionados através da promoção do intercâmbio entre produtores e consumidores de insumos, de modo a estimular a cadeia produtiva a um posicionamento competitivo de vanguarda que permita uma relação menos agressiva com o meio ambiente.

Os resultados permitiram concluir que a configuração em rede do Instituto *e*, está alinhada com o referencial teórico abordado e que este possui grande potencial de expansão. No entanto, ainda encontra-se em fase germinal.

Com somente dois anos de existência, percebe-se no Instituto *e* uma gestão personalística e fortemente alicerçada na figura do presidente do Instituto e proprietário da *Osklen*. Isto mudará? A rede será institucionalizada, ganhando autonomia e desvinculando-se da imagem do seu idealizador e fundador? Estas perguntas ficam para serem respondidas por pesquisas futuras, quando o tempo decorrido e as experiências acumuladas poderão favorecer a análise das características consolidadas.

## 7. REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA TÊXTIL E DE CONFECÇÃO – ABIT. Disponível em: [http://www.abit.org.br/site/navegacao.asp?id\\_menu=1&id\\_sub=4&idioma=PT](http://www.abit.org.br/site/navegacao.asp?id_menu=1&id_sub=4&idioma=PT)>. Acesso em: 13 març. 2009.

BRITTO, Jorge. Cooperação interindustrial e redes de empresas. In: KUPFER, David; HASENCLEVER, Lia (org). **Economia Industrial: Fundamentos Teóricos e Práticas no Brasil**. Rio de Janeiro: Campus, 2002. cap. 15, p. 345-388.

BRUNO, Flávio da Silveira. Do mercado interno à globalização: Governo, instituições e empresários planejando o futuro do setor. In: BRUNO, Flávio da Silveira (coord.) **Globalização da economia têxtil e de confecção brasileira: governo e academia unidos pelo futuro do setor**. Rio de Janeiro: SENAI/CETIQT, 2007. cap. 6, p. 249-317.

CASSIOLATO, José Eduardo; LASTRES, Helena Maria Martins. O Enfoque em Sistemas Produtivos e Inovação Locais. In: FISCHER, Tânia (org). **Gestão do desenvolvimento e Poderes Locais: marcos teóricos e avaliação**. Salvador: Casa da Qualidade, 2002. p. 61-76.

CASTELLS, Manuel. **A Sociedade em Rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999. cap. 1, p. 67-115.

DE MASI, Domenico. **A sociedade pós-industrial**. 4. ed. São Paulo: Senac, 2003.

DIAS, Claudia. **Estudo de caso: idéias importantes e referências**. Maio, 2000. Disponível em: <[http://www.geocities.com/claudiaad/case\\_study.pdf](http://www.geocities.com/claudiaad/case_study.pdf)> Acesso em: 15 abr. 2009.

E-FABRICS. Disponível em: <<http://www.e-fabrics.com.br/>> Acesso em: 9 abr. 2009.

FLEURY, Afonso FLEURY, Maria Tereza Leme. A Arquitetura das Redes Empresariais como Função do Domínio de Conhecimentos. In: NETO, João Amato (org). **Redes entre Organizações – Domínio do Conhecimento da Eficácia Operacional**. São Paulo: Atlas, 2005. p. 7-16.

FONTES, Susane Souza. Aprendizagem, Redes de Firmas e Redes de Aprendizado: identificando fatores e mecanismos para o desenvolvimento da capacidade competitiva. In: TEIXEIRA, Francisco (org). **Gestão de Redes de Cooperação Interempresariais – em**

**busca de novos espaços para o aprendizado e a inovação.** Salvador: Casa da Qualidade, 2005. cap. 1, p. 15-39.

INSTITUTO ETHOS. **Criando Valor: O business case para sustentabilidade em mercados emergentes.** São Paulo: Instituto *Ethos*, 2003. Disponível em: <[http://www.uniethos.org.br/Uniethos/Documents/folheto\\_ifc.pdf](http://www.uniethos.org.br/Uniethos/Documents/folheto_ifc.pdf).> Acesso em: 15 abr. 2009.

INSTITUTO-E. Disponível em: <<http://www.institutoe.org.br/>.> Acesso em: 9 abr. 2009.

KINLAW, Dennis. C. **Empresa competitiva e ecológica: desempenho sustentado na era ambiental.** São Paulo: Makron Books, 1997.

MANZINI, Ezio; VEZZOLI, Carlo. **O Desenvolvimento de Produtos Sustentáveis: os requisitos ambientais dos produtos industriais.** 1. ed. São Paulo: Edusp, 2005.

METSAVAHT, Oskar. ENTREVISTA - O futuro possível. Disponível em: <[http://www.yousol.com/j/index.php?option=com\\_content&task=view&id=4965&Itemid=422](http://www.yousol.com/j/index.php?option=com_content&task=view&id=4965&Itemid=422)> Acesso em: 19 abr. 2009.

OSKLEN. Disponível em: <<http://www.osklen.com/home.htm>> Acesso em: 9 abr. 2009.

RAUEN, Fábio José. **Elementos de iniciação à pesquisa.** Rio do Sul: Nova Era, 1999.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 1998.

VILLELA, Lamounier Erthal. Estratégia de Cooperação e Competição de Organizações em Rede – Uma Estratégia Pós-Fordista? *Adm. MADE* (Universidade Estácio de Sá), v. 10, p. 39-68, 2007.