

**INFORMATIVO Nº 06****COOPERATIVISMO E COOPETIÇÃO
NA CADEIA PRODUTIVA DO VESTUÁRIO****1. Por que falar de cooperativismo e coopetição no vestuário?**

O setor de vestuário vive um cenário de alta concorrência, margens apertadas e pressão crescente por preço baixo, velocidade e sustentabilidade. Sozinha, cada empresa chega até certo ponto. Em rede, torna-se possível ganhar escala, dividir riscos, atender mercados mais exigentes e responder de forma mais consistente às demandas de transparência e ESG.

Cooperativismo e coopetição são dois caminhos estratégicos que permitem transformar a lógica de “sobrevivência isolada” em “crescimento compartilhado”, mantendo a competitividade, mas mudando a forma como o setor se organiza.

2. Conceitos-chave: cooperativismo x coopetição**2.1 Cooperativismo**

Cooperativismo é um modelo societário em que os próprios membros (produtores, trabalhadores ou consumidores) são donos do negócio. Eles decidem juntos, dividem resultados e riscos, com base em princípios de gestão democrática, participação econômica e interesse coletivo.

No vestuário, isso se traduz em cooperativas de costureiras, cooperativas de confecções, cooperativas de compras de insumos ou até marcas coletivas que reúnem diversos pequenos produtores sob um mesmo guarda-chuva.

2.2 Coopetição

Coopetição é a combinação de cooperação com concorrentes e competição normal de mercado. Empresas que disputam o mesmo cliente continuam competindo em coleções, design, storytelling e experiência de marca, mas escolhem cooperar em temas de interesse comum, como sustentabilidade, logística, capacitação e tecnologia.

Na prática, duas empresas podem dividir o custo de um centro de distribuição ou de uma consultoria em ESG, ao mesmo tempo em que competem nas vitrines, no marketing digital e no relacionamento com o consumidor.



2.3 Diferenças em uma visão rápida

Aspecto	Cooperativismo	Coopetição
Forma jurídica	Cooperativa (sociedade específica)	Sem nova sociedade; acordos contratuais entre empresas
Vínculo	Associativo, de longo prazo	Projetos e acordos por tema ou por período
Propriedade	Coletiva: membros são donos	Individual: cada empresa mantém seu CNPJ e sua estratégia
Foco	Fortalecer o grupo e seus membros	Ganhar vantagem competitiva colaborando onde faz sentido
Exemplo típico	Cooperativa de confecções/artesãs	Marcas que compartilham logística ou P&D em sustentabilidade
Risco principal	Governança complicada e decisão lenta	Conflitos de confiança e uso indevido de informação

3. Benefícios e dificuldades de cada abordagem

3.1 Cooperativismo no vestuário

Benefícios para o setor de vestuário:

- Escala de compra: negociação conjunta de tecidos, aviamentos, embalagens, energia e serviços, reduzindo custos unitários.
- Força de marca coletiva: criação de um selo regional ou setorial (ex.: “Moda [nome da região]”) que aumenta a visibilidade de pequenos produtores.
- Redução de vulnerabilidade: oficinas, facções e artesãos ganham estabilidade e poder de barganha frente a grandes compradores.
- História forte de marketing: narrativas como “feito por cooperativa de mulheres”, “economia solidária” e “renda local” agregam valor percebido.
- Compartilhamento de conhecimento: troca de práticas produtivas, modelos de gestão, acesso conjunto a consultorias e treinamentos.

Dificuldades e desafios:

- Governança: exigência de assembleias, prestação de contas, transparência e regras claras de decisão.



- Cultura de decisão coletiva: empresários acostumados a decidir sozinhos podem sentir perda de autonomia.
- Profissionalização: cooperativas fortes precisam de gestão profissional em áreas como comercial, financeiro e marketing.
- Acesso a capital: algumas linhas de crédito e investidores ainda não compreendem bem o modelo cooperativo.

3.2 Coopetição no vestuário

Benefícios para o setor de vestuário:

- Divisão de custos em temas estruturantes: logística, tecnologia, capacitação, pesquisas de tendência, consultorias especializadas.
- Aceleração da agenda de sustentabilidade: união de várias marcas para desenvolver materiais mais limpos, rastreabilidade e circularidade.
- Acesso à inovação: parcerias cruzadas com startups e instituições de pesquisa, diluindo riscos e custos de desenvolvimento.
- Fortalecimento setorial: clusters e polos de moda ganham relevância frente a outros estados e países, atraindo investimentos e feiras.

Dificuldades e desafios:

- Confiança: medo de “entregar o ouro” ao concorrente e exposição de fragilidades internas.
- Definição de limites: necessidade de acordar claramente o que pode ser compartilhado (ex.: práticas de sustentabilidade) e o que é sigiloso (clientes, preços, margens).
- Assimetria de poder: risco de empresas maiores influenciarem a agenda conjunta em benefício próprio.
- Risco de superficialidade: iniciativas de cooperação que viram apenas discurso de marketing, sem mudanças reais na base da cadeia produtiva.

4. Casos de sucesso para inspirar

4.1 Cooperativismo no vestuário

- Manos del Uruguay – Cooperativa de artesãs: criada em 1968, reúne mulheres artesãs que atuam em toda a cadeia (fiação, tingimento, tecelagem, tricô), produzindo peças de alto valor agregado. A cooperativa garante renda estável, fortalece comunidades rurais e constrói uma marca reconhecida internacionalmente pela qualidade e pela história social.
- Cooperativas de costureiras e artesãos em diferentes regiões da América Latina e África: iniciativas apoiadas por instituições públicas e privadas têm conectado cooperativas de costura, bordado e



tecelagem a marcas nacionais e globais. O modelo cooperativo reduz riscos para as marcas (fornecedores mais estáveis e rastreáveis) e aumenta renda e autonomia para os trabalhadores.

4.2 Coopetição entre grandes marcas e parceiros

- H&M + IKEA – Databank de têxteis reciclados: duas grandes empresas, de segmentos diferentes, cooperam para criar um banco de dados e soluções em têxteis reciclados, buscando metas ambientais ambiciosas. Enquanto isso, mantêm a competição normal em seus mercados finais.
- H&M e startups de materiais circulares: a H&M investe em empresas de materiais reciclados sob a lógica de que a solução deve ser aberta a todo o setor, e não exclusiva. É um exemplo de coopetição em que uma grande marca impulsiona inovação que também beneficiará concorrentes.
- Alianças setoriais de sustentabilidade na moda: grupos de grandes marcas internacionais, mesmo concorrendo entre si, assumem compromissos ambientais conjuntos, demonstrando que certos desafios exigem colaboração entre rivais para produzir impacto relevante.

5. Passo a passo: como começar dentro da sua empresa

5.1 Ações simples individuais (impacto interno)

Passo 1 – Diagnosticar a cultura atual

- Promova conversas estruturadas com líderes e equipes sobre como a empresa enxerga concorrentes, fornecedores e parceiros.
- Registre exemplos positivos e negativos de colaboração já vividos (compartilhamento de recursos, indicações, parcerias pontuais).

Passo 2 – Definir princípios internos de colaboração

- Estabeleça de 3 a 5 princípios orientadores, como: “não competimos em tudo”, “priorizamos parcerias ganha-ganha de longo prazo”, “transparência e previsibilidade com parceiros estratégicos”.
- Inclua esses princípios em documentos internos (código de conduta, manual de fornecedores) e no onboarding de novos colaboradores.

Passo 3 – Criar rituais de colaboração

- Agende encontros periódicos com oficinas parceiras, facções, estamparias e fornecedores-chave para compartilhar informações e ouvir demandas.
- Promova visitas técnicas entre empresas amigas do setor para conhecer processos, tecnologias e boas práticas.
- Monitore indicadores de colaboração, como quantidade de projetos feitos em parceria, número de fornecedores de longo prazo e iniciativas de capacitação conjunta.

Passo 4 – Revisar contratos e políticas de relacionamento

- Estruture contratos que incentivem relações estáveis, com previsibilidade de volumes, prazos e condições justas.



- Crie canais formais de feedback mútuo, em que sua empresa e os parceiros possam sinalizar problemas e oportunidades de melhoria.

Passo 5 – Comunicar a mudança de cultura

- Conte a história da sua cadeia produtiva nas redes sociais, no site e no ponto de venda, valorizando parceiros e práticas responsáveis.
- Use essa postura como diferencial competitivo, mostrando ao cliente final que sua marca apoia desenvolvimento local e relações mais justas.

6. Como ampliar para um coletivo de empresas do setor

6.1 Primeiro nível: grupo de cooperação simples

- Formar um grupo piloto de 5 a 10 empresas, preferencialmente com perfis complementares (moda básica, fitness, infantil, festa etc.).
- Definir objetivos de curto prazo (“quick wins”), como compras conjuntas de insumos específicos, fretes compartilhados ou ações de capacitação.
- Estabelecer regras claras sobre confidencialidade, concorrência leal e resolução de conflitos.
- Registrar tudo em atas ou termos de compromisso simples, para dar segurança a todos.

6.2 Segundo nível: estruturar cooperativismo formal

- Realizar um estudo de viabilidade para entender se faz mais sentido criar uma cooperativa de compras, de produção, de comercialização ou de serviços compartilhados (por exemplo, e-commerce, marketing, fotografia).
- Buscar apoio de entidades especializadas (como federações de cooperativas, Sebrae, sindicatos) para orientação jurídica, contábil e de governança.
- Definir critérios de entrada e saída de cooperados, política de rateio de sobras e papel de cada membro na gestão.
- Avaliar a criação de uma marca coletiva para uso em feiras, exportação e negociação com grandes redes.

6.3 Terceiro nível: coopetição estratégica em rede

- Criar um pacto setorial com metas conjuntas em áreas como redução de desperdício de tecido, aumento do uso de matérias-primas sustentáveis e transparência mínima sobre a origem da produção.
- Desenvolver, em conjunto, uma plataforma ou um painel de indicadores setoriais que permita acompanhar evolução desses compromissos.
- Organizar campanhas de comunicação conjuntas, como “Compre Moda Local” ou “Moda Transparente”, fortalecendo a imagem do polo ou da região.
- Criar uma governança em camadas: um grupo gestor menor para o dia a dia e assembleias ampliadas periódicas para decisões estratégicas.



7. Leituras sugeridas

- International Cooperative Alliance – “What is a cooperative?”: explicação clara sobre o conceito, princípios e valores do cooperativismo.
Link: <https://ica.coop/en/cooperatives/what-is-a-cooperative>
- International Cooperative Alliance – página institucional: informações sobre o movimento cooperativista em todo o mundo.
Link: <https://ica.coop/en>
- Rafi-Ul-Shan, P. M.; Grant, D. B.; Perry, P. – “Are fashion supply chains capable of coopetition? An exploratory study in the UK”: estudo acadêmico que analisa como cadeias de moda utilizam coopetição.
Link (Taylor & Francis): <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/13675567.2020.1784118>
- UN International Year of Cooperatives 2025 – Cooperatives for a better world: materiais e notícias sobre o papel dos cooperativas no desenvolvimento sustentável.
Link: <https://2025.coop/>

8. Mensagem final

Adotar cooperativismo e coopetição não significa abrir mão de competitividade, mas, sim, ampliar o jogo: **competir com inteligência, cooperar com estratégia e crescer em conjunto**. Ao fortalecer relações de confiança na cadeia do vestuário, o empresário reduz riscos, aumenta sua capacidade de inovar e se posiciona melhor em um mercado cada vez mais exigente e conectado.

INSPIRE-SE & APLIQUE

Se este conteúdo fez sentido para sua equipe e pretende implementar na sua empresa, traga este movimento para o coletivo. Um movimento em conjunto pode gerar diversos benefícios. Demonstre interesse neste assunto para que possamos identificar empresas semelhantes e fortalecer a coletividade através do associativismo.

CONSULTE NOSSO TIME PARA DAR OS PRÓXIMOS PASSOS: 27 999944292 Consultora Paula Maciel

◆ *Acompanhe mais ações da Rota Estratégica do Vestuário em:
<https://findes.com.br/camara-setorial-da-industria-do-vestuario/>*

*Estas 14 ações da Rota Estratégica 2035 se relacionam diretamente com este informativo:
Ações centrais:*

- A 012 – Trabalho colaborativo
- A 024 – Cooperativismo
- A 030 – Coopetição
- A 013 – Ecossistema coletivo
- A 025 – Parcerias entre pequenas e grandes marcas

Ações complementares:

- A 001, A 009, A 011, A 015, A 017, A 019, A 020, A 021, A 002, A 007.

