



PERSPECTIVAS PARA A SUSTENTABILIDADE NA OFERTA DE MODA BRASILEIRA NO MERCADO INTERNACIONAL

Barbara Galleli

Doutoranda em Administração pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – FEA/USP
Professora do Centro Universitário SENAC - SP
b.gallelidias@gmail.com

Mariana Bassi Sutter

Doutoranda em Administração pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – FEA/USP
Professora da Escola Superior de Propaganda e Marketing - ESPM
m.sutter@usp.br

Maria Laura Ferranty Mac Lennan

Doutoranda em Administração pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – FEA/USP
laura.maclennan@usp.br

RESUMO

Este artigo investiga a sustentabilidade como potencial fonte de diferenciação na indústria da moda brasileira, em termos de sua oferta no mercado internacional. Como um dos mais globalizados da economia, esse setor é marcado por escândalos socioambientais e, em razão de pressões externas, já sofre mudanças no modo de se fazer negócios. O baixo conhecimento científico na área, aliado à relevância e ao potencial de desenvolvimento da indústria brasileira no mercado internacional, oportunizam a aprofundamento do debate sobre esse tema. Para tanto, foi conduzida uma pesquisa qualitativa, com base em entrevistas realizadas com especialistas na área. A análise dos dados obtidos permitiu consolidar informações nas seguintes categorias, pré-determinadas: a) sustentabilidade na indústria da moda; b) sustentabilidade na moda brasileira nos mercados nacional e internacional e c) criação de vantagens competitivas na moda brasileira. Ainda, a análise confluiu para a identificação de uma quarta categoria emergente, d) oportunidades e desafios para a sustentabilidade na moda brasileira. Verificou-se que a potencial vantagem competitiva do Brasil neste setor, originada pela sustentabilidade como elemento de diferenciação, é insuficientemente explorada, mas, apresenta perspectivas para avanços. Há espaço para a exportação e expansão da moda nacional associada à sustentabilidade, tendo em vista os recursos naturais, a identidade nacional e a geração futura de consumidores. Contudo, desafios precisam ser superados com relação à cadeia produtiva, ao mercado consumidor e à própria gestão com relação ao tema. São sugeridas possíveis soluções para superar tais desafios, a partir de investimentos e direcionamentos esforços envolvendo os diversos atores na cadeia produtiva da moda.

Palavras-chave: Brasil; Cadeia produtiva; Indústria da moda; Mercado internacional; Sustentabilidade; Vantagem competitiva.

PERSPECTIVES OF SUSTAINABILITY IN BRAZILIAN FASHION SECTOR FOR THE INTERNATIONAL MARKET

ABSTRACT

This article investigates the sustainability as a potential source of differentiation in the Brazilian fashion industry in terms of the offers in the international market. As one of the many globalized economy, this sector is marked by environmental scandals and, because of external pressures, it already suffers changes in the way conducting business. The low scientific knowledge in the area, combined with the relevance and potential development of the Brazilian industry in the international market, might foster further debate on this issue. Therefore, a qualitative research was conducted based on interviews with experts of the sector. The analysis of data has consolidated information in the following categories: a) sustainability in fashion industry; b) sustainability of Brazilian fashion in the national and international markets and; c) creation of competitive advantages in the Brazilian fashion sector. The analysis came together to identify a fourth emerging category: d) opportunities and challenges for sustainability in Brazilian fashion market. We also found that the potential competitive advantage of Brazil in this sector, originated based on sustainability as a discriminating element, is insufficiently explored. There is room for exports and expansion of national fashion market associated with sustainability, based on natural resources, national identity and the future generation of consumers. However, challenges need to be overcome regarding the production chain, the consumer market and management issues. Possible solutions to overcome these challenges might indicate investments and direct efforts involving the various actors in the fashion production chain.

Keywords: Brazil; Productive chain; Fashion industry; International market; Sustainability; Competitive advantage.



1 INTRODUÇÃO

O rápido movimento de integração dos mercados, a partir da década de 1990, em que houve a abertura comercial, teve como resultado o crescimento intensivo do comércio internacional, influenciando diretamente a forma que as empresas desenvolvem suas estratégias para manter e conquistar novos mercados. As indústrias têxtil e de confeccionados, comumente denominada “indústria da moda”, podem ser caracterizadas pelo crescimento exponencial resultante dessa integração de mercados. Vale mencionar o caso dos países da Ásia que, via terceirizações e produções sem fábrica, desestabilizou os demais países produtores dessa indústria e instigou ainda mais a competição global (Gereffi & Memedovic, 2003).

As empresas brasileiras no setor de moda iniciaram recentemente um processo de internacionalização de suas marcas e ofertas, em busca de crescimento em novos mercados (Silva, Vicente & Galina, 2013). Entre 1990 e 2009, a produção mundial do setor cresceu 74%, ao passo que, no mesmo período, a taxa do comércio internacional de têxteis e vestuário cresceu 188%, atingindo US\$ 526,7 bilhões. Nacionalmente, o setor têxtil e de confecções representa 3,5% do Produto Interno Bruto (MDIC, 2014) e possui volume de produção da ordem de 9,8 bilhões de peças por ano. Embora seja um importante produtor mundial de têxteis e vestuários ocupando o 5º e 4º lugar, respectivamente, o Brasil ainda apresenta baixa participação no comércio internacional, encontrando-se na 24ª posição entre os maiores exportadores de têxteis e na 70ª posição dentre os maiores exportadores de vestuário. Nesse contexto, *designers* brasileiros, ao diferenciar suas ofertas, começam a ganhar espaço no mercado internacional (Costa & Rocha, 2009; Sutter, Polo, & MacLennan, 2014).

A partir da década de 1990, é perceptível um movimento da indústria da moda em adotar a sustentabilidade também como estratégia de diferenciação (Elkington, 1994). São crescentes as iniciativas as quais buscam associar moda e sustentabilidade. ‘*Moda ética*’, ‘*moda verde*’, ‘*moda consciente*’, ‘*ecomoda*’, ‘*ecofashion*’ ‘*green fashion*’ ou ainda ‘*ethical clothing*’ são expressões cada vez mais comuns no universo da moda, as quais tentam traduzir, de alguma maneira, as relações entre esse segmento e o conceito de sustentabilidade (Goworek, 2011; Uniethos, 2013). Não só no exterior, como no Brasil, os grandes eventos de moda como o *São Paulo Fashion Week* e o *FashionRio* já adotaram como tema a conscientização ecológica, a sustentabilidade, a preservação ambiental, a água, os povos das florestas, entre outros (Berlim, 2009). Esses termos também passaram a ser utilizados mais frequentemente em artigos e periódicos comerciais e nas passarelas de moda (Berlim, 2009), assim como em congressos científicos e pesquisas acadêmicas da área (Moura & Almeida, 2013).

No âmbito da Administração, por outro lado, a indústria da moda brasileira recebe ínfima atenção em se tratando de publicações científicas. A pesquisa na base de dados Ebsco pelas palavras-chaves “*fashion*” e “*brazil**” teve por resultado apenas 395 artigos em revistas científicas, sendo que a leitura dos títulos e resumos dos cem primeiros indicou que nem todos se destinam, de fato, ao setor da moda, em razão de variações semânticas. A pesquisa na base de dados brasileira Periódicos Capes também pelas palavras-chaves “*moda*” e “*brasil**”, revelou a existência de apenas 150 publicações, entre as quais muitas tinham a palavra “*moda*” em outro sentido, portanto, fora do contexto desta pesquisa. Em ambos os casos, a inserção da palavra “*sustainab**” ou “*sustent**” limitou ainda mais as buscas, levando à constatação de que a área de gestão pouco tem se dedicado a estudos neste âmbito.

Sabe-se, porém, que há um movimento estratégico em que as empresas do setor adotam práticas relacionadas à sustentabilidade como, por exemplo, a divulgação de relatórios. Em consulta à base de dados da *Global Reporting Initiative* (GRI), principal referência global nesse assunto, são 181 relatórios publicados no setor de têxteis e vestuário no mundo. A despeito do volume inexpressivo, diante dos mais de 18 mil relatórios já publicados nos mais diversos setores até o ano de 2014, a indústria da moda parece aderir aos relatórios de sustentabilidade em volumes crescentes, anualmente. Isso não significa que as empresas apresentam-se “mais sustentáveis”, ou



mais alinhadas ao reconhecido conceito do *Triple Bottom Line*, mas que estão buscando – mesmo que gradativamente – caminhos mais condizentes à integração das dimensões econômica, social e ambiental na condução dos seus negócios (Elkington, 1999).

Diante dessas considerações, este estudo investiga a sustentabilidade como potencial fonte de diferenciação na indústria da moda brasileira, em termos de sua oferta no mercado internacional. Intenta-se contribuir para o aprofundamento do conhecimento acadêmico e empresarial sobre elementos pouco investigados, tal como a abordagem sobre a sustentabilidade no setor e seu posicionamento como variável distintiva, na composição da oferta de moda brasileira no mercado internacional.

Como contribuição gerencial, esta pesquisa colabora com a inserção da sustentabilidade como prática não tradicional, porém, viável e oportuna de vantagens competitivas para o setor. Nesse contexto, dado os mais recentes escândalos no setor da moda (Perry, 2012), agrega-se à inclusão da prática da sustentabilidade a possibilidade de contribuir com a reputação e credibilidade da indústria da moda brasileira no mercado internacional. Já do ponto de vista acadêmico, este estudo contribui para o entendimento a respeito da inserção de marcas internacionais oriundas de mercados emergentes, no caso, o Brasil. Especificamente, este artigo joga luz sobre o modo pelo qual as empresas de internacionalização tardia (Guillén & García-Canal, 2009), como a do setor de moda brasileira, se apresentam e podem se posicionar em relação ao conceito de sustentabilidade na sua oferta voltada para os mercados internacionais a fim de construir valor e identidade (King & Lenox, 2001; Lambin, 2000). Assim, este estudo contribui para as áreas de internacionalização de empresas, de sustentabilidade e moda.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste tópico serão expostas as bases teóricas que fundamentam esta pesquisa. Inicialmente, tratar-se-á da diferenciação e da vantagem competitiva no setor da moda, recorrendo-se sobre as principais fontes e o posicionamento da sustentabilidade neste contexto. Em sequência, será abordada a sustentabilidade no setor da moda, suas formas de inserção, iniciativas e práticas e o cenário brasileiro nesta questão.

2.1 Diferenciação e vantagem competitiva no setor da moda

A uma empresa é possível obter vantagens competitivas à medida que é capaz de gerar desempenho superior ao de seus concorrentes (Barney & Hesterly, 2008). Isso ocorre quando a empresa apresenta características ou atributos em seus produtos ou marca que lhe conferem superioridade ante seus concorrentes. Tais atributos podem ser próprios do produto ou decorrentes de serviços necessários ou agregados ou referentes aos processos internos da empresa, seus modos de produção, distribuição ou venda (Lambin, 2000, Wen-Cheng et al, 2011). De acordo com Mintzberg (2006), uma empresa pode se distinguir em mercados competitivos, por meio da diferenciação das suas ofertas de alguma maneira, visando a diferenciar seus produtos e serviços dos produtos e serviços de seus oponentes.

Segundo literatura investigada sobre o setor, o produto de moda diferenciado agrega diversos atributos e qualidades intrínsecos, relacionados ao custo da matéria-prima e de fabricação, e extrínsecos, no que tange ao apelo e ao *design*, que são percebidos pelo consumidor e que estão em sintonia direta com seus desejos e expectativa (Rybalowski, 2008; Silva et al., 2013). Rybalowski (2008) entende que o processo de agregação de valor na moda deve incorporar tecnologia e o aspecto artesanal. Com isso, o processo de produção de produtos diferenciados deve seguir as seguintes variáveis: 1) qualificação e habilidades técnicas da mão-de obra; 2) *design* e estilo capazes de diferenciar o produto – o *design* deve agregar valor por meio da inovação, pela diferenciação e qualidade que gera ao produto, e 3) acesso à tecnologia compatível com os produtos desenvolvidos. O *design* é um fator que proporciona constantemente a vantagem competitiva, consistindo no conjunto de características que influenciam na aparência e no funcionamento do



produto sob o entendimento das exigências do cliente. “Uma empresa de moda é acima de tudo uma empresa de *design*”, afirmam Silva et al. (2013, p. 24), sendo esse atributo de particular importância na elaboração e comercialização de roupas para o mercado internacional (Kikuchi & Silva, 2011; Kotler & Keller, 2006; Sutter et al., 2014).

Zatta et al. (2011) citam que o ofertante, em todos os segmentos da moda, deve ter consciência de que oferecer um produto com qualidade e preço adequado ao seu público-alvo não são os únicos atributos para conquistar e manter seus clientes. Para os autores, os fatores que diferenciam produtos de moda são: inovação, de produtos e processos, e *design*, não só do produto, como também considerando sua apresentação. Entende-se o *design* além do âmbito do produto, referindo-se à imagem de marca que a empresa busca transmitir ao seu público-alvo por meio de todos os pontos de contato do cliente junto à marca. Bridson & Evans (2004) defendem que os ofertantes de moda devem se diferenciar ante a concorrência, por meio do *branding* não só do produto, mas também na experiência oferecida ao consumidor no ponto de vendas. Logo, uma identidade eficaz deve estabelecer a personalidade do produto e a proposta de valor, comunicar a personalidade da marca e difundir esta por todos os canais, de modo que a imagem da empresa reflita a sua identidade (Kotler & Keller, 2006), pelo posicionamento do produto no mercado (Danskin, et al., 2005).

Por outro lado, outros autores apontam que o segmento deve considerar no processo de desenvolvimento de produto de moda e do seu *design*, uma série de elementos, tais como a busca pela sustentabilidade; o impacto ambiental e suas consequências, a inter-relação entre a economia e a globalização cultural (Rocha et al., 2005; Emerenciano & Pires, 2006). De acordo com Kikuchi e Silva (2011), a necessidade de adicionar valor no segmento em estudo transcende a funcionalidade, a estética e o conforto e, por isso, acreditam que o *design*, a arte e a sustentabilidade são atributos importantes no processo de diferenciação e desenvolvimento de novos produtos. King & Lenox (2001) citam que as empresas podem possuir recursos únicos ou capacidades que possam lhes permitir aplicar estratégias ambientais rentáveis que sejam difíceis de serem imitadas.

Sutter (2012) buscou avançar no conhecimento sobre a temática e uma das metas de seu trabalho foi o de compreender como a moda brasileira pode diferenciar-se em termos de oferta no mercado internacional. Com base em entrevistas feitas em profundidade com nove sujeitos considerados especialistas no segmento da moda internacional, de forma sintética, chegou-se a figura 1, em que estão dispostas as principais formas de diferenciação, outras menos relevantes e outras formas de diferenciação de moda brasileira pouco destacadas no mercado internacional.

Entrevistado	Principais formas de diferenciação no entendimento do entrevistado	Outras formas de diferenciação importantes, porém, não primordiais.	Formas de diferenciação pouco destacadas
A 1	<i>Design</i> , qualidade com preço adequado.	Imagem da marca, suporte e serviços, sustentabilidade, inovação e pela imagem do país de origem	
A 2	<i>Design</i> , imagem da marca e inovação.	Qualidade, sustentabilidade e pela imagem do país de origem	Suporte e serviços
A 3	Suporte e serviços, <i>design</i> , qualidade, inovação e pela imagem do país de origem	Imagem da marca e sustentabilidade	
A 4	Imagem da marca e qualidade	Suporte e serviços, <i>design</i> , inovação e pela imagem do país de origem	Sustentabilidade
A 5	Suporte e serviço, <i>design</i> , qualidade e pela imagem do país de origem	Sustentabilidade e Inovação	Imagem da marca
A 6	<i>Design</i> , qualidade e serviços e suporte	Imagem do país de origem, sustentabilidade e inovação	Imagem da marca
A 7	Qualidade e <i>design</i>	Imagem do país de origem, sustentabilidade, serviços e suporte e inovação	Imagem da marca
A	Qualidade, <i>design</i> e pela imagem do	Imagem da marca, sustentabilidade, serviços e	



8	país de origem	suporte e inovação	
A 9	Suporte e serviços, <i>design</i> , qualidade, sustentabilidade e pela imagem do país de origem	Inovação	Imagem da marca

Figura 1 - Formas de diferenciação da oferta de moda no entendimento dos entrevistados

Fonte: Elaborado a partir de Sutter (2012)

Observa-se, assim, dentro do contexto do estudo de Sutter (2012), que a oferta de moda no mercado internacional deve envolver os seguintes elementos distintivos, considerados como primordiais pelos entrevistados: *design*, qualidade e que a empresa ofereça suporte e serviços e que a identidade da marca esteja presente em todos estes elementos. Outros atributos como imagem do país de origem, inovação e sustentabilidade foram apontados como importantes, contudo, não primordiais. Já a imagem da marca foi, em geral, pouco destacada como uma forma de diferenciação relevante na indústria da moda brasileira, em termos de mercados internacionais.

De fato, a partir da década de 1990, tem-se observado um movimento da indústria da moda em adotar a sustentabilidade também como fonte de diferenciação (Elkington, 1994) aplicada aos seus processos e produtos (Emerenciano & Pires, 2006; Berlim, 2009; Kikuchi & Silva, 2011; Chan & Wong, 2012; Gardetti & Torres, 2013), bem como na cadeia de suprimentos (Caniato; Caridi; Crippa & Moretto, 2012; Fulton & Lee, 2013). A sustentabilidade, portanto, também figura como uma fonte de vantagem competitiva que é reforçada pela crescente valorização atribuída pelo consumidor à proteção ambiental (Orsato, 2006). Nesse sentido, este estudo busca se aprofundar no entendimento sobre o papel da sustentabilidade na oferta da moda brasileira no mercado internacional. Dando continuidade à base teórica, o próximo tópico irá expor a abordagem da sustentabilidade no setor da moda.

2.2 Sustentabilidade no Setor da Moda

Iniciativas sustentáveis são cruciais para empresas que se encontram em áreas de negócios mais sensíveis à temática, como é o caso da indústria da moda, reconhecida negativamente pelo uso intensivo de recursos naturais, pelas condições de trabalho insalubres (Caniato et al., 2012; Goworek, 2011), e subcontratações expansivas (Rech, 2008; Nunes & Campos, 2006). Este é um setor que oferece diversos riscos socioambientais, tendo em vista ser uma das indústrias que mais empregam no mundo – inclusive em países em desenvolvimento –, e seus processos fabris que habitualmente envolvem impactos ambientais agressivos (Gardetti & Torres, 2013; Pedersen & Gwozdz, 2014; Uniethos, 2013). Ademais, o sistema da moda é tradicionalmente uma área efêmera e dinâmica, o que resulta na imposição de um ritmo de obsolescência programada muito rápido, com alta volatilidade, ocasionando altos níveis de compra por impulso, assim como o descarte de produtos de forma precoce, como é o caso do *fast-fashion* (Kikuchi & Silva, 2011; Perry, 2012).

Mascarenhas, Dias e Baptista, (2015) apontam que o setor têxtil e de confecções apresentam características comuns a setores onde ocorrem casos de escravidão contemporânea, sendo que 6% dos casos identificados no Brasil ocorreram neste setor. Tal afirmação chama a atenção para a necessidade de se atentar a aspectos de sustentabilidade no setor da moda. Por questões como as mencionadas, diversos escândalos envolvendo empresas deste setor tornaram-se públicos, particularmente em países em desenvolvimento, fazendo que poucos setores tenham recebido tanta atenção negativa, tenha sido desafiado por preocupações, críticas e pressões advindas de diversos grupos de *stakeholders* em se tratando de sustentabilidade (Caniato et al., 2012; Perry, 2012; Pedersen & Gwozdz, 2014)

Muito em razão das proporções que têm tomado as críticas a respeito dos impactos negativos sociais e ambientais, o modo de se fazer negócios na indústria da moda tem mudado. Ao longo das duas últimas décadas, uma razoável variedade de padrões, organizações não-governamentais e iniciativas associadas à temas, tais como produção limpa, ética, responsabilidade e cooperação, apareceu (e por vezes desapareceu) neste setor (Goworek, 2011; Pedersen & Gwozdz,



2014). Do mesmo modo, diversos nichos produtivos e grandes empresas começaram a se dedicar às questões envoltas na sustentabilidade (Pedersen & Gwozdz, 2014).

No âmbito internacional, Pedersen & Gwozdz (2014) citam várias pesquisas e estudos de casos, muito embora o real comprometimento das empresas seja difícil de ser validado. No final da década de 1960, surgiram no Brasil as primeiras preocupações com o impacto ambiental causado pela indústria têxtil, voltada para o setor de acabamento, tinturaria e estampagem. Desde então, esse tema passou a inserido na pauta do setor, ainda que timidamente dentro das fábricas, com a utilização de matérias-primas, tais como o pneu reciclado para a produção de calçados, fibras de bambu e algodão orgânico para confecções. Em 2007, o *São Paulo Fashion Week* e o *FashionRio* adotaram como tema a conscientização ecológica. Congressos e seminários acadêmicos e corporativos em torno da temática também são comuns no Brasil, assim como o envolvimento das organizações não-governamentais em prol da temática, o movimento da mídia, por meio de revistas de moda, além das iniciativas dos próprios estilistas, tal como Carlos Mielle com seu trabalho em comunidades carentes (Berlim, 2009). Martins, Sampaio e Mello (2011) ainda destacam os Arranjos Produtivos Locais entre micro e pequenas empresas como potenciais para a disseminação de práticas de sustentabilidade no setor, mas, ainda apenas para o mercado nacional.

Alguns setores da economia global – incluindo o setor da moda – já perceberam que, ao agir de forma responsável, são geradas não apenas oportunidades de diferenciação, antecipação e consciência, mas uma nova relação com o consumidor é estabelecida (Berlim, 2009). Compreende-se que este tipo de consumidor oportuniza novas frentes para as empresas de moda. Além de já ser possível notar que algumas empresas estão reavaliando sua postura e direcionamento no mercado em relação a atitudes socioambientais favoráveis, são vários os estudos que se dedicam a investigar o potencial do “*green fashion*” em propiciar vantagens competitivas (Caniato et al., 2012). A percepção comum do público consumidor de que ‘roupas sustentáveis’ são antiquadas ou fora de moda já começa a ser superada devido ao crescente nível de participação de *designers* reconhecidos e marcas inovadoras especialistas nesse segmento. Há otimismo e oportunidades não só para grandes indústrias, mas também para as pequenas e médias, importantes inclusive para influenciar o comportamento das primeiras (Goworek, 2011).

Para Perry (2012), benefícios para a organização, como a proteção da reputação da marca e a redução dos riscos presentes na cadeia de suprimentos, podem orientar a implementação da sustentabilidade na indústria da moda. A pesquisa realizada por Pedersen & Gwozdz (2014) com 400 fábricas do setor nos países nórdicos revelou que as ações de responsabilidade social corporativa são iniciativas antes motivadas por pressões de *stakeholders* que elaboradas estrategicamente com vistas à diferenciação diante dos concorrentes. Ainda assim, os resultados demonstram que são as pressões ambientais e sociais que levam às organizações a buscar um desempenho nessas áreas para além do exigido pelos *stakeholders*.

No setor da moda, práticas comuns relacionadas à sustentabilidade são o uso de fibras orgânicas como o algodão, lã e seda; reuso e reciclagem de materiais; práticas *vintage* e de segunda mão; e a adesão a processos, como estamparia e tingimento, e produtos ecológicos (Berlim, 2009; Caniato et al., 2012; Uniethos, 2013). A inserção do comércio justo, o desenvolvimento de programas para rastreabilidade dos produtos e guias socioambientais na cadeia produtiva também aparecem como exemplos (Pedersen & Gwozdz, 2014) A utilização de materiais alternativos, naturais renováveis ou recicláveis tem sido ampla e sua divulgação contínua pela mídia a transformou em uma maneira de destacar produtos, nomes e marcas. Esses novos materiais quando bem trabalhados se tornam um grande diferencial ecológico, estético e econômico (Silveira; Pinheiro & Goya, 2009).

Estudos apontam que particularmente na indústria da moda, a sustentabilidade deve ser considerada não somente durante a concepção do produto e fases de fabricação, mas também na gestão cadeia de suprimentos, especialmente na integração de objetivos e comunicação entre produtores e varejistas (Caniato et al., 2012; Chan & Wong, 2012; Fulton & Lee, 2013). A seleção de fornecedores é uma das funções críticas, seja para matérias-primas, seja para maquinários e



equipamentos. O tema de direitos humanos é recorrente neste âmbito, assim como o atendimento às legislações locais onde se encontram os fabricantes (Goworek, 2011), uma vez que este é um setor altamente globalizado e situado principalmente em regiões de baixo custo (e baixo desenvolvimento social), tais como Ásia e África. A alta globalização tem um preço: com uma vasta rede de produtores, distribuidores, agentes, contratantes e subcontratados, a indústria da moda possui alta complexidade e grande dificuldade no controle (Pedersen & Gwozdz, 2014).

Neste cenário, Varda, (2014) aponta o uso de certificações para sinalizar a adoção de práticas de sustentabilidade na moda. Estes certificados têm por objetivo assegurar processos de produção sustentáveis, transparência nos processos e sustentabilidade como uma parte essencial da sua identidade corporativa. No cenário internacional, a Oeko-Tex Association (2015a) desenvolve, desde 1992, certificações por meio do Oeko-Tex® Standard 100 e variações e Oeko-Tex® Standard 1000, para instalações comerciais ecológicas ao longo da cadeia têxtil (Oeko-Tex, 2015a). Apenas 21 empresas brasileiras possuem a certificação Oeko-Tex Standard 100, sendo que nenhuma possui o selo Oeko-Tex Standard 1000, segundo informações do site da associação (Oeko-Tex, 2015b). Já no caso brasileiro, a Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção (Abit, 2012) criou em 2006 a Certificação de Qualidade e Sustentabilidade da Indústria Têxtil e de Confecção (Selo Qual). Trata-se de uma certificação voluntária voltada à parametrização de qualidade, inovação e de responsabilidade socioambiental. Reconhecido como um marco no mercado, o Selo Qual tem recebido importantes menções por parte do governo como referencial de compras têxteis. Apesar disso, informações de mídias públicas indicam que apenas cerca de 20 empresas no país aderiram ao selo.

Algumas barreiras se fazem presentes para a institucionalização do ‘consumo sustentável’ na moda. Estudos nacionais e internacionais demonstram que, embora os consumidores estejam interessados na aquisição de produtos “*eco-fashion*”, a disposição em pagar preços diferenciados é ínfima (Berlim, 2009; Goworek, 2011; Chan & Wong, 2012; Veludo-de-Oliveira, Mascarenhas, Tronchin & Baptista, 2014). O comportamento observado sobre o consumo exacerbado de moda aliado a visão deste produto como quase descartável desafiam as iniciativas das empresas. Isto porque a sustentabilidade na moda deve ocorrer aliada a mudanças no comportamento dos consumidores (Fletcher, 2012).

Joy, Sherry Jr, Venkatesh, Wang, e Chan (2012) explicam a existência de uma contradição ao afirmar que o mesmo público que apoia práticas sustentáveis consome produtos de moda concebidos de modo antiético e não sustentável. Ademais, e talvez como fator causador de contradições como esta, o conhecimento acerca dos impactos socioambientais provocados pela indústria da moda, por parte dos consumidores, é bastante baixo (Hill & Lee, 2012; Fulton & Lee, 2013). Associado ao desconhecimento dos consumidores, há também a falta de informação dos próprios agentes da indústria. A pesquisa de Berlin (2009), com alunos e profissionais brasileiros atuantes na área, teve por constatação de que há lacunas no conhecimento, uma vez que existe pouca orientação para o tema nas escolas de moda.

Ao se tratar de sustentabilidade na indústria da moda, as empresas do Brasil apresentam grande potencial. Embora existam marcas de moda brasileira que desenvolvem suas estratégias alicerçadas no fortalecimento da imagem do Brasil como característica de qualidade de produto, de estilo próprio e respeito socioambiental (Berlim, 2009; Silveira et al., 2009), a estratégia competitiva desenvolvida por grande parte das empresas brasileiras consiste em seguir as tendências de moda internacionais, reproduzindo o que é ditado pelo mercado internacional (Costa & Rocha, 2009).

Nesse sentido, Bruno et al. (2009) apontam que o Brasil apresenta atributos escassos – logo, fontes promissoras de diferenciação em relação ao cenário global –, que a indústria da moda precisa aprender a utilizar, tais como a diversidade cultural e técnica de processos artesanais; a estrutura fabril e a experiência técnica e comercial dessa indústria; assim como a imagem positiva de símbolos nacionais. A associação de práticas sustentáveis asseguradas por certificações pode



representar instrumentos de diferenciação, ao influenciar o posicionamento da empresa junto aos seus clientes (Varda, 2014).

A indústria da moda não deve entrar em conflito com o que preza a sustentabilidade, pelo contrário, tal associação pode representar um elemento chave para novos modos de vida mais sustentáveis. O setor recebe demandas de mudanças práticas, e isso significa superar discursos e ir além dos limites convencionais da indústria, fomentando a educação e parcerias (Hill & Lee, 2012; Fulton & Lee, 2013; Gardetti & Torres, 2013; Moura & Almeida, 2013). Isto porque a adoção de práticas ligadas a responsabilidade social corporativa favorece a reputação das empresas, além de contribuir na diferenciação de seus produtos (Fombrum & Shanley, 1990).

A revisão da literatura sugere que oportunidades e perspectivas positivas para tal são presentes globalmente. As pressões externas de *stakeholders* aparecem como motivadoras, mas, com a institucionalização do tema nas organizações do setor da moda, as preocupações e ações de sustentabilidade têm espaço para consolidarem-se por si próprias. Este, no entanto, é um caminho arduo e ainda para poucos. Particularmente nos países da União Europeia, é possível constatar que práticas relacionadas à sustentabilidade (por meio das certificações, por exemplo) são requisitos básicos, o que facilita a globalização da moda. Já no Brasil, percebe-se que a sustentabilidade cresce a passos lentos – mas cresce – na agenda das empresas. Isso, muito antes de dificultar ou não amadurecer a inserção da moda brasileira no mercado internacional, significa solucionar questões básicas como a unificação do setor, o conhecimento sobre o tema e a conquista do consumidor nacional.

Solidificar a aproximação da indústria da moda com as preocupações de sustentabilidade, portanto, é um compromisso de longo prazo com um novo modo de produzir e consumir, o que exige mudanças generalizadas no âmbito individual, social e institucional (Fletcher, 2008). Faz-se necessário ainda compreender como sustentabilidade pode ser inserida na oferta de moda.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A fim de responder ao objetivo deste estudo, investigou-se a sustentabilidade como potencial fonte de diferenciação na indústria da moda brasileira, em termos de sua oferta no mercado internacional, a partir da pesquisa qualitativa e exploratória. Sua orientação é qualitativa objetivista, justificada na medida em que se busca a fundamentação teórico-analítica que facilite, no momento da pesquisa empírica, a aquisição de relatos mais objetivos (Denzin & Lincoln, 2006). É de natureza exploratória e devida a necessidade de conhecer as características de um fenômeno para procurar, em um momento posterior, explicações de suas causas e consequências (Richardson, 2008).

Para responder ao problema proposto, optou-se pela coleta de dados, via entrevistas focalizadas com especialistas, consideradas mais apropriadas pelo fato de que nesta técnica é oportunizada a conversação orientada por um tema de interesse predeterminado, além de atuar como parâmetro na seleção dos entrevistados (Godoi & Mattos, 2010). Os sujeitos convidados a participarem da pesquisa foram escolhidos por conveniência, conforme detalhado adiante e selecionados por serem considerados especialistas no assunto, respeitando-se ao menos quatro dos seguintes critérios: a) pertencer à comunidade de atores da moda que tenham presença no mercado; b) trabalhar no ramo há, pelo menos, três anos; c) ser influente no setor e formador de opinião; d) comprar ou pesquisar a moda brasileira há, pelo menos, dois anos; e) já ter participado de algum processo ou transação internacional no segmento em estudo; e f) trabalhar em uma empresa que compre de marcas brasileiras há, pelo menos, dois anos.

As entrevistas foram realizadas presencialmente, no final do primeiro semestre de 2014, com utilização de roteiros semiestruturados (Flick, 2009), elaborados com base no referencial teórico. Sendo assim, o conteúdo do roteiro constituiu-se em três grandes blocos de temas sobre os quais os participantes foram convidados a discorrer: a) sustentabilidade na indústria da moda; b)



sustentabilidade na moda brasileira nos mercados nacional e internacional e c) criação de vantagens competitivas na moda brasileira.

Buscando manter a ideia de avançar nos estudos sobre a temática, com base do trabalho de Sutter (2012), consultou-se tal autora a qual auxiliou os pesquisadores a contatar os mesmos especialistas entrevistados por ela – visto que estes foram identificados em sua pesquisa – além de feitos novos contatos com especialistas em sustentabilidade no mercado da moda. Dos nove entrevistados por Sutter (2012), apenas três aceitaram contribuir com esta pesquisa, além de um especialista em sustentabilidade na moda, totalizando quatro participantes. Admite-se que a indisponibilidade dos potenciais entrevistados seja uma limitação desta pesquisa, muito embora não represente um fator que desqualifique os dados obtidos ou as análises realizadas.

A figura 2 – em consonância à referência aos entrevistados da figura 1 – apresenta os sujeitos participantes desta pesquisa. A fim de manter o sigilo sobre a identidade dos entrevistados, não foi feita a distinção de gênero.

Entrevistado	Experiência no setor da moda	Função atual	Sutter (2012)	Presente Pesquisa
A1	35 anos	Superintendente de associação da indústria	✓	✓
A4	6 anos	Gerente de moda e design	✓	✓
A5	35 anos	Consultor especialista na indústria têxtil	✓	✓
A10	5 ½ anos	Gerente núcleo de inovação e sustentabilidade	×	✓

Figura 2 – Qualificação dos entrevistados

Fonte: Elaborado pelos autores, a partir de Sutter (2012)

Para a análise dos dados, seguiu-se a análise de conteúdo, uma vez que tal técnica possibilita ao pesquisador realizar inferências por meio da análise sistemática e objetiva dos dados coletados (Berg, 2004). O tratamento de dados seguiu quatro etapas: transcrição das gravações das entrevistas e leitura dos dados; codificação sistemática dos dados seguida de categorização, de acordo com os termos utilizados para alicerçar o estudo; e análise e comparação das falas dos entrevistados, para identificar padrões nos dados (Flick, 2009; Berg, 2004). Foi realizada ainda a triangulação dos dados primários obtidos com a teoria pesquisada, a fim de enriquecer e completar a produção do conhecimento buscado por esta pesquisa (Flick, 2009).

Os três temas orientadores das entrevistas, a partir dos roteiros, foram também utilizados para a estruturação da análise de dados, representando as categorias para tal. Durante o processo de codificação, uma quarta categoria de análise emergiu, sendo esta nomeada Oportunidades e Desafios para a Sustentabilidade na Moda Brasileira. Na figura 3, encontram-se, portanto, os quatro temas em que os resultados desta pesquisa se baseiam, suas descrições e principais referências para discussão. No tópico em sequência, são apresentados os dados e as análises e discussões elaboradas.

Tema	Descrição	Principais Referências
Sustentabilidade na Indústria da Moda	Além de buscar-se entender os significados sobre sustentabilidade neste setor específico, explorou-se nesta categoria como a sustentabilidade vem sendo inserida na indústria da moda, quais as origens, motivações, inspirações. Exemplos nos âmbitos nacional e internacional ilustraram estes tópicos.	Berlim, 2009; Goworek, 2011; Uniethos, 2013; Pedersen & Gwozdz, 2014
Sustentabilidade na Moda Brasileira nos Mercados Nacional e Internacional	Nesta categoria, o interesse foi pela compreensão de como a indústria da moda brasileira utiliza-se da sustentabilidade nos mercados nacional e internacional. Buscou-se entender o modo pelo qual as organizações fazem o uso de práticas de sustentabilidade (processos, produtos, imagem, etc.) e como isso é explorado junto aos diferentes mercados.	Berlim, 2009; Costa & Rocha, 2009; Silveira et al., 2009;
Criação de Vantagens Competitivas na Moda Brasileira	As organizações na indústria da moda brasileira buscam diferenciar-se a fim de conquistar vantagens competitivas nos mercados nacionais e internacionais, foco desta pesquisa. Buscou-se investigar como a ideia da sustentabilidade aparece neste	Orsato, 2006; Caniato et al., 2012; Sutter, 2012



	contexto.	
Oportunidades e Desafios para a Sustentabilidade na Moda Brasileira	Constatou-se que perspectivas positivas para o desenvolvimento de práticas de sustentabilidade nos processos produtivos no setor aparecem particularmente mediante à superação de barreiras que caracterizam tradicionalmente a indústria da moda.	Fletcher, 2008; Perry, 2012; Gardetti & Torres, 2013; Varda, 2014; Uniethos, 2013.

Figura 3 – Temas estruturantes da aplicação e análise dos dados da pesquisa

Fonte: Elaborado pelos autores

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Conforme apresentado anteriormente, a partir da codificação, os dados obtidos com as entrevistas foram analisados em categorias determinadas previamente já no roteiro de entrevista, em acordo com os principais temas que alicerçam o estudo: Sustentabilidade na Indústria da Moda; Sustentabilidade na Moda Brasileira nos Mercados Nacional e Internacional e a Criação de Vantagens Competitivas na Moda Brasileira. Além disso, a análise confluuiu para a identificação de uma quarta categoria emergente, “Oportunidades e Desafios para a Sustentabilidade na Moda Brasileira”. Seguir-se-á esta estrutura para apresentação e discussão dos dados nesta seção.

A fim de compreender melhor como ocorre a inserção da Sustentabilidade na Indústria da Moda, especialmente brasileira, os entrevistados foram convidados a discorrer sobre o tema. Segundo as falas de todos os participantes, por um lado, a sustentabilidade na moda ainda é algo incipiente, atendida basicamente pelo cumprimento da legislação associada, além de se constatar as lacunas existentes entre o discurso e a prática. O marketing voltado à sustentabilidade é, com frequência, explorado de forma inadequada, com um fim em si mesmo, e as práticas são vistas como custos adicionais por uma grande massa empresarial.

Por outro lado, há um movimento impulsionado pelos próprios agentes do setor, como os líderes e donos de negócios, empresas compradoras que buscam fornecedores certificados, agentes públicos como organizações não-governamentais e órgãos do governo. Conforme o entrevistado A1, “*Temos varejistas nacionais e internacionais que, preocupados com sua imagem, têm exigido alguns procedimentos, principalmente nessa área do trabalho dos seus fornecedores. E aí eles têm a força da aquisição, porque eles são os compradores*”. Enquanto internacionalmente há selos e certificações consolidados neste sentido, principalmente entre as empresas da Europa, como o Oeko-Tex (Oeko-Tex, 2015a), no Brasil, tais iniciativas ainda não possuem aderência significativa por parte das empresas, seja em relação ao certificador internacional ou ao nacional, como o Selo Qual. Isto ocorre apesar haver evidências de que certificações favorecem ações de marketing em produtos de moda (Varda, 2014). E, no caso de empresas brasileiras, representaria um ponto de alavancagem para a exportação, uma vez que se encontram em desvantagem em relação aos países asiáticos, por exemplo.

No setor da moda, a sustentabilidade pode aparecer tanto nos processos produtivos organizacionais, quando no produto final: “*Você pra ser sustentável não precisa ser só com algodão, com produtos naturais. Você pode ser sustentável nos processos que você tem dentro da sua empresa, através de outros mecanismos*” (entrevistado A5). Os respondentes ilustraram esta questão com exemplos associados à tecnologia do processo, por exemplo, o uso de recursos 3D na prototipagem e a utilização de *softwares* voltados ao aproveitamento da matéria-prima; comentaram também de modificações na estrutura da empresa, tais como a revisão da matriz energética e a logística reversa; além da gestão de resíduos/excedentes de fabricação. Foi mencionado ainda o envolvimento da comunidade no entorno e dos funcionários em ações de sustentabilidade, particularmente os entrevistados A5 e A10. Existem, portanto, assim como evidenciado em outras pesquisas (Berlim, 2009; Caniato et al., 2012; Silveira et al., 2009; Uniethos, 2013), oportunidades concretas para a disseminação e institucionalização da sustentabilidade nos processos e produtos, no setor da moda.

Foi constatado que a sustentabilidade na indústria da moda deve compreender impreterivelmente toda a cadeia de suprimentos: “*Para ser sustentável, você precisa se preocupar*



com a cadeia inteira, não adianta a empresa fazer tudo correto e os fornecedores não” (entrevistado A10). Em complemento a este raciocínio, A1 afirma que a sustentabilidade ao longo do processo produtivo ocorre em razão da dinâmica imposta pelo mercado que valoriza o produto sustentável: “O fato é que isso vai dando uma reorganizada na visão coletiva em termos de procedimentos de fabricação [...] e se reflete na comercialização do produto, não só do algodão quando é exportado quanto do próprio produto final brasileiro ao ser exportado, com referências a todos os elos da cadeia produtiva”.

Três, dos quatro entrevistados, comentaram e exemplificaram esta ideia com casos nacionais e internacionais de empresas que assumem a sustentabilidade como norteadora dos negócios, incorporando e disseminando uma nova forma de gestão por sua cadeia, desde fornecedores agrícolas, a terceirizados de tecelagem, por exemplo. Contudo, os entrevistados ressaltaram que esta não é a regra. Conforme o entrevistado A5, “A cadeia é uma coisa que infelizmente o povo da moda não entende seu funcionamento, [...] precisa ter sinergismo”. Além disso, o entrevistado A10 complementa que “O gerenciamento da cadeia torna-se difícil em função das subcontratações. Tem que fechar a cadeia e isso se torna muito oneroso”.

Ressalta-se aqui o desafio em unir a cadeia da indústria da moda, em uma rede de parcerias interdependentes em prol da sustentabilidade. Tal medida não somente é necessária para as organizações que almejam e possuem a sustentabilidade em sua estratégia de negócios (Valente, 2012), mas, beneficia a atuação em parcerias, tais como a redução de riscos (Perry, 2012) e a diferenciação no mercado em que atua (Valente, 2012). A barreira, no entanto, antes de residir no entendimento sobre o que é e como gerir negócios alinhados à sustentabilidade em parcerias, talvez seja a própria falta de conexão na cadeia, o que parece estar institucionalizado no setor, especialmente no Brasil. Tal questão já foi ilustrada anteriormente por Cruz e Boehe, (2008).

Exemplos pontuais sobre este tópico são citados acerca de empresa cujas atividades são orientadas por princípios de sustentabilidade, como apontado por A5, a respeito de uma pequena loja de confecções em São Paulo. Com marca própria, trabalha com tingimentos naturais (algodão orgânico), portanto, exige de seus fornecedores certificações, e treina sua equipe para trabalhar e comunicar as ações de sustentabilidade adotadas na rotina da empresa aos consumidores. De acordo com A5, “o consumidor desse produto não é qualquer um, ele valoriza o produto. A loja cresce, faz feiras internacionais, mas luta nesse mercado. A pessoa que consome dessa marca busca um produto confortável, ela sabe que o produto tem sustentabilidade”.

Uma confecção de vestidos de luxo de Minas Gerais, também com marca própria, reconhecida nacional e internacionalmente, é citada por A5. A empresa trabalha junto a cooperativas de bordadeiras (na Paraíba), com escolas profissionalizantes capacitando profissionais que virão a ser funcionários diretos ou terceirizados da empresa. Referindo-se a esta iniciativa, A5 comenta sobre a sustentabilidade no Brasil em que “há uma movimentação interna de algumas empresas que empregam a sustentabilidade, mas que não comunicam por meio do marketing o que e como estão trabalhando a sustentabilidade. Talvez, porque o consumidor hoje ainda não valorize. As empresas ainda não conseguiram aproveitar a sustentabilidade como uma vantagem competitiva”.

Apesar dos exemplos positivos, o que se percebe é que ao mesmo tempo em que surgem dificuldades para alinhar a cadeia produtiva, com fornecedores principalmente, o desafio para continuar a cadeia, com consumidores, permanece, se não for ainda maior. Lidar com a mudança de comportamento dos consumidores, utilizando a sustentabilidade como um diferenciador do produto ou da marca, é um desafio encontrado em outros diversos estudos (Goworek, 2011; Chan & Wong, 2012; Fletcher, 2012; Joy et al, 2012; Veludo-de-Oliveira et al., 2014).

Conforme argumentado pelos quatro entrevistados, o consumidor não aparece como estimulador para a sustentabilidade no setor. Para o entrevistado A10, “Existe uma pequena parcela dos consumidores que levam em conta este aspecto, em especial fora do Brasil, mas ainda é um mercado de nicho”. Os especialistas expuseram que o conhecimento e a conscientização dos consumidores especificamente na moda são bastante baixos, se comparado a outros setores



industriais (alimentos e automotiva, por exemplo), provocando, por consequência, a baixa disposição em comprar produtos *'eco-fashion'* ou com preços diferenciados. Há também o consumidor do *'fast fashion'*, que, segundo o entrevistado A5, simultaneamente representa uma parcela considerável do mercado e contrapõe-se à ideia da sustentabilidade. As falas evidenciam consonância com a literatura explorada (Berlim, 2009; Kikuchi & Silva, 2011; Chan & Wong, 2012; Hill & Lee, 2012; Perry, 2012; Fulton & Lee, 2013), configurando o *'consumo sustentável'* na moda um desafio a ser superado gradualmente, por intermédio de diferentes atores sociais, não somente destinado ao segmento da moda.

Todos os entrevistados acreditam, porém, que futuramente *"o grande driver da sustentabilidade será o mercado"*, enfatiza o entrevistado A4. Em corroboração, o entrevistado A10 diz que *"A gente tem novas gerações muito mais conscientes e muito mais informadas que serão consumidores que terão poder aquisitivo"*. De fato, as pressões externas parecem ser os principais motivadores para que as empresas do setor adiram à sustentabilidade (Pedersen & Gwozdz, 2014). As oportunidades futuras de mercado consumidor são esperadas e parecem consensuais, entretanto, as empresas precisam se adequar a atender a esta nova demanda. Na visão unânime dos entrevistados, as indústrias têxtil e de vestuário (com ênfase nesta última), ainda não estão preparadas para pressões sociais por sustentabilidade direcionadas ao setor.

Ao se tratar da Sustentabilidade na Moda Brasileira e nos Mercados Nacional Internacional e a Criação de Vantagens Competitivas na Moda Brasileira, indagou-se aos participantes da pesquisa se há alguma expectativa do mercado internacional em que a moda brasileira seja sustentável. Enquanto três dos entrevistados responderam afirmativamente (A1, A4 e A10), em razão das características dos ecossistemas e do grande patrimônio natural que o país possui, o entrevistado A5 acredita que, na realidade, *"o que o mundo espera da moda brasileira é uma proposta diferenciada"*, a qual se pautaria em uma identidade nacional que ainda não é encontrada no mercado da moda, não necessariamente, portanto, conectada ao tema de sustentabilidade.

Para a maioria dos entrevistados, é nesta *'proposta diferenciada'* que há grandes oportunidades para a inserção da sustentabilidade na moda brasileira e para ganhos em competitividade perante o mercado global. O entrevistado A1 fala em *'brasilidade'*, remetendo à natureza, aos recursos naturais, ao clima, à cultura do brasileiro, ideia que já é aproveitada por algumas marcas e pode facilitar a consolidação da sustentabilidade na moda brasileira. O mesmo entrevistado complementa que na área de fibras o Brasil tem uma imensidade de oportunidades, devido às suas características de fauna e flora. O entrevistado A5, por sua vez, discorre sobre as possibilidades que o Brasil possui ao explorar a *"manualidade"* inerente à cultura nacional, nos processos de confecção, como é o caso da tecelagem e da rendaria.

Os entrevistados chamaram a atenção para o fato de que muitas iniciativas, especialmente em regiões pouco desenvolvidas e tradicionais no Brasil, como no Nordeste, apesar de terem algum apelo sustentável na utilização de matérias-primas ou no processo produtivo (rendarias, por exemplo), são carentes de atributos tradicionais na moda, como é o caso do *design*. Segundo A5, *"Não é porque o produto é sustentável que ele precisa ser caricato, sem design"*. Sabe-se que o *design* é um importante fator de diferenciação no setor têxtil e de vestuário (Rybalowski, 2008; Kikuchi & Silva, 2011; Silva et al., 2013; Sutter et al, 2014; Zatta et al., 2011). Quando associado a materiais tidos como sustentáveis, podem tornar-se um grande diferencial ecológico, estético e econômico (Silveira et al., 2009). Associar a sustentabilidade a outros fatores de diferenciação representa, neste sentido, uma oportunidade a ser desenvolvida para o ganho de competitividade frente ao mercado.

Em contrapartida, todos os entrevistados asseguram haver desafios para que vantagens competitivas na moda brasileira, em razão da sustentabilidade, sejam concretizadas. Para o entrevistado A10, no cenário internacional, *"não sabemos explorar a sustentabilidade na hora de vender o produto"*. Na visão de A5, o desafio está em superar uma cultura regional tradicional e barreiras sociais, tais como a educação dos próprios agentes da moda, como produtores e *designers* e, neste âmbito, A10 complementa que faltam conhecimento e competência dentro das empresas e



consciência do consumidor, do mercado em geral. Outros entraves foram citados pelos entrevistados, como os altos custos envolvidos na adoção de processos sustentáveis, que, combinados com as legislações brasileiras rigorosas, dificultam a competição internacional por produtos cuja diferenciação é pautada pela sustentabilidade.

De fato, a constatação feita pelos entrevistados é corroborada por estudos que afirmam que a diversidade cultural e técnica de processos artesanais, a estrutura e experiência fabril, assim como a imagem positiva de símbolos nacionais, são promissoras fontes de diferenciação no mercado internacional, que a indústria da moda ainda precisa aprender a utilizar (Bruno et al., 2009). Do mesmo modo, o baixo conhecimento acerca dos impactos socioambientais provocados pela indústria da moda, por parte dos consumidores (Hill & Lee, 2012; Fulton & Lee, 2013), como já comentado, representa uma barreira que deve ser eliminada gradualmente, com a participação, acredita-se, de atores sociais diversos, tais como o setor privado, governamental e não-governamental, além da mídia.

Antes de se esperar pela conscientização do consumidor, é necessário que os próprios agentes da indústria se apropriem de conhecimento acerca da sustentabilidade. A não significativa orientação para o tema nas escolas de moda (Berlim, 2009), além de não incitar a ideia da sustentabilidade em futuros profissionais do setor, também não facilita a criação de uma identidade brasileira no contexto global de moda. A interdisciplinaridade nas universidades pode contribuir para a reversão deste quadro, haja visto que são crescentes os cursos de graduação e pós-graduação que adotam a sustentabilidade em seus currículos (Barth; Godemann & Rieckmann, 2005; Unesco, 2005).

Analisadas as informações obtidas com as entrevistas, oportunidades e os desafios para ganhos em vantagem competitiva da moda brasileira no mercado internacional, puderam ser identificadas. Na figura 4, estão sintetizadas três oportunidades e três desafios identificados.

Oportunidades	Desafios
Inserção da sustentabilidade nos processos produtivos organizacionais e nos produtos finais, por desenvolvimento tecnológico, agregação de conhecimento, envolvimento da comunidade ao entorno e dos funcionários.	Unir a cadeia da indústria da moda, em uma rede de parcerias interdependentes em prol da sustentabilidade.
Mercados consumidores nacionais e internacionais vindouros, mais abertos, conscientes e exigentes no que diz respeito aos aspectos relacionados à sustentabilidade.	Criar uma cultura voltada ao 'consumo sustentável', ante a expansão do <i>fast fashion</i> , da indisposição e do baixo conhecimento dos consumidores.
'Brasilidade' como identidade nacional, recursos naturais potenciais e técnicas produtivas tradicionais brasileiras apresentam forte associação à sustentabilidade e devem ser melhor explorados.	Preparar e educar profissionais atuantes e futuros profissionais da indústria da moda, condizentes às demandas e oportunidades da incorporação da sustentabilidade no setor. Estimular e explorar mais o <i>marketing</i> internacional com relação à temática.

Figura 4 – Oportunidades e desafios da sustentabilidade na indústria da moda na busca por ganhos em vantagem competitiva

Fonte: Elaborado pelos autores

Em geral, na visão dos entrevistados, muito consoante à literatura pesquisada, a sustentabilidade para a indústria da moda se apresenta como um fenômeno estágio inicial, porém, de potencial promissor. Por um lado, há oportunidades para avanços, seja nos processos organizacionais, em novas tecnologias, novas formas de gestão colaborativas, prospecção de mercados, descobrindo nichos e explorando novos segmentos, produtos e atributos nacionais que possam criar uma identidade do Brasil externamente. Em contrapartida, há desafios que precisam ser superados, tais como o desconhecimento dos consumidores e profissionais da moda, além da própria dinâmica do setor que se beneficiaria de uma reestruturação mais colaborativa.

O que se percebe é que aproveitar as oportunidades que a inserção de atributos sustentáveis na moda oferece, implica superar os desafios identificados na cadeia produtiva da moda. A inserção da sustentabilidade nos processos produtivos organizacionais e nos produtos finais brasileiros



aparece tanto em grandes e pequenas empresas quanto em marcas de luxo, conforme evidenciam os resultados. A identidade nacional e as expectativas quanto à imagem do país no exterior reforçam o apelo para que recursos naturais e técnicas tradicionais sejam mais amplamente utilizados e divulgados. Embora o nicho consumidor seja pequeno, é crescente. É possível visualizar, portanto, que há espaço e condições para que a indústria da moda brasileira utilize a sustentabilidade como fator diferenciador no mercado internacional – e porque não também no nacional. Como já mencionado, no Brasil, embora em passos lentos, a sustentabilidade cresce na agenda das empresas da indústria da moda.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesta pesquisa, buscou-se explorar um campo emergente, lançando luz sobre uma variável pouco estudada enquanto potencial fator diferenciador da competitividade internacional da moda brasileira, a sustentabilidade. Foi possível identificar que a vantagem competitiva do Brasil, neste setor, gerada pela sustentabilidade como elemento de diferenciação, é insuficientemente explorada, todavia, apresenta potencial para avanços. O cenário é otimista, ainda que não seja límpido. Foram discutidos diversos desafios e para solucioná-los não há receita pronta. Isso será possível mediante investimentos e esforços conjuntos da cadeia, aquisição de conhecimento, e desenvolvimento de competências específicas.

Analisadas as informações obtidas com a pesquisa empírica, é plausível concluir que a sustentabilidade na moda é bastante incipiente. Dadas as subcontratações expansivas verificadas no setor, aliadas ao uso extenso de recursos naturais que o caracteriza, poucos setores são tão desafiados por iniciativas sustentáveis como o segmento da moda. Do mesmo modo como ocorre na produção, irresponsabilidades e práticas que geram impactos negativos sociais e ambientais na cadeia, seja de apenas uma organização participante, uma vez divulgadas e questionadas pelo público, podem levar os consumidores a perder a confiança em toda a cadeia, independentemente do comportamento das outras empresas envolvidas. Apesar da existência de desafios institucionais, culturais e sociais, é possível visualizar oportunidades factíveis para o desenvolvimento da sustentabilidade na indústria da moda brasileira, associada a ganhos em vantagem competitiva no mercado internacional. Observou-se que há espaço para a exportação e expansão da moda nacional associada ao conceito de sustentabilidade. Existem oportunidades para produtores, comerciantes e consumidores finais, contudo elas não são adequadamente exploradas ou aproveitadas. Este estudo alerta, portanto, para a necessidade de se implantar práticas sustentáveis na cadeia produtiva da moda.

Para isso, cita-se como oportunidade para superar tal barreira, a expansão do uso de certificações ambientais e sociais como o Selo Qual e o Oeko-Tex, que também prezam pela qualidade do produto e possuem como premissa a inserção de toda a cadeia produtiva. Entretanto, tal iniciativa ainda conta com pouca difusão e ínfima adesão no Brasil, segundo informativos da Abit e da Oeko-Tex Association (2015b). Práticas, tal como as certificações, poderiam alavancar vantagem competitiva para a moda brasileira no exterior ao acessar parcela de clientes exigentes de tais selos e consumidores finais conscientes, dispostos a pagar ocasionais adicionais de preço pela sustentabilidade nos produtos de moda.

Constatou-se a existência de um nicho de mercado pequeno que reconhece os atributos de sustentabilidade na moda e que está disposto a pagar mais por ele, bem como a identificação de oportunidades em mercados de futuros. As marcas e cadeias que se preocupam com a demanda nacional possuem seu estímulo a partir da conscientização do consumidor internacional final ou empresas estrangeiras que se interessam pelo mercado brasileiro neste quesito.

Não se deve desconsiderar, todavia, a necessidade de se incitar o conhecimento e a conscientização do consumidor doméstico a respeito de práticas de sustentabilidade na indústria da moda. Isso pode acontecer a partir de ações não só das empresas, ao direcionarem maiores investimentos neste aspecto, como também por meio da mídia, enquanto veículo de comunicação



massificada. Associações empresariais e profissionais possuem papel importante de estímulo e disseminação deste novo comportamento, apoio sugerido, por exemplo, em feiras, desfiles e eventos. O entendimento comum ou visão compartilhada sobre padrões éticos em sustentabilidade exige a cooperação ativa de todos os participantes na cadeia. Práticas que fomentem a conscientização são importantes nesse sentido, e demandam o envolvimento de órgãos e associações governamentais.

Como oportunidade de desenvolvimento da sustentabilidade no mercado da moda é preciso ainda, primordialmente, promover ações institucionais ao se tratar da formação e preparação dos profissionais atuantes e futuros da indústria da moda, condizentes às demandas e os ensejos da incorporação da sustentabilidade no setor. A proposta para desenvolvimento de competências específicas voltadas à temática configura, neste momento, um diferencial para instituições de ensino. Vê-se a oportunidade para as escolas de moda nacionais abordarem com maior ênfase e profundidade a identidade brasileira, ou seja, a ‘brasilidade’, a exploração de recursos naturais potenciais e de técnicas produtivas tradicionais, reconhecidos internacionalmente, mas, pouco aproveitados no Brasil, especialmente em relação à sua imagem no exterior.

Com este estudo, espera-se instigar a academia na realização de pesquisas futuras que tenham como foco a sustentabilidade na moda. Como estudos futuros, pode-se investigar práticas de sucesso para a aplicação de padrões de sustentabilidade no setor da moda como estratégia de apropriação de valor e sua relação com inovação. Recomenda-se, também, pesquisas comparativas com consumidores brasileiros e estrangeiros com o objetivo de compreender o papel da sustentabilidade na indústria da moda, como parte dos seus processos e produtos. E, por fim, sugere-se um mapeamento nas principais escolas brasileiras acerca dos conhecimentos, interesses e perspectivas sobre a sustentabilidade, entre alunos e professores.

REFERÊNCIAS

- Associação Brasileira de Estilistas - Abest (2012) Recuperado em: 2 mar.2012, de: <<http://www.abest.com.br/2009/abest.php?lang=pt>>.
- Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção – Abit. (2012) *Certificação de qualidade e sustentabilidade da indústria têxtil e da moda*, São Paulo.
- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2008) *Administração estratégica e vantagem competitiva*. São Paulo: Pearson Education.
- Barth, M., Godemann, J., & Rieckmann, M. (2005) Developing key competencies for sustainable development in higher education. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 8(4), 416–430.
- Berg, B. L. (2004) *Qualitative research methods for the social sciences*. (5th Edition). Toronto: Pearson.
- Berlim, L. (2009) *Moda: a possibilidade da leveza sustentável: tendências, surgimento de mercados justos e criadores responsáveis*. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal Fluminense. Eduff, RJ.
- Bridson, K. & Evans, J. (2004) The secret to fashion advantage is brand orientation. *International Journal of Retail & Distribution Management*. 32(8), 403-411.
- Bruno, F. da S., Filipecki, A. T. P., Júnior, E. S. (2009) Globalização do setor têxtil e de confecção brasileiro: a busca pelo controle de ativos escassos de conhecimento. *Revista Espacios*. 30(1), 22-26.
- Caniato, F., Caridi, M., Crippa, L., Moretto, A. (2012) Environmental sustainability in fashion supply chains: an exploratory case based research. *International Journal of Production Economics*, 135(2), 659–670.



- Chan, T., Wong, C.W.Y. (2012) The consumption side of sustainable fashion supply chain Understanding fashion consumer eco-fashion consumption decision. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 16(2), 193-215.
- Costa, A. C. R. da., Rocha, R. P. da. (2009) Panorama da cadeia têxtil e de confecções e a questão da inovação. *Bndes Setorial*, Rio de Janeiro, (29), 159-202.
- Cruz, L. B., & Boehe, D. M. (2008) CSR in the global marketplace: Towards sustainable global value chains. *Management Decisions*, 46(8), 1187-1209.
- Danskin, P., Englis, B. G., Solomon, M. R., Goldsmith, M., Davey, J. (2005) Knowledge management as competitive advantage: lessons from the textile and apparel value chain. *Journal of Knowledge Management*, 9(2), 91-102.
- Denzin, N.K., Lincoln, Y.S. (2006) *O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens*. Porto Alegre: Artmed.
- Elkington, J. (1994) Towards the sustainable corporation: win-win-win business strategies for sustainable development. *California Management Review*, 36(2), 90-100.
- Elkington, J. (1999) *Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business*. Oxford: Capstone Publishing Limited.
- Emerenciano, J. W. & Pires, D. B. (2006) O design como estratégia para a sustentabilidade de produtos de moda. In: Colóquio Nacional de Moda, 2., de 03 – 06 out. 2006, Salvador. *Anais Eletrônicos....* Salvador: Colóquio Nacional de Moda. CD-Room.
- Fletcher, K. (2008) *Sustainable fashion and clothing: design journeys*. Earthscan, Malta.
- Fletcher, K. (2012) Durability, fashion, sustainability: the processes and practices of use. *Fashion Practice*, 4(2), 221-238.
- Flick, U. (2009). *Introdução à pesquisa qualitativa*. (3. ed.) Porto Alegre: Artmed.
- Fulton, K., Lee, S. (2013) Assessing sustainable initiatives of apparel retailers on the internet. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 17(3), 353-366.
- Gardetti, M.A., Torres, A.L. (2013) *Sustainability in fashion and textiles: values, design, production and consumption*. United Kingdom: Greenleaf Publishing.
- Gereffi, G., Memedovic, O. (2003) *The global apparel value chain: what prospects for Upgrading by Developing Countries?* (pp. 1-40). Viena: Unido - United Nations Industrial Development Organization
- Goworek, H. (2011) Social and environmental sustainability in the clothing industry: a case study of a fair trade retailer. *Social Responsibility Journal*, 7(1), 74-86.
- Guillén, M. F., & García-Canal, E. (2009) The American model of the multinational firm and the “new” multinationals from emerging economies. *Academy of Management Perspectives*, 23(2), 23-35.
- Joy, A., Sherry Jr, J. F., Venkatesh, A., Wang, J., & Chan, R. (2012) Fast fashion, sustainability, and the ethical appeal of luxury brands. *Fashion theory*, 16(3), 273-295.
- Kikuchi, C. Y. & Silva, T. L. (2011) Arte, design e sustentabilidade no processo de diferenciação dos produtos de moda. In: Colóquio Nacional de Moda, 7., 11-14 set., Maringá. *Anais... Maringá: Colóquio de Moda*. CD-Room.
- King, A. A. & Lenox, M. J. (2001) Does it really pay to be green? An empirical study of firm environmental and financial performance. *Journal of Industrial Ecology*, 5(1), 105-116.



- Kotler, P. & Keller, K. L. (2006) *Administração de Marketing*. (12 ed.) São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Lambin, J. J. (2000) *Marketing estratégico*. (4 ed.) Lisboa: McGraw-Hill.
- Mascarenhas, A. O., Dias, S. L. G., & Baptista, R. M. (2015) Elementos para discussão da escravidão contemporânea como prática de gestão. *Revista de Administração de Empresas*, 55(2), 175-187.
- Ministério do Desenvolvimento e Comércio Exterior (MDIC, 2014) *Cadeia produtiva têxtil e de confecções*. Recuperado em: 1 jul.2014, de: <<http://www.mdic.gov.br/sitio/interna/interna.php?area=2&menu=3696>>.
- Mintzberg, H. (2006) Estratégias genéricas. In: Mintzberg, H., Lampel, J., Quinn, J.B., Ghoshal, S. *O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados*. Porto Alegre: Bookman.
- Moura, M., Almeida, M.D. (2013).A relação entre a sustentabilidade e o design de moda contemporâneo: uma análise sobre o segmento *jeanswear*. *Comunicação e Sociedade*, 24, 232–250.
- Nunes, J. H. & Campos, A.F. (2006) O setor de confecção em Goiânia: análise da relação entre trabalho doméstico e trabalho domiciliar. *Sociedade e Cultura*, 9(2), 237-255.
- Oeko-Tex Association. (2015a) *Made by green by Oeko-Tex Association*. Zurich.
- _____. (2015b) *Produtos certificados*. Recuperado em 15 nov.2015, de: <https://www.oeko-tex.com/pt/manufacturers/certified_products/certified_products.html>.
- Orsato, R. J. (2006) Competitive environmental strategies: when does it pay to be green? *California Management Review*, 48(2), 127-143.
- Pedersen, E.R.B. & Gwozdz, W. (2014) From resistance to opportunity-seeking: strategic responses to institutional pressures for corporate social responsibility in the nordic fashion industry. *Journal of Business Ethics*, 119(2), 245-264.
- Perry, P. (2012) Exploring the influence of national cultural context on CSR implementation. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 16(2), 141-160.
- Rech, S. R. (2008) Estrutura da cadeia produtiva de moda. *Moda palavra e-periódico*, 1(1), 7-20.
- Rybalowski, T. M. Detalhes tão pequenos. (2008). In: Feghali, M., Schmid, E. (orgs.) *O ciclo da moda*. (1 ed.) Rio de Janeiro: Senac Rio.
- Silva, L., Vicente, D. P., & Galina, S. V. R. (2013) Criação e desenvolvimento de produtos em empresas brasileiras internacionalizadas: um estudo comparativo no setor de moda. *Revista de Negócios*, 18(3), 21-36.
- Silveira, C. G., Pinheiro, O. J., Goya, C. R. (2009) Caupé Joias – Projeto de pesquisa em design de joalheria: da brasilidade à sustentabilidade. In: *Ciped*, 5, Bauru, São Paulo.
- Sutter, M. B. (2012) *A imagem do país de origem como fonte de vantagem competitiva no mercado internacional: um estudo exploratório no segmento da moda brasileira*. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Sutter, M. B., Polo, E. F., & MacLennan, M. L. F. (2014) Atributos da imagem do país de origem como fonte de vantagem competitiva: estudo no segmento internacional da moda brasileira. *InternexT - Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM*, 9(2), 75-93.
- Unesco (2005) *Década da Educação das Nações Unidas para um Desenvolvimento Sustentável, 2005-2014: documento final do esquema internacional de implementação*. Brasília : Unesco.
- Uniethos (2013) *Sustentabilidade e competitividade na cadeia da moda*. São Paulo: Casa36.



Valente, M. (2012) Theorizing firm adoption of sustaincentrism. *Organization studies*, 33(4), 563–591.

Varda, H. (2014) *Signalling sustainability: drivers, types of signals and methods a comparative study between certified and non-certified companies within the UK sustainable fashion sector* (Doctoral dissertation, Cardiff University).

Veludo-de-Oliveira, T. M., Mascarenhas, A. O., Tronchin, G., & Baptista, R. M. (2014) Consumo socialmente responsável no varejo da moda: analisando a intenção dos consumidores de deixar de comprar de empresas denunciadas por escravidão contemporânea. *RGSA: Revista de Gestão Social e Ambiental*, 8(2), 63-75.

Zatta, A. M., Cristhina, L. & Menezes, M. dos S. (2011) A competitividade da indústria de moda brasileira no cenário internacional com ênfase no design e identidade nacional In: Colóquio de Moda, 7., 11–14 de set. 2011, Maringá. *Anais Eletrônicos...* Maringá: Colóquio de Moda. CD-ROOM.

Wen-Cheng, W., Chien-Hung, L. & Ying- Chien, C. (2011) Types of competitive advantage and analysis. *International Journal of Business and Management*, 6(5), 100-104.

Recebido em: 10/08/2015

Publicado em: 21/12/2015