

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

Camila Costa Provenzano

MODA, INOVAÇÃO E SUSTENTABILIDADE: ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS

Porto Alegre

2014

Camila Costa Provenzano

MODA, INOVAÇÃO E SUSTENTABILIDADE: ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Antônio Domingos Padula

Porto Alegre

2014

CIP - Catalogação na Publicação

Costa Provenzano, Camila
Moda, Inovação e Sustentabilidade: Estudo de Casos
Múltiplos / Camila Costa Provenzano. -- 2014.
72 f.

Orientador: Antonio Domingos Padula.

Dissertação (Mestrado) -- Universidade Federal do
Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Programa
de Pós-Graduação em Administração, Porto Alegre, BR-RS,
2014.

1. Moda. 2. Inovação. 3. Sustentabilidade. 4.
Cadeia Produtiva. 5. Design. I. Domingos Padula,
Antonio, orient. II. Título.

Camila Costa Provenzano

MODA, INOVAÇÃO E SUSTENTABILIDADE: ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Antônio Domingos Padula

Aprovado em 24 de maio de 2014.

BANCA EXAMINADORA

Orientador Prof. Dr. Antônio Domingos Padula – PPGA/UFRGS

Prof. Dr. Luís Felipe Nascimento – PPGA/UFRGS

Prof.^a. Dr.^a. Aurora Carneiro Zen – PPGA/UFRGS

Prof. Dr. Carlo Franzato – UNISINOS

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, à minha família. À minha mãe, Lila Maria Gadoni Costa, meu maior exemplo e porto seguro. Ao meu pai, Carlos Eduardo Provenzano, ao meu irmão, meu orgulho, Alexandre Costa Provenzano, e ao amor da minha vida, Luiz Gustavo Cassilatti Furlani. Obrigada pelo apoio e amor incondicional, sempre.

Agradeço aos entrevistados para esse trabalho pela disponibilidade e por dividirem suas experiências. Aos professores que participaram da banca, agradeço pela disponibilidade e conhecimento compartilhado. E, principalmente, agradeço ao meu orientador, Prof. Dr. Antônio Domingos Padula, pela acolhida e por todos os ensinamentos.

“A moda não é algo presente apenas nas roupas. A moda está no céu, nas ruas... A moda tem a ver com ideias, com a forma como vivemos, com o que está acontecendo.”

Coco Chanel

RESUMO

O presente estudo busca compreender como o conceito de moda se relaciona com a sustentabilidade e inovação ao longo das cadeias produtivas de moda. A partir de uma pesquisa qualitativa, foi realizada uma análise de estudos de caso múltiplos cruzados, com a participação de três empresas de moda de Porto Alegre e região metropolitana, com diferentes modelos de negócio, que apresentavam, em diversos níveis e através de abordagens específicas, a preocupação com a sustentabilidade em suas atividades. Como resultados, foi possível perceber que a sustentabilidade se apresenta como um *input* para a inovação, através da reorganização do modelo de negócio, por exemplo.

Palavras-Chave: moda; sustentabilidade; design; inovação; cadeias produtivas.

ABSTRACT

This study aims to understand how the concept of fashion relates to sustainability and innovation along fashion supply chains. From a qualitative study, an analysis of multiple crossed case study with the participation of three fashion firms of Porto Alegre and metropolitan region, with different business models, that presented the concern with sustainability in their activities at various levels and through specific approaches. As a result, it was revealed that sustainability is presented as an input to innovation, through the reorganization of the business model, for example.

Keywords: *fashion; sustainability; design; innovation; supply chain.*

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 – O Calendário da Moda	16
Quadro 2 – Dinâmico de disseminação de tendências	17
Quadro 3 – Cadeia Produtiva da Moda	21
Quadro 4 – Os tipos de inovação	37
Quadro 5 – Quadro comparativo entre as marcas	54

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	10
2. MODA	12
2.1 A MODA E O PAPEL SOCIAL	12
2.2 A CADEIA PRODUTIVA DA MODA	19
2.3 AS MUDANÇAS NA SOCIEDADE DO CONSUMO	24
3. SUSTENTABILIDADE E INOVAÇÃO	29
3.1. A QUESTÃO SUSTENTÁVEL	29
3.2. GESTÃO SUSTENTÁVEL DA CADEIA PRODUTIVA	32
3.3. INOVAÇÃO, DESIGN E SUSTENTABILIDADE	36
4. MÉTODO	40
4.1. PARTICIPANTES	40
4.2. DELINEAMENTO E PROCEDIMENTOS	40
4.3. INSTRUMENTOS	41
4.4. ANÁLISE DE DADOS	41
5. RESULTADOS E DISCUSSÃO	43
5.1. O CASO LOULOUX	43
5.2. O CASO MONJUÁ	46
5.3. O CASO ENVIDO	50
5.4. ANÁLISE COMPARATIVA DOS CASOS	54
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	61
REFERÊNCIAS	64
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA	70
APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO E PARTICIPAÇÃO	72

1. INTRODUÇÃO

O conceito de moda pode ter diversas interpretações, mas através dela é possível identificar importantes fenômenos sociais. A indústria da moda acompanha tendências de economia, comportamento e estilos de vida, além de suprir não só necessidades, mas também desejos dos consumidores, que cada vez mais tem informação rápida e acessível, tornando-se mais exigentes (COBRA, 2007). O negócio da moda, portanto, depende de criatividade na mesma intensidade em que necessita de uma boa gestão estratégica.

A sustentabilidade, tanto por parte das pessoas, como por parte das empresas e organizações, é uma das principais preocupações no mundo atual. A ideia de modernidade produzida a partir do século XVIII trouxe muitos benefícios para a humanidade, entretanto, gerou consequências como poluição, crises econômicas, exclusão social e escassez de recursos naturais, que culminaram para um momento de instabilidade e necessidade de mudanças significativas em todos os setores do mercado (MARIOTTI e ZAUHY, 2009). Conforme relatório da ONU “Nosso futuro comum”, sustentabilidade foi definida da seguinte maneira: “trata-se de encontrar uma forma de desenvolvimento que atenda às necessidades do presente, sem comprometer a capacidade das próximas gerações de suprir a própria necessidade” (CMMAD, 1991).

Ao mesmo tempo, o mercado está cada vez mais competitivo, e além de se adequar aos novos padrões de consumo e à preocupação com o desenvolvimento sustentável ao longo de toda cadeia produtiva, as empresas também precisam buscar formas de diferenciação, através da inovação, por exemplo. Nesse contexto, pode-se considerar o design como um importante fator que promove a transformação e a inovação, a fim de buscar alternativas para tornar o mercado de moda mais responsável e competitivo (FLETCHER e GROSE, 2012).

A pressão em assuntos ligados à sustentabilidade é maior em indústrias com significativo impacto ambiental e com grande visibilidade ao público (SEURING e MULLER, 2008), como é o caso da indústria da moda. Dessa forma, o modo como as cadeias produtivas da moda estão organizadas suscita uma discussão de grande relevância (LO et al, 2011).

O objetivo principal dessa pesquisa é investigar como pequenas e médias empresas de moda de Porto Alegre e região metropolitana incorporam conceitos de sustentabilidade ao longo de sua cadeia produtiva, e de que maneira é possível perceber a inovação nesse contexto. Participaram três empresas que comercializam produtos de moda - roupas, calçados ou acessórios - em Porto Alegre e região metropolitana, definidas por conveniência, que

apresentam algum indicio de preocupação sustentável em suas atividades, seja na relação com o fornecedor e na compra de matérias-primas sustentáveis, ou na comunicação e divulgação dos produtos. São elas Louloux, Monjuá e Envido. Dessa forma, realizou-se uma pesquisa qualitativa de cunho exploratório, com delineamento de estudo de casos múltiplos cruzados, que permite uma análise mais aprofundada sobre o tema (YIN, 2005).

A literatura tem mostrado muitas lacunas na pesquisa do fator sustentabilidade nas cadeias da moda (CANIATO et al, 2012). Nos últimos anos, tanto pesquisadores quanto agentes do mercado vêm dedicando atenção a questões relacionadas à sustentabilidade ambiental na indústria da moda, mas apesar da relevância do tema, uma análise estruturada do problema ainda não existe. Além disso, grande parte dos estudos nessa área tem uma orientação exclusivamente tecnológica (LO e CHENG, 2012). Este estudo procurou ter uma abordagem qualitativa através da análise de estudos de casos múltiplos cruzados, permitindo um entendimento mais aprofundado sobre o tema. Tem-se neste estudo, portanto, abordagem de um tema global em uma perspectiva local.

Inicialmente, serão tratados conceitos de moda, seu papel social, como se organiza a cadeia produtiva da moda e mudanças na sociedade de consumo. No capítulo seguinte, serão abordados temas como sustentabilidade, inovação, e a gestão sustentável da cadeia produtiva de moda. Após, será apresentado o método, os procedimentos e delineamentos, bem como a descrição da amostra e participantes. Em seguida o trabalho trará os resultados e discussão sobre os casos, com um descritivo de cada empresa, além de uma análise cruzada. E por fim, tem-se as considerações finais.

2. MODA

2.1. A moda e o papel social

Pode-se compreender um pouco sobre o significado de moda buscando a origem da palavra, introduzida na língua italiana por volta de 1650. Sua raiz, derivada do latim – *mos* -, significa “*uso, costume, hábito*” (COBRA, 2007), e ainda “*modo, maneira*”. Na língua inglesa, trata-se moda por “*fashion*”, palavra que provém do francês “*façon*”, que também significa “*modo, maneira*” (PALOMINO, 2010). Percebe-se então que desde o significado mais primário da palavra, moda está associada à costumes, modos, e também à palavra movimento. Pode-se dizer, assim, que a moda constantemente se reinventa.

Lipovetsky (1989) refere-se à moda exclusivamente associada ao vestuário. Entretanto, o conceito também pode ser aplicado a outros segmentos e áreas. Segundo Rech (2002), a moda compreende mudanças nos aspectos sociológicos, psicológicos e principalmente estéticos, que são essenciais à arquitetura, à literatura, às artes visuais, à música, à decoração, ao vestuário, entre tantos outros.

A utilização do conceito de forma interdisciplinar está relacionada à forma como o mundo está organizado atualmente, e pode ser explicada pelas mudanças rápidas que ocorreram no estilo de vida da sociedade. A moda segue tanto movimentos sociais, quanto políticos e são essas mudanças que a compõem, já que ao acompanhar, reproduzir e evidenciar essas transformações, se coloca como reflexo da sociedade (COBRA, 2007; KALIL, 2010).

A moda está presente no cotidiano de todas as pessoas, e se tornou elemento fundamental na forma de se comunicar, sendo considerada parte importante do processo da construção de identidade individual e coletiva. Ou seja, se coloca entre essas duas posições, a da vontade de se sentir único, e o desejo de estar relacionado ao outro através da roupa (ERNER, 2005). Por isso, pode-se dizer que a moda vem acompanhando os movimentos da sociedade, refletindo as características de cada momento ao longo do tempo. Mais do que isso, a história da moda faz parte do conjunto que revela o desenvolvimento da humanidade, e conseqüentemente, a evolução de costumes (FEGHALI e DWYER, 2010). É possível, então, compreender um grupo ou o mundo a partir da moda praticada em um momento específico (PALOMINO, 2010).

Os principais movimentos sociais acontecem a partir do século XX, período em que a moda passa por uma veloz e profunda transformação. Inicialmente, a moda que era considerada um luxo exclusivo de quem possuía mais recursos, se torna um sistema acessível e pluralizado, atraindo o consumo por parte das massas (MACKENZIE, 2010). De maneira geral, a virada do século XX para o século XXI e o início dos anos 2000 trouxe grandes mudanças.

A primeira grande diferença que a mudança de século efetiva é a globalização, fenômeno de integração entre os países do mundo. Essa aproximação se dá no âmbito econômico, político, social e cultural, e incorpora o conceito de “aldeia global”, com a abertura de mercados e um dinamismo maior nas relações entre países. Bauman (2001) definiu esse novo período vivido pela sociedade contemporânea como sendo a fase “líquida”.

Hoje, o capital “viaja leve”, e o mundo da modernidade líquida causou tanto o desmantelamento das redes normativas e protetoras, quanto o enfraquecimento do poder regulador das instituições coletivas. Como a autonomia dos atores sociais frente às imposições de grupos (família, religião, partidos políticos, culturas de classe) retira a responsabilidade da sociedade, o indivíduo mostra-se cada vez mais fluido e socialmente independente (BAUMAN, 2001; LIPOVETSKY, 1989).

Nesse contexto, a Internet também ajuda a concretizar a concepção de que não existem mais fronteiras tangíveis, a não ser pela questão geográfica. Mais do que isso, a velocidade na comunicação, e o acesso cada vez mais rápido a todo e qualquer tipo de informação pontuam a Internet como um dos principais fatores responsáveis pelas mudanças na forma de se relacionar das pessoas, e também no comportamento do consumidor. As mídias sociais estão permitindo que as pessoas se interconectem de maneira global, ou seja, os dispositivos móveis e a Internet cada vez mais se configuram como ferramentas de inclusão (LEONHARD, 2012).

O surgimento da Web 2.0 (*World Wide Web*) incorpora o conceito de interação em que se vive hoje. A Internet passa a ser usada como uma plataforma de relacionamento e interatividade, especialmente com o surgimento das redes sociais de relacionamento, como *Facebook*, *Twitter* e *Instagram*, que possibilitam o compartilhamento de conteúdos, e também a geração dos mesmos pelo próprio usuário. É o que hoje se denomina “*Prosumer*”: o consumidor como produtor de seu próprio conteúdo (FONSECA et al, 2008). Um exemplo disso são os blogs de moda, beleza e estilo, e até *street style*, acessados por qualquer internauta no mundo, e que difundem informações e novidades em tempo real.

Além disso, fala-se em *e-commerce*, o comércio realizado online, que tira a exclusividade da experiência de compra do ponto de venda físico. De acordo com o E-bit, que

disponibiliza informações específicas sobre o comércio online, o *e-commerce* brasileiro movimentou cerca de R\$ 28,8 bilhões em 2013, apresentando um crescimento de 20% em relação ao ano anterior (E-bit, 2014), que indicou, inclusive, a categoria “Moda e Acessórios” em segundo lugar, como as mais vendidas durante o período, atrás apenas de eletrodomésticos (E-commerce Brasil, 2013). Esse é mais um fator que culmina para a necessidade das marcas de cada vez mais se reinventarem e agregarem valor ao seu mix de marketing, especialmente ao seu produto ou serviço, a fim de se diferenciar da concorrência, possibilitando a prospecção de novos consumidores.

Outra forma de consumo que vem se apresentando de forma cada vez mais intensa é o consumo colaborativo, um movimento que visa a comunidade e o coletivo, e que surgiu devido à pressão de problemas ambientais a serem resolvidos, uma recessão global que abalou o comportamento dos consumidores, e a enxurrada de tecnologias sociais que estão cada vez mais aproximando meios de compartilhamento, agregação, abertura e cooperação de bens ou serviços (BOTSMAN, e ROGERS, 2011).

Tudo isso se refere às transformações e novas perspectivas no âmbito econômico, social, ambiental e cultural. Ao mesmo tempo, o consumidor fica cada vez mais exigente, especialmente em relação à moda. Ele deixa de ser um espectador passivo do que antes eram as tendências ditadas pelas grandes marcas e passa a ter informação em tempo real, tornando-se ativo e colocando-se numa posição de igualdade. Não mais ele se adapta ao que está sendo proposto. Ao contrário, as marcas agora é que devem se adaptar às exigências e expectativas dos consumidores.

Com a abertura dos mercados e a facilidade de acesso às últimas tendências, a competitividade aumenta, e conseqüentemente, os esforços para conquistar e fidelizar os clientes. A experiência de compra é um dos grandes diferenciais na tomada de decisão, uma vez que o exercício da compra não é mais algo feito apenas pela necessidade, mas também pelo desejo e vontade de satisfazer caprichos de consumo. A noção de consumismo relacionada à necessidade foi substituída pelo imediatismo do “querer” quando a compra é casual, inesperada e espontânea (BAUMAN, 2001). Assim, a vida organiza-se em torno do consumidor, e não mais do produtor.

É, portanto, o consumo de moda que cadencia e determina o sistema produtivo. Conforme Jones (2005), a moda é sazonal, e por isso precisa gerenciar o processo de criação e produção de acordo com fatores interligados. Esse ciclo não necessariamente começa ao mesmo tempo para todos os setores da indústria têxtil, e pode se encaixar em pontos

específicos do calendário anual, sem considerar o encurtamento dos ciclos de desenvolvimento e comercialização de produtos.

Os grandes conglomerados de moda detêm um poder econômico que possibilita a compra de matérias-primas em locais diferentes por um custo mais baixo, além de transportá-las até o local da confecção também com um custo reduzido, já que as linhas de produção não são mais centralizadas. Ou seja, é possível confeccionar as peças em diversos locais, com o barateamento da mão-de-obra, recursos técnicos e estocagem (JONES, 2005).

A moda hoje está organizada da seguinte forma: ainda existe um mercado de alta-costura, que cada vez se torna mais restrito, e o *prêt-à-porter* (ou *ready to wear* – pronto para vestir). O *prêt-à-porter* faz parte da produção de grandes marcas estilistas, que mantêm tanto uma linha de alta-costura, como também de suas coleções que são vendidas nas lojas, prontas para vestir. Há também a confecção de roupas que serão produzidas e vendidas especificamente para os mercados de atacado e varejo, como lojas de departamento ou boutiques, pelos mais variados preços, que engloba um mercado muito maior.

Na realidade, o varejo, conforme Mackenzie (2010) coloca, que antes era considerado o setor menos valorizado da moda, atualmente é parte fundamental desse mercado, pois é capaz de suprir demandas e mudanças que o mundo moderno exige e que a alta-costura é incapaz de atender. Os grandes varejistas conseguem oferecer roupas que carregam informação de moda de forma extremamente veloz, a preços competitivos, para um consumidor que procura consumir a tendência.

O surgimento de cadeias de varejo, e principalmente de estratégias de mercado como o *Fast Fashion*, alterou o ciclo de produção da moda. O calendário tradicional internacional de moda funciona com duas coleções principais ao ano, uma de Primavera/Verão, outra de Outono/Inverno, especialmente nas principais “capitais da moda” (Paris, Londres, Milão e Nova York) como mostra o Quadro 1. Além disso, outras grandes cidades também realizam *fashion weeks* próprias, as semanas de moda, que não necessariamente se encaixam dentro do calendário.

Quadro 1 - O Calendário da Moda

Mês	Eventos	Programação do estilista
Janeiro	Milão – coleções masculinas de outono/inverno Paris – coleções femininas de primavera/verão, coleções masculinas de outono/inverno	Finalizar a produção de primavera/verão para entregar nas lojas no fim de janeiro; confeccionar as peças-piloto para o outono/inverno; negociar a produção
Fevereiro	Nova York – coleções masculinas de outono/inverno Madri – coleções masculinas e femininas de outono/inverno Florença – Mostra de fios para malharia Pitti Filati Paris – Mostra de tecidos Première Vision Frankfurt – Mostra de tecidos Interstoff	Escolher os tecidos para o mostruário de primavera/verão e começar a criação dos modelos; fazer apresentação prévia do outono/inverno para os clientes; refinar a coleção
Março	Milão – coleções femininas de estilistas e desfile de <i>prêt-à-porter</i> outono/inverno Londres – coleções femininas de estilistas e desfile de <i>prêt-à-porter</i> outono/inverno Paris – coleções femininas de estilistas e desfile de <i>prêt-à-porter</i> outono/inverno Nova York – semana do mercado de moda feminina para entregas de "outono 1"	Entregar as últimas encomendas de primavera/verão e pegar os novos pedidos de outono/inverno; muitos contatos com compradores e imprensa e uso de pesquisas, <i>feedback</i> de vendas etc.
Abril		Fazer as primeiras peças-piloto para o mostruário de primavera/verão
Maião	Desfiles de meia-estação – para entrega rápida ao mercado de classe média Nova York – semana do mercado de moda feminina para entregas de "outono 2"	Fazer as peças-piloto do mostruário de primavera/verão; produção do mostruário outono/inverno
Junho	Londres – Semana da moda dos formandos; desfiles das coleções dos alunos; empregadores contratam novos funcionários	Fazer as peças-piloto do mostruário de primavera/verão; produção do mostruário outono/inverno
Julho	Milão – coleções masculinas de primavera/verão Paris – coleções de alta-costura feminina para outono/inverno Paris – coleções masculinas de primavera/verão Florença – Mostra de fios para malharia Pitti Filati	Fazer peças-piloto para o mostruário de primavera/verão; produção do mostruário de outono/inverno
Agosto	Nova York – coleções masculinas de primavera/verão Europa – fábricas fecham por um mês	Produção do mostruário de outono/inverno; negociar a produção do mostruário de primavera/verão
Setembro	Milão – coleções femininas de primavera/verão Madri – coleções masculinas e femininas de primavera/verão Paris – Mostra de tecidos Première Vision, coleções femininas de primavera/verão	Entregar o mostruário de outono/inverno para as lojas; escolher os tecidos para o próximo outono/inverno e começar a desenhar; fazer apresentação prévia da primavera/verão para os clientes; refinar a coleção.
Outubro	Londres – coleções femininas de primavera/verão Nova York – mercado de moda feminina para primavera/verão Desfiles de meia-estação – para entrega rápida ao mercado de classe média	Entregar as últimas encomendas de outono/inverno e pegar os novos pedidos de primavera/verão; muitos contatos com compradores e imprensa e uso de pesquisas; produção do mostruário de primavera/verão
Novembro		Entregar às lojas as roupas para as festas de fim-de-ano; desenhar o outono/inverno; produção do mostruário de primavera/verão
Dezembro	Paris – mostra Expofil, com novas tendências de cores e fios	Entregar às lojas roupas para férias e lazer; fazer as peças-piloto para outono/inverno; produção do mostruário de primavera/verão

Fonte: Jones, 2005.

Entretanto, a noção de estação definida já não existe mais, não pelo menos de forma tão rígida, devido às coleções lançadas fora de época, principalmente em relação ao varejo, que é incapaz de sobreviver apenas com uma entrega de coleção por semestre. Isso tudo nos mostra que há três fatores principais que influenciam a moda: contexto geográfico, tempo e contexto social.

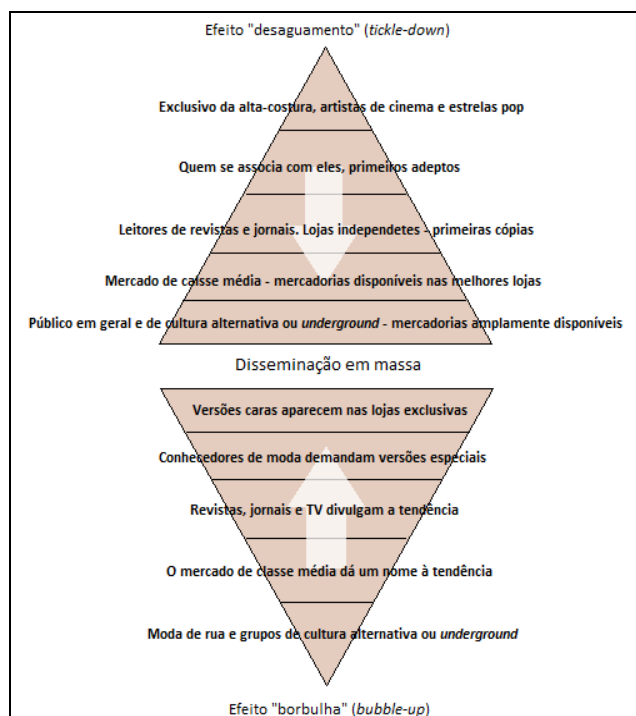
A questão geográfica se refere à quebra de barreiras entre os países e à descentralização das principais capitais da moda. A questão temporal se refere ao *timing* do processo de desenvolvimento e comercialização das coleções, e principalmente, do tempo que o produto permanece na prateleira. Segundo Jones (2005), pode-se dizer que a moda acontece dentro de um sistema de obsolescência programada, ou seja, a troca de roupas antigas por novas é tanto uma questão prática, pelo desgaste e tamanho, quanto uma questão social, já que

o fator “moda” mantém os sujeitos atualizados, sendo essa mais uma variável que estimula o descarte e substituição dos produtos.

Este último fator, que se refere à questão do contexto social, tem relação com o desenvolvimento dos estilos. Hoje, é difícil afirmar precisamente onde uma tendência surge, pois formas semelhantes podem estar sendo adotadas em lugares diversos ao mesmo tempo. Além disso, as publicações de moda, celebridades internacionais e locais, blogs de *street style*, celebridades do cinema e televisão, modelos e artistas do meio musical também fazem parte do contexto social e podem ser considerados disseminadores de novas tendências ou modismos.

Com a possibilidade de vários estilos acontecendo ao mesmo tempo e mudanças culturais cada vez mais dinâmicas, a moda pode acontecer de acordo com dois movimentos contrários, mas que não se excluem: o “efeito desaguamento” (*trickle down*), e o “efeito borbulha” (*bubble-up*). O primeiro diz respeito ao movimento mais “tradicional” da moda, o de copiar os modelos originais dos desfiles de alta-costura, que antes era o principal modo de disseminação de tendências (JONES, 2005). O segundo diz respeito ao movimento inverso, onde pequenas manifestações de estilos começam a surgir em um determinado contexto e, aos poucos, vão ganhando a atenção da mídia. Logo esses estilos estarão sendo comercializados tanto em butikues mais caras, como em lojas para a massa, conforme mostra o Quadro 2.

Quadro 2 – Dinâmica de disseminação de tendências



Fonte: Jones, 2005.

Vive-se o chamado “supermercado de estilos”, que segundo Polhemus (1997) é como se todos os períodos da moda estivessem disponíveis em uma prateleira de supermercado, sendo possível migrar de um ao outro, e inclusive misturá-los, a qualquer momento. A roupa como reflexo da personalidade não mais consegue transmitir uma mensagem única. Cada ser é muito complexo e completo para ter só um estilo. E a moda mais acessível, em todos os sentidos, permite que isso aconteça, fomentando o hiperconsumo.

A era do hiperconsumo caracteriza-se por uma mudança na forma de consumir. Na sociedade hiperconsumista, antigos valores e noções que diferenciavam as classes já não existem mais. O novo consumidor se permite comprar desde artigos *low cost* até desejar mercadorias de luxo, independentemente de classe social ou poder aquisitivo. A libertação dos valores de diferenciação de classe permite que a diversidade de gostos e práticas semelhantes crie novos grupos de interesses comuns. Conforme Lipovetsky e Serroy (2011) afirmam:

As atividades e paixões transcendem as diferenças sociais, criam “tribos” transversais e diversificadas (...). O comprador de novo estilo deixou de ser compartimentado e previsível: tornou-se errático, nômade, volátil, imprevisível, fragmentado, desregulado. Porque liberto dos controles coletivos à antiga, o hiperconsumidor é um sujeito *zapeador* e descoordenado. (LIPOVETSKY e SERROY, 2011, p.57)

Pode-se dizer que a sociedade está pautada em valores e ideais contraditórios. A esfera mercantil vem se dilatando a cada dia, e as pessoas consomem todo tipo de produto ou serviço. As opções são infinitas e onipresentes, e até o menor aspecto da vida cotidiana está associado ao consumo. Ao mesmo tempo em que se busca a individualidade e liberdade no âmbito da vida pessoal, as crescentes necessidades e desejos de consumo impõem uma relação de dependência com as ofertas do mercado. Isso gera uma característica bastante presente na sociedade atual, que é o consumo desenfreado. Há um anseio por satisfazer as vontades pessoais no momento em que elas surgem. Por tudo isso, o hiperconsumidor é caracterizado pelo individualismo, hedonismo e junto a isso, dependência (LIPOVETSKY E SERROY, 2011).

A busca pela individualidade abre espaço para gostos, estilos, preferências e escolhas diversificadas, e isso garante a noção de pluralismo, seja na moda ou em outros aspectos da sociedade. Vive-se na era da liberdade: liberdade de expressão individual do ser como elemento principal de um mundo com culturas tão ecléticas, que vem sofrendo mudanças de forma incessante e veloz. Essa sociedade preenchida por mudanças, dinamismo e contradições

pode ser explicada através de uma expressão conhecida por “*tesarac*”. A principal ideia é a do sentido de transformação brusca (DORIA, 2011). Ou seja, o *tesarac* resume o momento em que a sociedade se encontra: sabe-se que valores e ideais antes aceitos tornaram-se obsoletos. Entretanto, o novo ainda não existe, mas o movimento é de reorganização da sociedade. Haverá novas instituições, novas ideias políticas, outra estrutura social. É um período de transição, onde o que passou não é mais válido, mas o que virá ainda não está completamente estruturado.

Por tudo isso, já é possível notar alguns movimentos que se opõem às características dos tempos atuais tratadas anteriormente. Aos poucos, percebe-se que as pessoas começam a ensaiar mudanças na percepção dos valores individualistas. O ser como parte principal de um sistema permanece, mas já existe uma noção de coletividade. Não só o indivíduo é importante, mas a comunidade e o espaço que o cerca também são. Há uma consciência coletiva que vem sendo trabalhada e exercitada por cada um, e um exemplo disso é a questão ambiental e a sustentabilidade, que passou a ser pauta recorrente nas principais discussões internacionais. Na medida em que o assunto é divulgado, estudado e questionado, as pessoas começam a incorporar as ideias e valores que condizem com a preocupação para um futuro sustentável.

Nesse sentido, entende-se que é um momento de reeducação da sociedade, um processo lento e gradual. Assim como as pessoas começam a mudar, as marcas e empresas também vão precisar se adaptar, pois essas mesmas pessoas são, também, consumidores, e em longo prazo, esses novos valores já estarão internalizados. Portanto, diz-se que o mundo está mudando, e junto a isso, a moda também se reinventa, já que ela pode ser considerada o reflexo de uma sociedade e do momento em que se encontra. O consumo desenfreado coexiste com a ideia de sustentabilidade. O período em que se vive é, então, contraditório, com valores e ideais ainda nebulosos, e isso tudo não deixa de ser uma revolução.

2.2. A cadeia produtiva da moda

De maneira geral, o ciclo da moda funciona em um modelo circular, ou seja, o processo é sempre o mesmo, mas adaptado de acordo com o tipo de coleção e produto que será lançado. Por ser sazonal, a moda funciona conforme esquemas interligados, o que faz com que o mercado necessite de um bom gerenciamento do processo de criação, da cadeia

produtiva e da cadeia de suprimentos.

Conforme relatado na literatura, o conceito de cadeia produtiva é diferente do conceito de cadeia de suprimento. Utiliza-se o termo cadeia produtiva para as atividades que representam de maneira genérica um setor industrial, no caso, a cadeia produtiva da moda. Pode-se dizer que é um conjunto de etapas consecutivas pelas quais passam e vão sendo transformados e transferidos os mais diversos insumos. Já cadeia de suprimentos, ou *supply chain*, pode ser definida como os processos que envolvem tanto fornecedores quanto clientes, e conectam as empresas desde a produção da matéria-prima até o momento de consumo. Trata-se de uma cadeia específica. Assim, pode-se dizer que é um conjunto de atividades e atores que se articulam e se interligam ao longo de um processo, iniciando na produção de insumos básicos até a comercialização de um produto. Portanto, uma cadeia de suprimentos pode fazer parte de uma ou várias cadeias produtivas de acordo com as características do seu produto final, como por exemplo, a cadeia de suprimentos do algodão, ou a cadeia de suprimentos do couro. Ambas são cadeias específicas, mas ambas pertencem à cadeia produtiva da moda (PIRES, 2009; PRONCHNIK, 2002; RODRIGUES, 2009). Para o presente capítulo, será utilizado o termo cadeia produtiva.

Kotler (2000) afirma que as empresas conseguem estabelecer conexões com os consumidores através de ferramentas de marketing, a fim de aumentar o valor percebido da oferta de produtos da empresa. A cadeia produtiva, entretanto, é um canal mais longo que se estende desde a extração de matéria prima até os componentes dos produtos finais. Nesse sentido, o autor destaca a importância da cadeia produtiva na geração de valor para o consumidor, pois a cadeia como um todo representa um sistema de entrega de valor. Pode-se usar como exemplo uma cadeia produtiva que tenha como diferencial a preocupação com a sustentabilidade. Nesse caso, essa cadeia específica terá maior valor percebido do que outra do mesmo segmento sem essa preocupação.

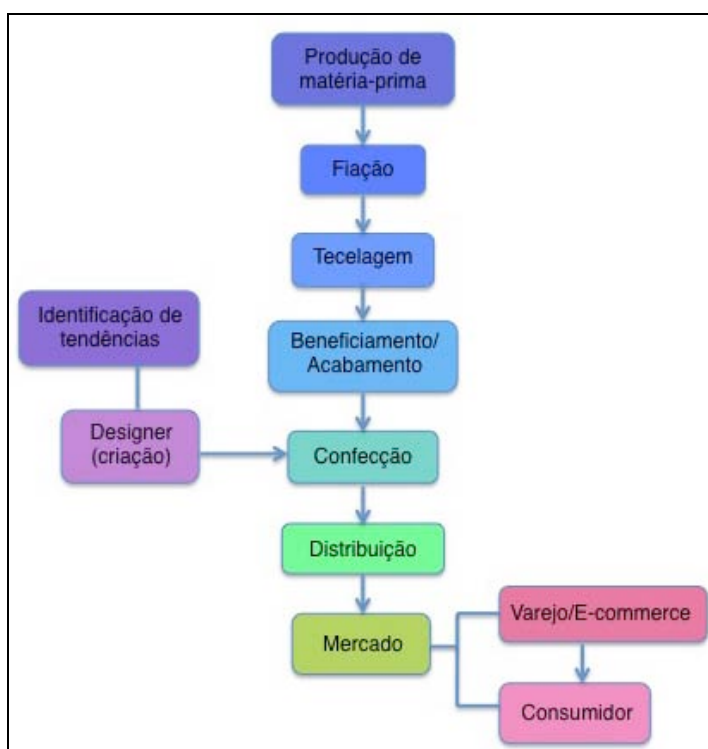
Conforme Slack (2009), todas as operações de uma cadeia produtiva estão englobadas em uma rede maior, porque nela estão inclusos, também, os fornecedores dos fornecedores e os clientes dos clientes de uma cadeia total. Ou seja, a relação se estabelece desde a extração da matéria prima até a compra pelo consumidor final, o que mostra que nenhuma operação pode existir isoladamente.

Pode-se dizer que a cadeia produtiva da moda é um grande complexo industrial produtor de moda e estilo, além de ser responsável pela dinâmica socioeconômica de muitas regiões (ZAWISLAK et al, 2000). A abertura de mercados e a globalização, a obsolescência programada da moda e o acesso rápido às informações contribuem para aumentar a

competitividade do setor, de forma a estimular a busca pela diferenciação de marcas e produtos, através de investimento, de inovação e de maior participação comercial. Nesse sentido, é possível afirmar que as atividades da cadeia produtiva da moda são sensíveis às tendências culturais, sociais e econômicas do mercado, e, portanto, que mudanças no panorama vigente exercem grande efeito sobre a cadeia como um todo (GUERCINI, 2004).

A cadeia produtiva da moda é um sistema que apresenta elementos próprios e abrange os seguintes estágios: produção e extração da matéria-prima; fiação; tecelagem; beneficiamento/acabamento; confecção; distribuição; mercado (LUPATINI, 2004). De forma sintética e linear, tem-se um esquema das diversas fases que constituem a cadeia produtiva da moda, conforme o Quadro 3. Entretanto, há uma série de operações (mecânico-têxtil), segmentos de serviços (editoras especializadas, feiras e semanas de moda, agências de publicidade e comunicação, empresas focadas em pesquisa de tendências e consumo, estúdios de design e criação de moda), além de funções corporativas, como marketing e finanças, que atuam transversalmente à cadeia de suprimentos (SAVIOLO, 2000).

Quadro 3 - Cadeia Produtiva da Moda



Fonte: adaptado de Jones (2005) e Feghali e Dwyer (2010).

A produção da matéria-prima é a primeira fase da cadeia produtiva como um todo, e diz respeito às fibras e filamentos que serão preparados para a etapa da fiação. As fibras

podem ser de quatro tipos principais: animais, vegetais, sintéticas ou artificiais. As fibras animais compreendem a pecuária, como lã e seda, e são consideradas fibras naturais, assim como as vegetais, que compreendem a produção agrícola, como o algodão e linho. Por fim, as fibras artificiais são fibras naturais que passam por um processo químico, como viscose e tencel, e as fibras sintéticas são geradas artificialmente, como poliéster, acrílico e nylon (FLETCHER e GROSE, 2011).

A segunda etapa é a de fiação, que corresponde então à produção dos fios a partir das fibras extraídas na primeira fase da cadeia. A etapa seguinte é a tecelagem, onde os tecidos são obtidos através de processos e técnicas diferentes, que pode ser tecelagem plana ou malharia. A quarta fase do processo produtivo é a de beneficiamento ou acabamento, e compreende uma série de operações que concede propriedades específicas ao tecido, tais como lavagem, tingimento ou estamparia.

A confecção é a fase crucial na cadeia produtiva da moda, pois envolve a criação, a modelagem, o corte, a costura e o beneficiamento do produto. O processo de criação na moda é de suma importância, e normalmente é desenvolvido por um designer, que deve identificar as tendências vigentes em um determinado momento, a fim de agregar um significado simbólico ao produto e atingir o público pretendido (JONES, 2005). É fundamental ter uma produção que incorpore conceitos de moda e estilo, pois o foco para a diferenciação deixa de estar centrado exclusivamente no preço do produto e passa a enfatizar fatores como estilo, design, moda e qualidade. Dessa forma, é fundamental que as empresas organizem a logística da cadeia produtiva de forma cada vez mais flexível, a fim de atender e responder às mudanças e lançamentos frequentes, bem como às novas preferências dos consumidores (ABREU, 2005).

Tem-se então a fase de distribuição, que pode variar de acordo com o tamanho da empresa. Uma empresa de atuação local não precisará de uma logística de distribuição tão detalhada como uma empresa de atuação global. Por fim, o produto chega ao mercado, que é o ambiente onde as empresas vão colocar os produtos à venda, seja por meio de lojas de varejo ou *e-commerce*, e o consumidor poderá ter acesso àquela mercadoria. Assim, o bom relacionamento, a gestão e a cooperação entre os atores da cadeia produtiva são quesitos fundamentais para a melhoria da logística, da redução de custos, do crédito, da qualidade do produto e do serviço prestado (JORNAL TÊXTIL, 2005).

Atualmente, com o papel central no consumidor, o ponto de venda não é mais canal exclusivo de distribuição, mas principalmente o local onde se materializa a estratégia comercial de toda a cadeia, através da experiência de compra e do encantamento dos clientes,

contribuindo ainda mais para a sua fidelização e para a visibilidade da empresa (BLACKWELL, 1996). O *timing* da cadeia da moda está cada vez mais reduzido, o que acontece devido ao acesso às tecnologias, abertura de mercados para importações e exportações, além da velocidade de acesso à informação, permitindo que outros mercados lancem produtos simultaneamente às grandes capitais da moda (Milão, Paris, Nova Iorque, Berlim) com a mesma tendência vigente (CALDAS, 1999).

Esse *timing* depende e determina, concomitantemente, a identificação de tendências, a criação e desenvolvimento dos produtos e a distribuição. O funcionamento fluido da cadeia produtiva é fundamental para seguir o calendário da moda. As marcas *prêt-à-porter* e de varejo costumam ter um processo mais flexível e veloz, utilizando redes sociais e meios de comunicação como fonte de informação do *feedback*, desejos e impressões dos consumidores, sendo este um processo contínuo e paralelo ao andamento da cadeia produtiva como um todo (GIMENO, 2000). Assim, a incerteza e a vulnerabilidade do consumidor final são fatores fundamentais que controlam o conjunto de grandes setores da cadeia, e, conseqüentemente, a parceria entre todos os elos, atores, e processos é decisiva para manter a competitividade (SAVIOLO, 2000).

Sabe-se que o consumidor mudou, e que com a quantidade de informação disponível, cada vez mais as pessoas procuram conhecer melhor o que estão consumindo. A informação se tornou mais um símbolo de status e transformou o ato de compra, já que permite mostrar aos outros o nível de conhecimento que se tem sobre os produtos e tendências. Dessa forma, surge um modelo de produção conhecido como *fast fashion*, que literalmente significa “moda rápida”. As empresas pesquisam tendências que estão emergindo no mercado, e fabricam o produto de forma rápida, normalmente barateando os custos de mão-de-obra e a matéria-prima utilizada. Pretende-se entregar tendência de moda a um baixo custo. Diz-se então que existem três fatores principais que influenciam esse modelo de negócio: o sincronismo com o mercado, custos e compra (CIETTA, 2010).

Ou seja, as empresas que adotaram o *fast fashion* como estratégia vendem peças de roupa que carregam informação de moda a um preço baixo, e o consumidor sabe que o principal atributo desse produto é a tendência, e não a qualidade. O objetivo é justamente esse, o de estar na moda agora, se adaptando às rápidas novidades que surgem, a um custo baixo. Assim, o *fast fashion* como estratégia de negócio propõe o aumento da demanda do consumidor através da diminuição do ciclo de vida do produto. Isso ocorre porque a efemeridade nas coleções é constante, e os produtos são repostos nas lojas toda semana.

Existem dois tipos de cadeias de suprimentos no modelo *fast fashion*, diferenciadas principalmente pela localização dos fornecedores. A primeira delas se caracteriza pela maior proximidade geográfica dos parceiros produtivos, que ficam mais envolvidos no desenvolvimento das coleções, a fim de acelerar as primeiras etapas de produção, que necessitam de um controle maior. Ou seja, produtos mais complexos, que trazem a informação de moda (JONES, 2005).

O segundo tipo acaba sendo aquela que se localiza em áreas mais periféricas em relação à empresa. Normalmente, são utilizadas para cobrir eventuais necessidades de demanda extra, mas principalmente para o desenvolvimento de peças mais simples, de custo mais baixo, e que são utilizados em coleções a cada estação. São as peças mais básicas, que se manterão iguais durante um período maior (CIETTA, 2010). Por isso, as grandes cadeias internacionais contam com uma logística de produção e distribuição esmiuçada, a fim de garantir o andamento perfeito desse sistema. Além disso, a comunicação também faz parte dessa cadeia de fatores interligados.

Esse modelo de negócio e a obsolescência programada da moda estimulam o hiperconsumo. Ao mesmo tempo, a preocupação com questões sustentáveis já é uma necessidade. É um paradoxo, que culmina para uma reforma e reinvenção do consumo de moda. Um dos possíveis efeitos pode ser a desaceleração do ciclo de vida dos produtos, que vem ficando cada vez mais curtos. Independente dos rumos que a indústria da moda tomará, é necessário repensar os modelos produtivos e a gestão da cadeia de suprimentos.

Portanto, pode-se dizer que a cadeia produtiva da moda envolve todas as etapas da produção de um produto, desde o planejamento e design até a fase de distribuição e o pós uso. Nesse sentido, uma cadeia produtiva sustentável é aquela que desenvolve todas as etapas levando em consideração a preocupação com o desenvolvimento sustentável, incorporando esse conceito em sua gestão e tentando reduzir o impacto de cada ação no meio ambiente e na sociedade.

2.3. As mudanças na sociedade do consumo

Nos últimos anos, o mundo se viu transformado por uma sociedade onde o consumidor tem papel fundamental no crescimento da economia e no desenvolvimento das nações. Entretanto, a produção em massa a nível global dos bens de consumo contribui para o

esgotamento dos recursos naturais, para a poluição do ambiente e pelo acúmulo de lixo. É preciso repensar os modelos mentais de padrão de consumo para encontrar o ponto ótimo de equilíbrio entre desenvolvimento e sustentabilidade (CRANE, 2011).

Os meios de comunicação, as tecnologias, a internet tornaram possível uma comunicação em tempo real, o que gera um sentimento de imediatismo e de simultaneidade que ultrapassa as barreiras geográficas. Esse novo espaço-tempo global é, também, constantemente reforçado pelas catástrofes naturais e pelas crises financeiras, que ignoram os limites politicamente impostos e atingem a todos em escala internacional. É uma cultura-mundo, que aumenta cada vez mais a consciência da globalidade, e das consequências de viver em um mundo feito de interdependências (LIPOVETSKY E SERROY, 2011).

Percebe-se então uma cultura-mundo que se define de maneira universal, concreta e social. Dissemina-se em todo o globo a cultura do mercado, do indivíduo, das mídias e do consumo. Em nenhum outro momento da história o consumidor teve à disposição tantas opções de bens de consumo. A cultura-mundo possibilita a diversificação das experiências consumistas (SPAARGAREN e OOSTERVEER, 2010).

Esse novo momento, que pode ser considerado como “a era do hiperconsumo”, é caracterizado por processos de individualização e de desregulamentação. Ou seja, o novo consumidor é volátil, imprevisível e desorientado. É nesse cenário de globalização que surgem as contradições e tensões culturais da época. O que ainda perdura é a cultura hipercapitalista e de hiperconsumo, e a esfera mercantil se tornou onipresente. O consumo é ilimitado, e já se confunde com a própria personalidade das pessoas. “Consome-se em toda parte, em todo lugar, e a todo o momento” (LIPOVETSKY E SERROY, 2011, P.57).

Ao mesmo tempo, a cultura-mundo permite a coexistência das nações e reorganiza a experiência do espaço-tempo. Por isso, diz-se que mundo atual está vivendo na incerteza. É tempo de crise, de mudança de paradigma e de reestruturação de valores. O consumo em si é necessário para a vida – o ser humano precisa de moradia, vestimentas, alimento -, mas o consumismo desenfreado destrói os recursos naturais e distorce questões éticas (TRIGUEIRO, 2012).

São muitos os fatores que podem influenciar o comportamento de compra dos indivíduos, e eles podem ser subjetivos ou objetivos. Dentre os primeiros, incluem-se os valores, identificação, status e comportamento. Já entre os outros, tem-se a questão do conhecimento dos bens, utilidade, consciência das consequências e limitações dos recursos naturais. O consumo sustentável, por exemplo, pode ser considerado uma expressão pautada em estilo de vida, mas que também tem relação com fatores objetivos, relativos à preocupação

individual com a sustentabilidade. É um compromisso ideológico (CRANE, 2011).

Segundo Crane (2011), entretanto, grande parte dos consumidores, mesmo com a motivação ideológica, não coloca em prática esse compromisso na hora da compra. Algumas explicações foram propostas para esse fenômeno. Primeiramente, os produtos que atendem padrões ecoeficientes são, normalmente, mais caros. Além disso, muitas vezes é difícil ter acesso às informações sobre a procedência dos produtos. E por fim, muitos consumidores não se sensibilizam com os argumentos ambientalistas.

O papel dos indivíduos como agentes de mudança refere-se principalmente ao uso do poder de compra não apenas para satisfazer necessidades, mas para revelar as preferências éticas como consumidores. Com a globalização, o empoderamento do consumidor aumenta nas cadeias de produção e consumo (SPAARGAREN e OOSTERVEER, 2010).

Em um contexto no qual a produção e o consumo de diversos bens passaram a ser considerados perdulários e danosos ao ambiente (CRANE, 2011), pode-se dizer que os papéis dos consumidores e cidadãos estão ficando cada vez mais indistintos, uma vez que as atitudes de consumidor refletem nas responsabilidades como cidadão. Assim, os movimentos sociais são capazes de transformar escolhas individuais em afirmação coletiva, que provoca impacto no mercado (CRANE, 2011).

Entretanto, o Brasil vive um período de consumo que ainda está se consolidando. Grandes marcas internacionais de *fast fashion* recém estão chegando ao país, como é o caso da Forever 21, que chegou a ter mais de cinco horas de filas de espera em um shopping de São Paulo (UOL, 2014). Além disso, o aumento da classe C e a facilidade do crédito incentivam ainda mais o hiperconsumo. A estimativa para 2014 é que, em média, cada brasileiro gaste cerca de R\$ 810,84 com vestuário. Conforme informação divulgada pela Pyxis Consumo, ferramenta de dimensionamento de mercado do IBOPE Inteligência, o valor é 3% superior ao projetado no ano anterior. As classes B e C serão as maiores consumidoras, com 41% e 40% do potencial de consumo, respectivamente (IBOPE, 2014).

O grande problema com a importação do conceito de *fast fashion* para a realidade brasileira é que as roupas e produtos vendidos no mercado nacional, além da qualidade reduzida proposta pelo *fast fashion*, uma vez que o principal é a informação de moda que a roupa carrega, têm também um custo social e ambiental muito altos, que formam o *triple bottom line* da preocupação com o desenvolvimento sustentável (sustentabilidade econômica, social e ambiental). Então, além de tudo isso, ainda se paga um valor caro em comparação com outros países (OFICINA DE ESTILO, 2014). Isso ainda acontece muito devido ao “custo Brasil”. Existem obstáculos e barreiras de entrada consideráveis no mercado nacional de

vestuário, incluindo impostos elevados (tarifa de importação de 35%), gargalos na cadeia de fornecedores, falta de incentivo e burocracia (VALOR, 2014).

Isso mostra que o consumo no Brasil ainda não amadureceu, o que significa que a questão da sustentabilidade na moda, para que realmente tenha uma relevância significativa e para que os consumidores estejam prontos, possivelmente ainda levará um tempo. Agora é que casos como os de denúncia de trabalho ilegal de diversas marcas começam a ganhar destaque na mídia e, conseqüentemente, no conhecimento do público. Iniciativas como o aplicativo “Moda Livre”, que avalia como as principais varejistas de roupas do país agem para evitar que as peças de vestuário vendidas em suas lojas sejam produzidas por mão de obra escrava (REPÓRTER BRASIL, 2013) já denotam os primeiros indicativos de um movimento de mudança.

Por tudo isso, percebe-se o crescente poder do consumidor ao utilizar seu poder de compra como um catalizador para provocar uma mudança social. Os indivíduos são agentes determinantes para a mudança de comportamento e para práticas de consumo mais verdes. É preciso disseminar os valores do consumo consciente com urgência, a fim de reeducar toda a sociedade até que esses estejam incorporados no inconsciente coletivo (TRIGUEIRO, 2012).

Assim, os cidadãos-consumidores são capazes de reproduzir em escala local um movimento que se percebe crescente a nível global. Entretanto, até que mudanças significativas sejam percebidas, há um longo caminho a ser percorrido. A preocupação sustentável traz um novo *drive* econômico, que diz respeito às tecnologias verdes e negócios verdes. Segundo Gerd Leonhard, em palestra no 5o Congresso Internacional de Inovação, ocorrido em Porto Alegre (Brasil) em 2012, “sustentável” está se tornando uma expectativa comum dos consumidores e um *drive* para a inovação. Logo, as pessoas estarão organizadas pelo “eco”.

Vive-se o auge do consumo, tanto no Brasil, quanto no mundo. Os consumidores emergentes, com maior poder aquisitivo, estão na fase de consumir tudo aquilo que antes não tinham acesso, experimentando e comprando desenfreadamente. Entretanto, com o crescimento da consciência sustentável, aos poucos essa situação começa a mudar. Junto com o consumo desenfreado, aparece a inadimplência, e a consequência pode ser o aprendizado do consumidor.

Dessa forma, começa-se a praticar o consumo seletivo, que nada mais é do que o criar a consciência do que se está consumindo e frear os gastos, comprando só aquilo que realmente vale a pena, ou que é necessário. Mais do que isso, os consumidores começam a

procurar informações referentes à origem do produto, e exigir cada vez mais uma produção sustentável.

Há uma busca maior pela durabilidade dos bens, e por isso a tendência do consumo seletivo, ou a “onda verde”, pode se transformar em grande oportunidade para a indústria da moda se reinventar, não só através da inovação no uso de materiais, mas também ao proporcionar uma experiência de compra diferenciada e agradável aos consumidores. Fala-se em marketing sensorial, onde as marcas proporcionam em seus pontos de venda estímulos para atrair o consumidor (LINDSTROM, 2005).

Por tudo isso, mais uma vez é reforçada a ideia de que é preciso incorporar a sustentabilidade na indústria da moda. Adotar políticas e ações sustentáveis é fundamental por parte das empresas, principalmente em relação aos grandes varejistas, que vendem a ideia de moda a todo instante. Assim, um novo paradoxo começa a se delinear: se por um lado, consumir nunca foi tão essencial para manter a indústria ativa, também nunca foi tão imperativo o questionamento sobre o que se consome. Em outras palavras, a era do *fast fashion* parece estar cedendo lugar para uma moda mais *slow*, onde roupas duráveis, produzidas de forma sustentável surgem como um investimento mais seguro e necessário.

3. SUSTENTABILIDADE E INOVAÇÃO

3.1. A questão sustentável

A preocupação com o desenvolvimento sustentável é uma questão que pauta as principais discussões da atualidade. Pode-se dizer que a preocupação com a sustentabilidade é o *zeitgeist*, ou espírito do tempo, da nossa era. Na realidade, a sustentabilidade é a busca por encontrar formas de desenvolvimento que atendam às demandas do presente, sem comprometer a capacidade das gerações futuras de atender às suas próprias necessidades (CMMAD, 1991). Assim, o grande desafio é conseguir manter o desenvolvimento sem esgotar os recursos naturais do planeta.

Até o final dos anos 70, o termo “sustentável” era utilizado como um jargão técnico de comunidades científicas para explicar a habilidade de um ecossistema de não perder sua capacidade de resiliência, ou seja, a capacidade de auto adaptação mesmo exposto à agressão humana repetidas e frequentes vezes. Hoje, entretanto, a noção de sustentabilidade remete à ideia de continuidade e perenidade em relação ao futuro (VEIGA, 2010).

Conforme explica Trigueiro (2012), não é suficiente apenas seguir à risca a legislação ambiental para ser sustentável. Ser ecoeficiente nos meios de produção atenua os impactos, mas não resolve verdadeiramente a questão da sustentabilidade. A obtenção de selos e certificações confirma o compromisso das empresas, mas só isso nem sempre é o suficiente. É necessário que mudanças mais profundas ocorram, a começar pela questão de obstáculos básicos, como a internalização desses novos valores pela sociedade, e a conscientização das gerações que ainda estão por vir. Procura-se não só estabelecer essa consciência coletiva, mas também um novo modelo econômico, que assegure ao mesmo tempo a produção de riqueza bem como a geração de emprego e renda.

Apesar de todas as áreas de estudo já terem incorporado, ou pelo menos iniciado, a noção de sustentabilidade, o início das reflexões sobre seu significado se pautam principalmente nas áreas de ecologia e economia. É necessário que o sistema econômico seja capaz de perceber que não há mais como manter um modelo que promove a maximização dos lucros no menor intervalo de tempo, pois a capacidade do planeta está em risco, fato que vem sendo anunciado há alguns anos de forma efusiva. Ou seja, a grande verdade que vive-se hoje

é a de que ou o modelo produtivo se ajusta aos limites do planeta, ou não haverá planeta para suportar esse modelo (TRIGUEIRO, 2012).

Conforme Silva (2010), o modelo produtivo vigente promove uma profunda caminhada de destruição da natureza, que se torna evidente na escassez de recursos não-renováveis, nos níveis de aquecimento global, na poluição e catástrofes naturais provenientes da mesma, além da produção de mercadorias descartáveis. Isso evidencia mais ainda a contradição que se estabelece atualmente, entre a necessidade de aumento da produção, e recursos limitados que o planeta ainda possui para que isso ocorra.

Em 2005, a ONU lançou o relatório “Vivendo além dos nossos meios”, com os resultados de um estudo chamado “Avaliação Ecológica do Milênio”. Desenvolvido por 1.350 especialistas de 95 países, o relatório é um verdadeiro diagnóstico sobre a situação dos ecossistemas e a relação com o desenvolvimento humano. Conforme trecho extraído por Silva (2010), o relatório conclui “O cerne desta avaliação constitui um aviso simples, mas primordial: as atividades humanas estão exaurindo as funções naturais da Terra de tal modo que a capacidade dos ecossistemas do planeta de sustentar as gerações futuras já não é mais uma certeza” (ONU, 2005).

Foi a consciência coletiva sobre o possível encurtamento da presença da própria espécie humana no planeta que ajudou na formulação da expressão “desenvolvimento sustentável”, a qual refere ao ideal de que a expansão humana deve ser compatível com a conservação dos ecossistemas que constituem sua base material (VEIGA, 2010). Ou seja, a grande questão não é só a salvação e preservação do planeta ou da biosfera, mas o encurtamento do “prazo de validade” da espécie humana.

Se por desenvolvimento entende-se o processo de expansão das liberdades humanas, então sustentabilidade deveria assumir o posto de prioridade mais alta da sociedade. A procura pelo bem-estar, pelo equilíbrio da democracia e da paz, precisa estar em harmonia com a necessidade de conservação das bases materiais, ou seja, a conservação de ecossistemas. O grande motivo de séria preocupação é a falha metabólica entre sociedades humanas e natureza (VEIGA, 2010).

Como é possível notar, a mudança de valores culturais em relação à forma de produção, à maneira como se faz negócios e planejam-se os rumos de uma empresa não são mais uma alternativa. Essa nova percepção já é realidade, onde se compreende que aquilo que não for bom para o todo, para o coletivo, também não será bom para ninguém. Por isso, empresas no Brasil e no mundo vem adotando práticas e políticas pautadas nas diretrizes do

desenvolvimento sustentável, que é baseado em três pontos principais: econômico, social e ambiental.

Assim, há algumas questões prioritárias para as empresas adotarem como estratégias sustentáveis. São eles (i) reduzir a intensidade das emissões de carbono e de consumo dos recursos naturais; (ii) planejar produtos e serviços que utilizem menos energia, e aos poucos eliminar os que sejam mais danosos ao ambiente; (iii) garantir que os colaboradores da empresa compreendam a importância da estratégia sustentável em relação à sua função e criar sistemas de premiação; (iv) garantir que as emissões de carbono sejam controladas, com uma política de prestação de contas; (v) assegurar que todos, dentro e fora da empresa, entendam as ações para tratar do aquecimento global e preservação da natureza; (vi) questionar se o modelo de negócio adotado pela empresa é adequado; (vii) trabalhar em parceria com ONGs e governos para o desenvolvimento de políticas sustentáveis (EXAME, 2010). Assim, conclui-se que as empresas que não se comprometerem com essa questão e realizarem mudanças profundas para uma adequação ao desenvolvimento sustentável não poderão moldar o futuro da economia, e serão moldadas por essa realidade.

A questão da sustentabilidade também se estende ao mercado de moda, que sobrevive de recursos naturais do planeta para transformar matéria prima em produto. Cada vez mais a indústria toma consciência de sua responsabilidade ambiental, e aos poucos vem buscando novas fontes de recursos e meios de produção que amenizem a agressão ao meio ambiente. De acordo com o EPA (*Environmental Protection Agency*), órgão americano que monitora a emissão de poluentes no mundo, a indústria têxtil está entre as quatro que mais consomem recursos naturais. Uma das formas de colocar em prática ações de desenvolvimento sustentável seria adotar técnicas de processamento de tecidos inovadoras, além da reutilização de materiais como matéria prima (EPA, 2013).

Ao mesmo tempo, a moda sustentável não envolve apenas tecidos ecologicamente corretos, mas sim todo o processo produtivo. Segundo Sylvio Napoli, gerente de Infraestrutura e Capacitação Tecnológica da ABIT (Associação Brasileira da Indústria Têxtil), para uma empresa ser sustentável, ela deve ser correta em todos os seus processos: da compra dos materiais à forma que se desfaz dos resíduos, passando também pelo relacionamento e boas condições de trabalho aos funcionários. Economizar nos meios de transporte e nas embalagens, e preferir materiais de fácil reciclagem também é importante. Entretanto, segundo Nina Braga, diretora do Instituto-E, uma ONG que busca parcerias entre estilistas e produtores sustentáveis, o Brasil, por exemplo, ainda enfrenta problemas estruturais em todas as etapas de sua cadeia produtiva (ABIT, 2013).

A tendência do consumo seletivo e consciente pode ser considerada uma oportunidade para o mercado da moda se reinventar, principalmente através da inovação no uso de materiais, que perpassa o design como estratégia. Pode-se dizer que o momento em que se vive é o de repensar profundamente a relação com o consumo. É um paradoxo, que culmina para uma reforma e reinvenção da indústria da moda, que como reflexo de uma sociedade, se molda conforme os valores que estão sendo projetados. Cabe então compreender de que forma o design e a sustentabilidade podem contribuir para a inovação no setor da moda, em seu sentido mais amplo.

3.2. Gestão sustentável da cadeia produtiva

A questão da sustentabilidade também se estende ao mercado de moda, que sobrevive de recursos naturais do planeta para transformar matéria prima em peça de roupa. Cada vez mais a indústria toma consciência de sua responsabilidade ambiental, e aos poucos vem buscando novas fontes de recursos e meios de produção que amenizem a agressão ao meio ambiente. O planejamento e acompanhamento do ciclo de vida dos produtos e do ciclo de mercado e marketing é fundamental para uma gestão completa da cadeia de suprimentos, especialmente no momento de declínio dos produtos, ou o seu pós-uso, em que a logística reversa terá impacto nas práticas ambientais das empresas, possibilitando melhor desempenho ambiental e econômico (SARKIS, 2003; ZHU e COTE, 2004).

Nesse ponto, tem-se como alternativa a produção a partir do *upcycling* que, segundo Guarnieri (2011), é um processo que tem como objetivo transformar resíduos ou materiais inutilizados ou descartados em novos produtos, com maior valor que o anterior. Ou seja, utiliza os materiais na mesma forma em que se encontram, sem a necessidade obrigatória de processos químicos ou gasto de energia, para conferir a eles uma nova utilidade, um novo ciclo de vida. Isso é diferente da reciclagem, por exemplo, um processo onde ocorre a recuperação de um material, que é transformado e utilizado como matéria prima para outra finalidade. Entretanto, é necessária a utilização de energia, e até de processos químicos e industriais, o que por si só acaba gerando resíduos.

A pressão para adotar práticas mais sustentáveis tende a reverberar por toda a cadeia produtiva, mas acaba se mostrando mais forte nas empresas cujos nomes estão mais próximos do conhecimento do consumidor (SEURING e MULLER, 2008 et al, 2008), e isso representa

um fator importante para a imagem da marca. Incorporar iniciativas sustentáveis em toda a cadeia é crucial para a estratégia das empresas, especialmente para aquelas em áreas de negócios sensíveis, como por exemplo, ao intenso uso de recursos naturais ou condições de trabalho precárias, como no caso da indústria da moda (SMITH, 2003).

A indústria da moda pode desempenhar um papel vital na concretização do desenvolvimento sustentável. Não somente ela gera milhões de empregos no mundo todo e contribui para a economia mundial, mas também tem uma enorme influência sobre a sociedade e a economia através da comunicação e marketing, operações de clientes regulares, e cadeias de suprimento globalizadas e complexas.

Globalmente, o mercado da moda, incluindo vestuário, acessórios e bens de luxo, gerou em 2008 uma receita total US\$ 1.334,1 bilhões. Em 2005, a indústria empregava cerca de 26 milhões de pessoas, e contribuiu para 7% da exportação mundial. Contudo, a indústria da moda ainda contribui para o ciclo da insustentabilidade, ao utilizar os recursos naturais de maneira inapropriada e, em alguns casos, explorar fontes de mão-de-obra barata em troca de cada vez mais lucro. A concorrência acirrada e a falta de transparência da cadeia de suprimentos são os principais fatores que contribuem para o não cumprimento de normas ambientais (FASHION FUTURE, 2013).

Casos de denúncia como o da fábrica de Bangladesh que desabou e matou centenas de pessoas que trabalhavam em condições ilegais (UOL, 2013), ou de diversas empresas brasileiras que utilizavam mão-de-obra ilegal (REPÓRTER BRASIL, 2014) e escândalos recentes na semana de moda do SPFW (São Paulo Fashion Week) mostram que ainda há um longo caminho a ser percorrido. Cada dia mais denúncias são feitas, e aos poucos essas senzalas da moda aparecem causando comoção e mostrando que mudanças são mais necessárias do que nunca.

Colaboração e o uso adequado de recursos estão se tornando cada vez mais relevantes em uma indústria marcada por alta competitividade e ciclos de vida de produtos cada vez mais curtos. De fato, poucas indústrias recebem tanta atenção pública quanto a indústria da moda. Como consequência, as empresas devem procurar formas de incorporar questões ambientais nas suas práticas de gestão da cadeia de suprimentos. Preocupações da cadeia produtiva se fundiram com preocupações sustentáveis e formaram o conceito de *Green Supply Chain Management* (GSCM), que surgiu como uma estratégia crítica para que as empresas aumentassem a sua performance e se tornassem mais competitivas (CANIATO et al, 2012).

A crescente relevância da GSCM é impulsionada principalmente pela deterioração do meio ambiente, esgotamento de recursos naturais e aumento nos níveis de poluição e

superlotação de aterros sanitários. Entretanto, não se trata apenas de ser *ecofriendly*, mas também de tornar o negócio mais (eco)eficiente e lucrativo. Na realidade, a sustentabilidade não deve ser vista como algo que gera mais custos, mas sim como uma estratégia para agregar valor e rendimentos ao negócio. No entanto, não é apenas sobre ser favorável ao meio ambiente: trata-se de um bom negócio e lucros mais elevados (SRIVASTAVA, 2007).

GSCM pode ser definida, então, como a integração da consciência ambiental no gerenciamento da cadeia de suprimentos, incluindo o design de produto, busca e seleção de materiais, processos de manufatura, entrega do produto final ao consumidor bem como o gerenciamento do descarte adequado dos produtos depois que seu ciclo de vida útil chegou ao fim (ZHU e SARKIS, 2004). Assim, a gestão sustentável da cadeia produtiva visa também incorporar práticas como os três R's: reduzir, reutilizar e reciclar.

A indústria da moda tem experimentado problemas ambientais significativos relacionados ao processo de produção, o que é caracterizado pelo uso intenso de produtos químicos e recursos naturais, resultando em um alto impacto ambiental (LAKHAL et al, 2008). Nesse contexto, o GSCM serve como estratégia fundamental, ajudando empresas a se tornarem competitivas e também permitindo que busquem a responsabilidade ambiental. Sustentabilidade na moda não se preocupa somente com materiais e processos, mas também com a configuração e gerenciamento da cadeia de suprimentos, e pode gerar novas oportunidades de negócios (CANIATO et al, 2012).

Algumas práticas deveriam ser implementadas nas empresas para o GSCM, tais como a redução de embalagens e desperdício, considerar a performance ambiental na seleção de fornecedores, desenvolvimento de produtos mais *ecofriendly*, redução das emissões de carbono durante o processo de manufatura e distribuição de bens, o treinamento de fornecedores a fim de melhorar a sua capacidade ambiental, colaboração com fornecedores e o desenvolvimento de sistemas de logística reversa (CANIATO et al, 2012).

Outra prática que vem sendo adotada é o uso de fibras orgânicas a fim de reduzir os efeitos nocivos de produtos químicos no ambiente, assim como o reuso e reciclagem de materiais, a certificação de órgãos ambientais. O design como ferramenta estratégica no desenvolvimento de produtos, pensando em todo o seu ciclo de vida útil e descarte, bem como materiais e tecnologias utilizadas para o seu desenvolvimento também são práticas cada vez mais comuns (CANIATO et al, 2012).

A sustentabilidade deve ser considerada nas fases de design e manufatura, e também no desenho e gerenciamento da cadeia de suprimentos (CANIATO et al, 2012). De fato, na indústria da moda a sustentabilidade necessita do envolvimento e colaboração de diversos

atores da sua cadeia. A preocupação com as questões ambientais e com práticas que favoreçam o desenvolvimento sustentável são percebidas como fatores de diferenciação entre empresas e mercados cada vez mais competitivos. Sob essa ótica, considera-se que o design entra como um importante fator que promove a transformação e a inovação, a fim de buscar alternativas de tornar o planeta um lugar mais sustentável (FLETCHER E GROSE, 2011).

Ao mesmo tempo em que se têm todos esses problemas no gerenciamento da cadeia de suprimentos, a indústria da moda não é inerentemente insustentável. As pessoas sempre vão precisar de roupas, e também irão se expressar através do que vestem. Deve-se, portanto, aproveitar a energia coletiva da indústria, adaptabilidade e capacidade de inovação, que podem desempenhar um papel importante na criação de um mundo sustentável e justo. Na realidade, através da comunicação, do marketing, e do lançamento de tendências, a moda poderia desempenhar um papel mais amplo para tornar a sustentabilidade desejável, e essa é uma grande oportunidade (FASHION FUTURE, 2013).

Há lições a serem aprendidas sobre a forma como o debate sobre a sustentabilidade tem se desenvolvido na indústria de alimentos, por exemplo. Como os consumidores estão cada vez mais conscientes e interessados em saber como os alimentos que consomem são produzidos, a demanda para alimentos saudáveis, produtos orgânicos e produzidos de maneira justa, ou seja, o *fair trade*, vem crescendo cada dia mais. Padrões mais elevados e certificações estão impulsionando o desempenho e os supermercados começaram a competir para ser mais sustentáveis. Estamos começando a ver tendências semelhantes no mundo da moda, onde a opinião do consumidor é sem dúvida a mais importante. Por exemplo, a demanda por algodão orgânico e comércio justo já supera a oferta (FASHION FUTURE, 2013).

Nos últimos anos, as preferências manifestadas por consumidores tem se mostrado cada vez mais complexas, incluindo a performance, que vai além do estilo, qualidade e preço. Novas tendências indicam que a sustentabilidade serve como um trampolim, a fim de atingir consumidores ambientalmente conscientes e também que reforça a imagem da marca (FAISAL, 2010). Assim, é necessário que a indústria da moda como um todo reorganize o seu sistema produtivo.

3.3. Inovação, design e sustentabilidade

Os conceitos de invenção e inovação muitas vezes se confundem, já que muitos os consideram sinônimos, mas na realidade o que deve ser esclarecido é que a inovação é um meio consistente de se atingir o progresso e o crescimento econômico em longo prazo (POJO et al, 2013). Invenção pressupõe a melhoria de uma ideia, produto, processo ou serviço. Entretanto, quando o mercado começa a atribuir valor a essa invenção, e a mesma passa a ser transacionada gerando lucro, então se torna uma inovação (SCHUMPETER, 1961).

A base da inovação, segundo Schumpeter (1961), está centrada na figura do empreendedor-coordenador, cuja função é a de semear a inovação, que pode ser considerada como (i) o lançamento ou melhoria de um novo bem no mercado; (ii) um novo método produtivo; (iii) um novo mercado; (iv) uma nova fonte de fornecimento de materiais ou de bens semimanufaturados; (v) um novo arranjo industrial, como a criação ou fragmentação de um monopólio.

A questão fundamental no que se refere à inovação reside em investigar como as empresas desenvolvem soluções inovativas. Schumpeter (1961) refere-se a esse processo como “destruição criadora”, onde são criadas novas combinações produtivas na empresa a fim de se atingir a inovação. Nesse sentido, a inovação só acontece se houver a destruição do que existia anteriormente, e junto a isso, uma recombinação de elementos produtivos. Ou seja, a rotina organizacional se torna dinâmica.

Em consonância com a estrutura conceitual da inovação como um novo produto, processo, ou melhoria em algum deles, utilizado ou comercializado por uma empresa, Pavitt (1984) afirma que a produção, adoção e difusão da inovação são fundamentais para o desenvolvimento social e econômico. Já Drucker (1986) amplia o conceito abordando o processo inovador como um instrumento específico das atividades de uma empresa, a qual deve ser capaz de explorar mudanças como oportunidades.

O autor também recupera o conceito schumpeteriano de "destruição criadora", alegando que a atividade da empresa é baseada na teoria de que as mudanças devem ser encaradas como algo natural, e sua tarefa mais importante é fazer algo diferente. Pode-se dizer que o desequilíbrio provocado pelo empreendedor inovador acontece porque há uma busca constante de oportunidades geradas pelas mudanças, que define, no limite, a capacidade empresarial inovadora. Inovação gera prosperidade e permite que as pessoas façam coisas

nunca antes feitas, ou de uma forma diferente, e é capaz de mudar a qualidade de vida, mudando os padrões de consumo de bens e serviços, como é o caso de produtos sustentáveis.

O Manual de Oslo (OCDE, 2004) também traz o conceito de inovação como a implementação de um novo produto (bem), serviço ou processo, ou como a melhoria significativa de um deles. Entretanto, ele amplia a compreensão sobre o conceito de inovação ao afirmar que esta também pode ser uma nova estratégia de marketing ou um novo método organizacional nas empresas, na organização do local de trabalho ou nas relações externas. De acordo com a ANPROTEC (2002), o Manual de Oslo (OCDE, 2004) e Gallouj (1998), os tipos de inovação podem ser classificados conforme mostra o Quadro 4.

Quadro 4: Os tipos de inovação

Tipo	<p>Produto</p> <p>Marketing de novos produtos ou produtos melhorados, resultantes do uso de novos conhecimentos, mudanças em equipamentos e/ou organização da produção.</p>	<p>Radical</p> <p>Introdução de um novo produto ou processo ou renovação da forma de organização da produção, a qual pode resultar em ruptura estrutural com novos padrões tecnológicos utilizados, permitindo a criação de novas indústrias, setores ou mercados.</p>	Natureza
	<p>Processo</p> <p>Melhoria ou adoção de novos métodos de produção, resultando do uso de novos conhecimentos, mudanças em equipamentos e/ou organização da produção.</p>	<p>Incremental</p> <p>Introdução de qualquer tipo de melhoria em produto, processo ou organização da produção em uma empresa, mas sem alterar sua estrutura industrial.</p>	
Dimensão	<p>Marketing</p> <p>Envolve a implementação de novos métodos de marketing, que podem incluir mudanças na aparência do produto e sua embalagem, disseminação e distribuição, e métodos para definir preços de benefícios ou serviços.</p>	<p>Tecnológica</p> <p>Introdução de novos produtos ou processos envolvendo tecnologia.</p>	Dimensão
	<p>Organizacional</p> <p>Renovação de procedimentos e métodos de organização de empresas, fornecedores, produção e comercialização de bens e serviços.</p>	<p>Serviços</p> <p>Resultado de uma nova atividade que atende à necessidades não materiais.</p>	

Fonte: Adaptado de ANPROTEC (2002), Manual de Oslo (OCDE, 2004) e Gallouj (1998).

De acordo com a natureza, a inovação pode ser classificada como incremental ou radical. Inovação incremental proporciona melhoria para um produto, o que não configura novos produtos. Por outro lado, inovação radical pode ser um produto ou serviço oferecidos de uma forma inteiramente nova, caracterizando uma ruptura e mudanças significativas que afetam, simultaneamente, tanto o modelo de negócio como as tecnologias da empresa.

Entretanto, de acordo com o que vem sendo observado no mercado, pode-se dizer que inovação também pode se tratar de novos conceitos ou novas ideias. Em empresas inovadoras, o design, como um conceito que agrega valor a algo, é uma ferramenta fundamental na hora de atingir soluções inovadoras. Da mesma forma, a sustentabilidade como um novo conceito de consumo, aparece como oportunidade para a inovação. Há uma mudança na lógica de consumo, a qual parece transformar a filosofia e valores de empresas inovadoras, que vem

demonstrando cada vez mais uma preocupação com o desenvolvimento sustentável (VIDAL et al, 2012).

O design possui uma função social como elemento conceitor junto à indústria, e elemento produtor, em que o principal objetivo é construir um mundo cada vez mais interativo, inteligente e sustentável. Pode ser considerado como estratégia que abrange o ciclo de vida do produto. Surge, então, o conceito de ecodesign como proposta de desenvolvimento de produtos sustentáveis. Conforme Nascimento e Venzke (2006), caracteriza-se o ecodesign como uma ferramenta de gestão sustentável, que engloba desde a escolha dos materiais até o descarte dos produtos.

A preocupação com os objetivos ambientais de reduzir o uso dos recursos naturais e de aumentar a eficiência energética do produto deve se iniciar no planejamento da compra de matéria prima, na escolha adequada de materiais de forma a melhorar a produção e o tempo de vida útil do produto. Essa escolha vem se complexificando com o surgimento de novas pesquisas e combinações de elementos e tratamentos, como materiais ecológicos (FERROLI e LIBRELOTTO, 2006).

A preocupação com as questões ambientais e com práticas que favoreçam o desenvolvimento sustentável são percebidas como fatores de diferenciação entre empresas e mercados cada vez mais competitivos. Sob essa ótica, considera-se que o design entra como um importante fator que promove a transformação e a inovação, a fim de buscar alternativas de tornar o planeta um lugar mais sustentável (FLETCHER E GROSE, 2012).

Para falar sobre inovação orientada pelo design e sustentabilidade, é relevante compreender que a inovação radical ocorre, de acordo com Manzini (2008), em nível metaprojetual, a partir de estratégias de design que contemplem não só o conceito de ecodesign descrito anteriormente, mas também o conceito de inovação de significados e aprendizagem social. Verganti (2008) afirma que a inovação orientada pelo design é possível primeiramente porque qualquer tipo de inovação possui uma forte ligação com a capacidade criativa.

O designer como profissional possui essa capacidade criativa e sua formação está baseada na necessidade de resolver problemas e encontrar novas respostas e soluções (VON STAMM, 2008). Além disso, o processo de design contém elementos de âmbito prático (concreto) e teórico (abstrato). O movimento entre a prática e a teoria (BECKMAN e BERRY, 2007) acontece conforme as informações da prática e insights criativos vão sendo convertidos em ideias e teorias abstratas, para então serem traduzidos novamente para o

domínio da prática, na forma de artefatos e instituições (CELASCHI e DESERTI, 2007; OWEN, 2001).

O designer atua como responsável por captar os significados já existentes, e conformá-los de tal maneira que seja possível prototipar conceitos abstratos através de imagens, sínteses, metáforas e modelos que facilitem a comunicação da ideia do novo comportamento proposto (UTTERBACK et al, 2006; AUGE, 2003; BERTOLA e TEIXEIRA, 2003). A reinterpretação de significados não é necessariamente imediata, já que leva algum tempo para ser assimilada. Os usuários precisam compreender a nova linguagem ou mensagem, estabelecer conexões com seu contexto sociocultural, e explorar novos valores simbólicos ou padrões de interação com os produtos e serviços. Uma empresa que compreende essa visão considera o design como direcionador para mudança mais do que uma ferramenta que dá uma forma esteticamente agradável aos objetos, e coloca o design no centro de sua competitividade estratégica (VERGANTI, 2008).

Considerando que um dos grandes desafios em direção à sustentabilidade envolve a redução dos níveis de produção e consumo, e ao mesmo tempo a promoção na melhoria da qualidade do todo ambiental, Manzini (2008) afirma que a sustentabilidade requer descontinuidade sistêmica. Assim, pode-se associar o ecodesign à inovação no sentido de que o design pensado estrategicamente pode modificar modelos mentais e também conduzir o desenvolvimento dos sistemas produtivos de maneira ecoeficiente. Desta forma, tem-se a descontinuidade sistêmica sugerida, que representa a redução de materiais e utilização de energia - conforme proposto pelo ecodesign -, mas também a mudança mental e cultural dos atores sociais, os valores e juízos de qualidade que lhe darão legitimidade, a compreensão da mudança em escalas macro e micro em relação ao espaço e ao tempo.

Para ser sustentável, um sistema de produção e consumo deve ir ao encontro das demandas sociais por produtos e serviços, mas sem perturbar os ciclos naturais e empobrecer o capital natural. Assim, a expressão design para sustentabilidade deve ser interpretada como uma atividade de design cujo objetivo é encorajar a inovação radical orientada para a sustentabilidade. Ainda em relação ao design, Fletcher e Grose (2012) afirmam que tem o papel de desenvolver estratégias para transformar a indústria e o negócio da moda, promovendo um senso de responsabilidade e diminuindo o consumo de recursos naturais. Percebe-se, dessa forma, a importância de aliar inovação e sustentabilidade quando se busca ampliar a competitividade empresarial e melhorar a qualidade de vida das sociedades. Novos modelos de negócio, que visam a manutenção do meio ambiente e o bem estar da população, também podem ser entendidos como inovadores.

4. MÉTODO

4.1. Participantes

Participaram deste estudo três empresas de moda de Porto Alegre e região metropolitana, que apresentam em sua estrutura algum indicio de preocupação com a sustentabilidade. Inicialmente foi realizada uma breve pesquisa documental como triagem. Assim, as empresas foram selecionadas por conveniência, a partir de indicações. São elas Louloux, Monjuá e Envido.

Os casos possuíam diferentes critérios entre si, o que, segundo Patton (1990), pode favorecer a identificação de temas centrais ao estudo, que permanecem presentes, apesar das diferenças existentes. Neste trabalho, as empresas variaram quanto ao mix de produtos vendidos, produção e canal de venda. As entrevistas foram realizadas individualmente, em locais escolhidos pelos participantes.

4.2. Delineamento e procedimentos

Realizou-se uma pesquisa qualitativa de cunho exploratório, com delineamento de estudo de casos múltiplos cruzados (Yin, 2005). Conforme Malhotra (2001), a pesquisa qualitativa permite uma melhor percepção e compreensão do contexto do problema de pesquisa. Os casos múltiplos tendem a ter as evidências encontradas consideradas como mais convincentes, e o estudo global visto como mais robusto (Yin, 2005).

Foi realizado contato com os proprietários de cada empresa a fim de consultar sobre sua participação. Uma vez confirmado o interesse e os critérios de inclusão no estudo (empresas que comercializam produtos de moda - roupas, calçados ou acessórios - em Porto Alegre e região metropolitana, e que apresentam algum indicio de preocupação sustentável em suas atividades, seja na relação com o fornecedor e na compra de matérias-primas sustentáveis, ou na comunicação e divulgação dos produtos) agendavam-se os encontros para início dos procedimentos de coleta de dados. Os encontros foram realizados individualmente.

As entrevistas variaram entre 40 e 60 minutos de duração, e foram realizadas nos locais escolhidos pelos participantes.

Os proprietários das empresas foram convidados a participar do estudo a partir de carta-convite por e-mail, e posterior contato telefônico. Os mesmos assinaram um termo de consentimento (APÊNDICE B) autorizando a utilização das informações e dados coletados, bem como a identificação do nome das respectivas empresas.

4.3. Instrumentos

A partir da revisão da literatura, foi realizada uma entrevista semiestruturada, com roteiro flexível (APÊNDICE A), que teve como objetivo investigar como o conceito de sustentabilidade é aplicado nas pequenas e médias empresas de moda de Porto Alegre e região metropolitana. As questões foram organizadas em quatro eixos: (i) empresa e público; (ii) mix de produtos e materiais; (iii) fornecedores; (iv) canal de venda e comunicação.

4.4. Análise dos dados

Foi realizada análise qualitativa, baseada na compreensão dinâmica dos casos em uma perspectiva sistêmica, através da síntese de casos cruzados (Yin, 2005). A técnica de síntese de casos cruzados permite que seja feita a comparação de dados de casos individuais, segundo uma mesma estrutura, ou seja, estabelecer relações entre contextos diferentes, observando os aspectos em comum. Dessa forma, foi realizada uma leitura transversal dos casos, identificando convergências e divergências, e também as categorias relacionadas ao tema e aos objetivos do estudo.

As categorias foram inicialmente definidas com base na estrutura da cadeia produtiva das empresas, e nos conceitos de moda, sustentabilidade e inovação, sendo posteriormente aprimoradas de acordo com a análise dos dados. A análise teve como objetivo descrever diferentes dimensões da sustentabilidade na cadeia produtiva de uma empresa de moda, além de identificar aspectos relacionados ao conceito de inovação.

Como principais categorias analíticas investigadas nos casos estudados, baseadas na literatura, tem-se, para o primeiro eixo “Empresa e Público”, as seguintes categorias: empreendedor, ano de fundação, segmento, tipo de fabricação, número de funcionários da empresa, breve histórico, público e ticket médio. Para o segundo eixo, “Mix de produtos e materiais”, apresentam-se as categorias mix de produtos, calendário, processo criativo, produtos com apelo sustentável, descarte de resíduos e outras ações de responsabilidade e inovação. Para o terceiro eixo, “Fornecedores”, destacam-se as categorias a seguir: fornecedores fixos, localidade, critério de escolha, como é a relação, controle sobre a origem e preocupação com a cadeia – elemento da sustentabilidade. E por fim, para o quarto e último eixo principal, “Canal de venda e comunicação”, tem-se as categorias: loja própria, e-commerce, canais de comunicação, divulgar a questão da sustentabilidade, informar a origem do produto, sua cadeia, se o empreendedor acha que a comunicação das empresas pode servir como forma de conscientização e se possui ações de pós-uso.

5. RESULTADOS E DISCUSSÃO

5.1. O caso Louloux

A Louloux é uma empresa de calçados femininos e acessórios localizada em Novo Hamburgo (RS), e existe no mercado desde 2005. Hoje, a Louloux fabrica seus produtos a partir do uso do excedente de produção da indústria têxtil e calçadista como matéria prima, mas o viés sustentável só apareceu a partir de 2010. A Louloux era uma fábrica de sapatos com modelo de produção convencional, que gerava excedente de produção, assim como tantas outras. Esse excedente se devia, principalmente, à compra mal feita de materiais, muitas vezes imposta pelos fornecedores, que obrigavam a comprar uma quantidade mínima determinada e que acabava sobrando, e outras tantas por falta de planejamento.

De 2005 a 2010, a empresa concentrou sua atuação no calendário tradicional da moda, com pontos de venda no estado, além de uma loja conceitual em Nova Iorque, que apresentava os modelos mais diferenciados da coleção, chamados pelo próprio Cristiano Bronzatto, o fundador da empresa, de sapatos colecionáveis. Com a crise financeira global de 2008, o negócio começou a enfrentar dificuldades, fechando a loja em NY. A fábrica faliu em 2010 por uma série de fatores, e a sustentabilidade entrou como uma oportunidade de negócio. Quando a Louloux entrou em crise, só havia o excedente de produção, o desperdício de material para tentar recomeçar. Sem capital e com dívidas, a solução foi transformar esse material em produtos, e a partir daí aconteceu a mudança de perfil da marca. Ou seja, a preocupação com a sustentabilidade surgiu a partir da própria inabilidade e despreocupação com essas questões.

Como a moda tem um caráter de perecível, onde a cada estação os estilos, cores e formas são renovados, e a Louloux procura desenvolver um trabalho mais aprimorado e diferenciado em relação ao design dos produtos, com formas recortadas, cores e combinações inusitadas e únicas. Assim, foi possível aplicar o excedente de materiais no desenho de novos sapatos. Ou seja, a marca não segue o padrão da moda de lançar uma coleção nova de sapatos a cada troca de estação.

Hoje, a empresa absorve uma quantidade razoável desses materiais reutilizados, que são comercializados por depósitos a um preço mais acessível, e que são abastecidos por outras fábricas com excedente de produção. Na realidade, são materiais novos, mas que estão fora de

linha dentro do ciclo de tendências da moda. Nesse sentido, pode-se dizer que a Louloux é uma empresa *ecofriendly*, já que compra somente a caixa dos sapatos, que é de papel reciclado, a etiqueta da caixa, linha e cola - porque não são recicláveis - de materiais industrializados, além de insumos como zíper e botão para alguns modelos de calçados. Entretanto, todo o restante do material utilizado para a fabricação do calçado, desde o solado, até o forro, é reaproveitado, seguindo o modelo *upcycling*.

A Louloux tem uma produção própria, em um formato diferente do anterior, antes da mudança de perfil da marca para um viés sustentável. Há um estúdio de criação, onde são pensados os modelos dos calçados, e onde são trabalhadas todas as etapas até a pré-costura do sapato. O restante da produção é terceirizado para pequenas oficinas que desenvolvem os processos de costura, solado e montagem. Entre diretos e indiretos, aproximadamente cem pessoas estão envolvidas com a Louloux atualmente. Segundo Cristiano, a questão da sustentabilidade se estende também ao trabalhador, e à manutenção dessa mão de obra com qualidade.

Além disso, em relação aos resíduos que sobram da produção, a empresa cumpre com a PNRS (Política Nacional dos Resíduos Sólidos), e paga o descarte e a coleta dos resíduos para uma empresa especializada cadastrada na prefeitura de Novo Hamburgo. Entretanto, a marca ainda não desenvolveu ações de pós uso junto ao consumidor, por envolver um investimento que depende da colaboração voluntária de quem consome.

Em relação à criação, o próprio Cristiano é quem desenha todos os modelos de calçados, que são pensados e criados em dois formatos. No primeiro, é desenvolvido o desenho do produto, e depois se adequam os materiais disponíveis para formatar cores e texturas. Já, no segundo, o produto é pensado a partir do que já tem disponível como matéria prima. Entretanto, todos os sapatos lançados pela Louloux tem como característica um design diferenciado e modelos quase exclusivos, uma vez que são produzidos de quinze a trinta pares por modelo, em média, para o Brasil inteiro. São denominados “sapatos colecionáveis”, que atingem um público bastante amplo: desde adolescentes, até idosos.

A marca conta hoje com um site de venda online, direto para o consumidor final, e bazares, chamados de “lojas temporárias”, que ocorrem esporadicamente em diversas capitais do país. No primeiro semestre de 2012, foi inaugurada a primeira “loja fixa temporária” em São Paulo, que tem também um viés sustentável, já que não se mantém aberta o mês inteiro, consumindo energia e recursos, sendo que na realidade as vendas ocorrem em uma porcentagem mínima desse período. Assim, o espaço se torna efetivamente lucrativo e produtivo, funcionando de uma maneira mais eco eficiente. Entretanto, a partir de 2013 a

empresa voltou a utilizar o modelo de loja convencional, abrindo duas lojas em shoppings de Porto Alegre e uma em um shopping de São Paulo, a fim de aumentar as vendas.

O público-alvo da empresa são mulheres de uma faixa etária mais abrangente, que vai desde os 18 aos 50 anos. O sócio não define uma classe, mas pela localização das lojas de shopping e pela informação de moda transmitida, pode-se dizer que as consumidoras são, principalmente, das classes B e C. O ticket médio varia entre R\$ 149,00 e R\$ 240,00, dependendo do produto (bota, sapatilha ou bolsa). Entretanto, segundo relato do empresário, não há um único perfil de mulheres que consomem os sapatos, mas quem é cliente normalmente compra mais de um par.

O modo como a empresa Louloux gerencia seus processos de design representa uma escolha positiva rumo ao complexo e descontínuo modelo de transição social e cultural da sustentabilidade. A marca representa uma iniciativa local, em nível micro de transformação e reflexão sobre os processos de design de calçados. Embora seu modelo siga pautado na comercialização de produtos, os incrementos sustentáveis em seus processos e a nova estética proposta em seus calçados, que reutilizam materiais antes descartados, promovem a reflexão sobre um novo modelo mental possível, influenciando a aprendizagem social. Pode-se afirmar que o papel social da marca é o de promover diálogos acerca do tema sustentabilidade.

Nesse sentido, pode-se estabelecer uma reflexão: nenhum produto possui tanta divulgação especializada e é tão analisado quanto os produtos de moda, e por isso mesmo é necessário criar um novo modelo produtivo, que seja condizente com as necessidades atuais do planeta e com as preocupações em relação a um desenvolvimento sustentável.

A Louloux é um exemplo de empresa que seguia modelos tradicionais de produção, sem a preocupação com questões ambientais, e que, a partir de uma crise, viu na sustentabilidade uma oportunidade de reerguer o negócio. Isso mostra que, diferentemente do que muitos possam pensar, ações voltadas para a sustentabilidade e uma mudança de sistema podem ser lucrativas, menos custosas, e junto a isso ajudar na preservação do planeta.

Por tudo isso, mais uma vez é reforçada a ideia de que adotar políticas e ações sustentáveis é fundamental por parte das empresas do segmento de moda. A reutilização de materiais como material prima, a transformação desses materiais em produtos com valor agregado e com um design diferenciado, desenvolve gradativamente uma consciência sustentável, tanto por parte de quem produz, quando por parte de quem consome.

5.2. O caso Monjuá

A Monjuá é uma empresa com um histórico bastante interessante, pois já passou por diversas reestruturações no modelo de negócio. A empresa faz parte do grupo de vestuário “3 Passos”, que antes tinha uma fábrica de jeans. Essa fábrica fechou, e em 2011 transformaram esse CNPJ na Monjuá, onde o objetivo era que a nova marca se tornasse uma outra rede de lojas do mesmo grupo, voltada para um público com outro perfil, mas que pudesse utilizar a mesma estrutura administrativa, financeira, jurídica e de distribuição do grupo.

Inicialmente, foi feito um planejamento para que em três anos a Monjuá tivesse até quinze lojas, uma vez que o grupo “3 Passos” estava disposto a investir. Entretanto, como começaram a atuar no mercado de Porto Alegre, e por haver muitas diferenças, só o investimento financeiro não foi o suficiente para garantir o crescimento, porque era necessário um *know how* gerencial. Até 2014, a Monjuá chegou a ter duas lojas, uma na capital e outra em Cachoeira do Sul, em função da conveniência do grupo atuar lá. Existia uma série de fatores que eram elencados na hora de definir qual seria o próximo ponto de venda: tamanho do ponto, praça, pois a localização tem que estar adequada ao perfil da loja, e o valor do aluguel. Hoje, as duas lojas estão fechadas e a operação está migrando para o *e-commerce* e venda em loja multimarcas.

Essa decisão aconteceu por questões financeiras, porque com os rendimentos atuais da loja, os custos de estrutura não estavam se pagando. Para manter o plano inicial de crescimento, seria necessária uma redução muito grande da estrutura, e isso implicava em as sócias Ana e Luiza Bender assumirem o negócio de uma nova forma, mais presente no ponto de venda e mais gerencial, mas por fatores pessoais a decisão foi de não optar por esse modelo de negócio. Assim, surgiu a ideia de migrar para o *e-commerce*, que embora tenha uma operação também complexa, permite maior flexibilidade, segundo as sócias.

Outro fator importante que culminou para essa decisão foi a questão do problema de acessibilidade do ponto, que ficava na Avenida Osvaldo Aranha. A grande questão é que muitos consumidores iam até a loja de carro com seus pais, e não havia lugar para estacionar, o que começou a ser um problema para as vendas.

O público da Monjuá é principalmente feminino, apesar de atenderem também o público masculino, classe B, com um perfil jovem, entre 18 e 24 anos. O ticket médio varia em torno de R\$ 120,00 a R\$ 150,00 reais, que correspondia a uma média de 2 peças. Entretanto, além desse público no qual era focada toda coleção e comunicação, as mães dos

consumidores passaram a comprar também. Isso aconteceu porque o público de 18 a 24 anos nem sempre tinha o poder aquisitivo para adquirir os produtos, então na hora da compra levavam as mães junto. Como a loja tinha produtos com informação de moda que correspondia ao desejo das mães, isso aconteceu naturalmente, sem planejamento. Inclusive com a perspectiva de transformar o negócio, a questão de abordar ou não esse público na comunicação, que é feita quase que exclusivamente online através de redes sociais, foi uma das dúvidas.

A empresa se define como uma *fast fashion*, com o lançamento de quatro coleções no ano, mas com reposição de produto entre as estações, seguindo o calendário tradicional da moda. As coleções são montadas através de um processo bem delineado. Inicialmente ocorre a etapa de pesquisa de tendências, feita internamente, trabalhando com a informação de moda vigente no mercado, ou seja, a marca não possui um estilo único e próprio. A equipe acompanha através de blogs desfiles de estilistas internacionais e muitos blogs de *street style* no objetivo de buscar confirmação dessas tendências.

Todas essas informações são analisadas e direcionadas para o setor de compras, selecionando então as tendências e conceitos que mais se relacionam com a proposta da marca. A próxima etapa consiste em ir até os fornecedores, que já vendem as peças prontas, e fazer essa curadoria de moda dentro do que cada fornecedor oferece. Quando o produto chegava na loja, era feito um trabalho focado de *visual merchandising* para conseguir organizar esses produtos, de forma que, visualmente, conseguissem expressar aquela tendência. Então havia o trabalho da pesquisa, na hora da compra, e depois na hora de organizar o ponto de venda e de fazer as campanhas, alinhando tudo isso.

Quanto aos fornecedores, a maioria é fixa e dos estados do RS, MG, RJ e SP. Caso houvesse algum produto fundamental na coleção e que os fornecedores fixos não oferecessem, buscavam novos fornecedores. O objetivo era, ao longo do tempo, desenvolver produtos-chave dentro da Monjuá, criando uma *private label*. Não há uma preocupação com a sustentabilidade e origem dos produtos ao longo da cadeia, porque no início da empresa isso foi discutido e em função da dificuldade de se adequar, da burocracia e falta de incentivo, o valor “sustentabilidade” não entrou como um pilar fundamental, mas estava presente como valor pessoal das sócias. Existia uma vontade de incluir a sustentabilidade, mas como não sabiam como fazer, isso acabou ficando em segundo plano.

Além disso, no início do planejamento da empresa, quando a sustentabilidade foi questionada e trazida para a discussão, as sócias chegaram à conclusão de que, como estavam falando de varejo, e o varejo é um dos últimos a adotar as mudanças, é muito atrasado em

termos de adotar o novo porque está próximo ao público e precisa atender uma maioria, e a maioria ainda não tem essa demanda, era mais difícil se adaptar. O varejo tem essa “desculpa”, na visão delas. Então em termos de sustentabilidade, decidiram que teriam cuidados internos, pensando no lixo e desenvolvendo projetos especiais e ações específicas.

Assim, o único fornecedor que tinha um apelo sustentável, na realidade, era um parceiro, uma empresa que fabrica produtos de couro a partir do *upcycling*, a PP Acessórios. A Monjuá e a PP desenvolveram em conjunto uma carteira sustentável, que era divulgada no ponto de venda com esse apelo, mas segundo relato das sócias, a maioria das pessoas que comprava não comprava por isso, mas sim porque achava bonito.

Além desse projeto especial, a Monjuá realizava outra ação relacionada à sustentabilidade, chamada “*Recycle Day*”, que surgiu a partir de uma ideia de um novo modelo de negócio. As sócias sempre questionaram o modelo vigente, mais tradicional, e pensavam em uma empresa que pudesse ter roupas diferenciadas para aluguel, fazendo uma curadoria específica dessas peças, que muitas vezes eram caras demais para orçamento da Monjuá no formato atual, porque o negócio funcionaria a partir de outra lógica.

A partir dessa conversa e de pesquisas referenciais como a *Marks&Spencer*, que realiza ações de desconto para os consumidores que levam peças usadas em condições de uso, criaram o *Recycle Day*, com o propósito de abrir um espaço para as consumidoras levarem suas próprias roupas para troca ou comercialização. Era cobrada então uma taxa simbólica para oferecer lanche e limpeza, e a Monjuá fazia uma seleção de peças que entravam em promoção.

Como a ideia não era abrir um brechó, em função até da questão burocrática, o uso do espaço era o que estava sendo oferecido. A ideia era trazer a questão do desperdício e reutilização à tona, despertando a consciência sustentável nas consumidoras, e também sentir a resposta do mercado ao mostrar que mesmo sendo uma *fast fashion*, há essa preocupação. Foram realizadas duas edições, que foram divulgadas nas redes sociais e tiveram grande repercussão na mídia. Com a operação migrando para o *e-commerce*, o *Recycle Day* vai continuar, mas o formato ainda está sendo estudado.

Essa ação, mais do que qualquer coisa, serviu, segundo relato das sócias, como um termômetro para perceber a aceitação do público às ações relacionadas ao tema da sustentabilidade. Surpreendentemente, o público mais interessado era muito jovem, o que pode sinalizar uma consciência coletiva começando a aparecer nas novas gerações. Conforme relato, “Sim, o *Recycle Day* pode servir como uma forma de conscientização, mas mais do que isso, é uma resposta de que o mercado já está mais consciente. Porque a não ser que a

comunicação seja feita de uma maneira diferente, a não ser que ela seja um ‘produto cultural’, como dizem os autores da inovação orientada pelo design, que provoca uma mobilização a ponto de conscientizar as pessoas, ela não transforma. Se for só comunicar por comunicar, não sensibiliza”.

A partir disso, é possível perceber que ainda é um desafio incorporar a questão da sustentabilidade em empresas de *fast fashion*. A H&M é um exemplo de *fast fashion* internacional que adotou metas de uso de algodão orgânico em toda coleção até 2020, e desde 2010 lança diversas coleções com um apelo consciente (H&M, 2010). Entretanto, segundo a percepção e experiência das sócias, especialmente no Brasil, ainda é muito difícil incorporar esses valores em uma empresa que segue um modelo de negócio tradicional, seja pela burocracia e legislação, ou pela falta de informação. Além disso, nem sempre o público está pronto para aderir à uma mudança de comportamento tão imediata, é um processo.

Para a Monjuá, foi difícil enxergar como a sustentabilidade seria incorporada, fazendo parte da estratégia independentemente do posicionamento. A grande questão é que a sustentabilidade não pode ser um posicionamento, ela deve fazer parte do negócio na sua essência, tanto quanto um setor de RH, por exemplo.

Além disso, a Monjuá oferecia também um serviço, que era o Lab Monjuá, um espaço para cursos, workshops e troca de conhecimento com o público, organizado em conjunto com parceiros. Muitos cursos, inclusive, abordavam a questão da sustentabilidade na moda. Como existia o objetivo de, no futuro, fazer o desenvolvimento de produtos internamente, o Lab foi uma possibilidade de aproximar pessoas com mais *expertise* na área da moda, trazendo para dentro da Monjuá cursos que pudessem capacitar também a equipe.

Os resultados dos cursos tinham o objetivo de dar suporte financeiro para a estrutura que não estava compensando financeiramente. Entretanto, com a migração da operação para o *e-commerce*, o Lab será descontinuado. Por tudo isso, pode-se dizer que a Monjuá é uma empresa que vem se reinventando desde sua criação, e também apresenta a inovação constante a partir da adaptação do modelo de negócio às demandas do mercado, seja agregando serviços, realizando ações relacionadas à sustentabilidade ou remodelando a operação para alavancar o crescimento.

5.3. O caso Envio

A Envio existe desde 2011, primeiramente só com a sócia Mariana Duda, que tinha a ideia de ter uma marca de roupas, uma *fast fashion*. Entretanto, na pesquisa inicial sobre o mercado, começou perceber a questão do desperdício, de tecidos tóxicos, da produção com condições de trabalho subumanas, do consumo desenfreado e do descarte, além de conversas com designers, que já se mostravam desanimados com o mercado da moda no formato atual. Por tudo isso, decidiu abrir um negócio voltado para a sustentabilidade, uma forma de fazer moda com menos impacto no ambiente. No ano seguinte, a outra sócia, Lívia, entrou para a empresa.

Hoje a Envio tem duas vertentes. A primeira é a produção de moda, as coleções que são feitas a partir do método *upcycling* e comercializadas, e a segunda é a questão do desenvolvimento têxtil. Atualmente, a empresa trabalha com coleções de verão e inverno, compostas de roupas e acessórios, além de outros lançamentos aleatórios. Entretanto, em função da velocidade com que a indústria da moda gira, é necessária uma antecipação muito grande para seguir o calendário tradicional. Por isso, a partir da próxima estação, serão criadas coleções com peças mais atemporais, porque no momento não há como aumentar a equipe a ponto de criar essa estrutura.

A Envio não tem funcionários no modelo atual do negócio, as coleções são desenvolvidas em parceria com novos talentos, jovens que estão na faculdade ou recém saídos, e profissionais que tenham interesse em trabalhar com materiais sustentáveis. A ideia é fortalecer o mercado local através da capacitação desses jovens talentos, já que a parte social também faz parte do desenvolvimento sustentável.

Na realidade, há o relato de algumas dificuldades ao trabalhar com novos designers, porque muitas vezes a matéria-prima é um resíduo, e isso cria algumas barreiras, pois grande parte dos designers de moda não está acostumada a trabalhar dessa forma. Além disso, uma das dificuldades reside na questão criativa sobre o que fazer com o próprio material, por muitas vezes não saber como ele se comporta. Isso poderia ser incentivado nas universidades, mas em muitos cursos o tema não é abordado. Além disso, falta conhecimento técnico a respeito dos tecidos, por exemplo, da falta de informação de não saber de onde vem e do que é feito cada tecido.

Como faz parte dos valores da empresa evitar o desperdício, a maioria dos tecidos que sobram são utilizados novamente em outras coleções ou desenvolvendo saquinhos de

embalagens para os acessórios, por exemplo. Caso não seja possível fazer um reaproveitamento, retalhos de tecidos e outros tipos de resíduos têm seu descarte feito de maneira correta. Em uma das coleções, esses retalhos foram doados para uma instalação artística. Entretanto, ainda não foram desenvolvidas ações de pós-uso dos produtos junto aos consumidores.

A empresa contrata então designers ou modelistas, mas toda a cadeia produtiva é terceirizada, como a costureira e o artesão. Entretanto, o processo criativo, a modelagem e escolha de materiais são definidos junto à Envido. Inclusive, as sócias não pensam em, um dia, ter uma estrutura com produção própria. A ideia é manter terceirizado, porque o objetivo é fazer com que as pessoas desenvolvam uma cadeia, que o ateliê que trabalha com a Envido possa trabalhar com outras marcas, desenvolvendo o empreendedorismo e o mercado local.

Segundo a visão das sócias, nem todos os clientes Envido compram os produtos da marca em razão do apelo sustentável. Como as coleções são pequenas, com um número de peças reduzido, e a venda ainda é feita em sua maioria para pessoas próximas, parentes ou amigos, há um caminho a ser percorrido para tornar a marca mais conhecida. Além disso, a venda é feita somente por *e-commerce* ou na sede da empresa, e os produtos não tem um preço tão competitivo como outros sites de venda online, como o Ali Express, por exemplo, que tem peças vindas da China a um preço de dez dólares para o consumidor final. Quem conhece a marca compra também pelo apelo sustentável, inclusive muitas pessoas ficam curiosas sobre a origem dos materiais, mas muitas compram somente porque gostam da modelagem, enfim, da peça em si, e da informação de moda que ela carrega.

De maneira geral, um grande desafio é a questão dos custos. Os produtos feitos a partir de materiais sustentáveis normalmente são mais caros. No caso da Envido, há a questão do custo de importação dos tecidos, logística, despachante e imposto sobre imposto. Além disso, como a marca ainda é pequena e a produção também, essa encarece pela pouca quantidade produzida, pois quanto maior a quantidade, menor o custo unitário. E como a cadeia que trabalham é baseada no *fair trade*, ou comércio justo, todos os elos tem remuneração adequada, e isso encarece também o produto.

O público alvo é somente feminino, com uma faixa-etária bem ampla, que vai dos 25 aos 55 anos, em média, mas já venderam até para consumidoras de 80 anos. Um dos fatores que faz a Envido abranger uma faixa tão ampla é a modelagem dos produtos, e também porque costumam desenvolver peças mais básicas. São mulheres que tem “a cabeça mais aberta”, mais modernas, estão no mercado de trabalho, são ativas. Uma curiosidade sobre o público mais velho é que é um público que se interessam pelos materiais, não necessariamente

pela questão da preocupação com o planeta, mas há relatos de curiosidade sobre a atitude da empresa. O ticket médio varia entre R\$ 100,00 a R\$ 150,00, e em média são compradas duas peças.

Já foi considerada a possibilidade de vender em lojas multimarcas, como forma de ampliar a visibilidade da marca frente aos consumidores. Entretanto, há um receio por estar dividindo o espaço com outras marcas que vendem seus produtos sem nenhuma preocupação com a sustentabilidade, com uma proposta totalmente diferente. Sobre abrir uma loja própria, já foi considerado também, mas em função dos investimentos na vertente do desenvolvimento têxtil, isso ainda não é a prioridade.

Toda a comunicação da Envido é feita através das redes sociais. Inclusive no Instagram da marca são postadas dicas para uma vida sustentável como um todo, não só no âmbito da moda, de forma a usar os canais de comunicação como um espaço para conscientizar o público. No futuro, pretendem desenvolver *tags* para entregar com as mercadorias com informações sobre a cadeia produtiva, como outra forma de conscientização do consumidor, uma vez que hoje só existe a etiqueta com as informações básicas obrigatórias.

Em relação aos fornecedores, não necessariamente são sempre os mesmos, podendo variar em função da Envido trabalhar com diversos materiais, dependendo da coleção. Caso queiram trabalhar com algum tecido, material ou técnica diferente buscam esse novo fornecedor que, assim como os outros, é escolhido dentro do critério da sustentabilidade. A relação com os fornecedores normalmente é próxima, muitas vezes inclusive pela questão de novos usos e adequações de processos e materiais. Um exemplo foi uma pulseira feita de chapa de cobre, em que foi necessário utilizar um processo químico para dar um banho nessa chapa para evitar que não oxidasse muito rápido. Nesse caso, buscaram um fornecedor local, do Rio Grande do Sul, que tivesse um processo menos agressivo, com certificação.

Em relação à vertente do desenvolvimento têxtil, que é a parte de desenvolvimento de novos tecidos, preferencialmente biodegradáveis, as sócias têm parceria e importam de uma empresa chinesa. Apesar de o foco ser estimular o mercado local, elas relatam que o Brasil ainda está muito aquém do necessário para esse tipo de desenvolvimento têxtil. Falta tecnologia e infraestrutura. Uma solução para tentar desenvolver essa segunda vertente no país é a procura por órgãos como a EMBRAPA (Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária), que desenvolve projetos como o “Embrapa Tropical”, situado em Fortaleza, e que desenvolvem pesquisas como, por exemplo, a possibilidade de criar um tecido nobre a partir da fibra de coco verde, que resolveria um problema grave de lixo do nordeste brasileiro

e no Rio de Janeiro, porque o coco não tem uma reutilização, atrai insetos que podem proliferar doenças, e ficam nos aterros. O problema é que falta o apoio da indústria, então o projeto avança de maneira muito devagar, ficando somente no âmbito acadêmico.

Especificamente sobre a questão do desenvolvimento têxtil e a relação com as empresas chinesas, havia um intermediário que solicita o tipo de tecido que querem para essas indústrias, pois há tecidos que só podem ser desenvolvidos lá em função da disponibilidade de tecnologia. Essa pessoa recebia as amostras, levava nas fábricas, fazia reunião com os fornecedores, e disponibilizava as amostras para a Envido. Entretanto, esse mediador voltou para o Brasil, então a empresa está reestruturando essa cadeia, encontrando-se em fase de readaptação.

As empresas chinesas desenvolvem os tecidos conforme os materiais ecológicos disponíveis, de forma que fique parecido com o *briefing* solicitado. Esses tecidos têm certificação ambiental, questão que também falta ser mais desenvolvida no Brasil, e podem ser feitos a partir da proteína do leite, de fibra de soja, há tecidos que são feitos de materiais como madeira da construção civil, tecidos de cânhamo, seda reciclada, todos que não são trabalhados no Brasil. A Envido realiza então o processo de importação desses tecidos, já que o país não dispõe de maquinário e tecnologia, e faltam incentivos do governo para que isso seja desenvolvido, além da quantidade de impostos.

A realidade do Brasil é que a maioria dos tecidos utilizados na produção nacional é importada, a não ser pelo algodão e malha. Mas a Envido procura fornecedores locais que produzem tecidos ecológicos aqui, apesar da variedade ser muito menor e não ter tantas opções de tecidos mais finos como os desenvolvidos na China. As sócias pretendem iniciar parcerias com outras marcas para desenvolvimento de coleções, uma vez que já vendem esses tecidos fabricados na China para outras empresas.

Pode-se dizer por tudo isso que a Envido é uma empresa inovadora em relação à concorrência dentro do setor da moda. De acordo com as sócias, ainda há muitos desafios para o crescimento da empresa, ainda mais por ter toda a preocupação com a sustentabilidade envolvida, já que a maioria das vezes os produtos acabam concorrendo com outras marcas que não tem a mesma preocupação, como lojas de *fast fashion*. Elas relatam que a percepção existente é a de que os consumidores ainda não estão muito interessados, e a maioria das empresas não está muito preparada. Há falta de informação e um longo caminho até que a indústria da moda sustentável se consolide.

Um dos caminhos que a empresa adota para buscar a referência em outros modelos de negócio é participar de feiras e eventos internacionais. Como o processo produtivo na Envido

é novo para cada material utilizado, é difícil ainda ter referências e métodos locais para aperfeiçoar o processo. Além disso, fora do Brasil esse setor está mais avançado, pois a questão da certificação, por exemplo, é muito mais rígida e criteriosa. É um setor que ainda pode se desenvolver muito.

5.4. Análise e discussão comparativa dos casos

A partir da descrição dos casos e dos critérios definidos para o roteiro de entrevista, foi desenvolvido um quadro comparativo das empresas, dividido pelos principais tópicos e informações mais relevantes, a fim de realizar uma análise cruzada dos casos, o que permite um olhar mais aprofundado sobre o assunto. O quadro de análise cruzada foi distribuído dentro de macro temas, que são “Empresa e Público”, “Mix de Produtos e Materiais”, “Fornecedores” e “Canal de Vendas e Comunicação”, os mesmos definidos inicialmente para guiar o roteiro de entrevista. Dentro de cada macro tema, foram especificados tópicos principais para cada uma das empresas, como poder ser observado no Quadro 5.

Quadro 5 – Quadro comparativo das empresas

		LOULOUX	MONJUÁ	ENVIDO
EMPRESA E PÚBLICO	Empreendedor	Cristiano Bronzatto	Ana e Luiza Bender	Mariana e Lívia Duda
	Ano de fundação	2005	2011	2011
	Segmento	Calçados	Vestuário	Vestuário
	Fabricação	Fabricação própria com processos terceirizados	Não possui fabricação própria. Produtos comprados prontos de fornecedores.	Não possui fabricação própria. Todo o processo é terceirizado.
	Nº funcionários	14	2	0
	Breve histórico	A empresa começou como uma fábrica de sapato seguindo o modelo tradicional de negócio. Depois da crise em 2008, a empresa chegou a beira da falência, e a única opção era mudar o modelo do negócio a partir do <i>upcycling</i> .	A loja faz parte de um grupo, e surgiu como uma possibilidade de explorar novos mercados e atuar na área da moda. A sustentabilidade foi discutida no plano de negócios, mas não foi incorporada como um valor fundamental da empresa.	O objetivo inicial era trabalhar com moda e criar uma <i>fast fashion</i> . A partir das pesquisas, a questão da sustentabilidade surgiu como cerne do negócio, mudando totalmente o propósito do mesmo.
	Sustentabilidade	A sustentabilidade surgiu como uma oportunidade de mercado – <i>upcycling</i> .	Modelo <i>fast fashion</i> , mas tem ações pontuais para tentar se adequar.	O valor da sustentabilidade esteve presente desde a criação da empresa – <i>upcycling</i> .
	Público	Mulheres	Principalmente feminino	Mulheres
	Ticket Médio	R\$ 120,00 - 1 peça	R\$ 150,00 - 2 peças	R\$ 170,00 - 2 peças

MIX DE PRODUTOS E MATERIAIS	Mix de produtos	Calçados e acessórios	Roupas, calçados e acessórios	Roupas e acessórios
	Calendário	Não seguem o calendário tradicional da moda. Como os sapatos são feitos de matéria-prima que sobrou de outras coleções, acabam lançando seus produtos sem um calendário específico.	Tem coleções sazonais, são quatro lançamentos no ano, mas com reposição de produtos entre esses períodos.	Atualmente lançam duas coleções por ano (Verão/Inverno), mas em função da velocidade e antecedência necessária para seguir o calendário tradicional da moda, vão deixar de tentar se adequar a ele e lançar produtos mais atemporais.
	Processo criativo	O próprio Cristiano desenha os sapatos. A criação tanto pode ser feita a partir dos materiais, como quanto o processo inverso, criando primeiro o modelo e depois adequando com o que há de matéria prima disponível.	Possuem um setor de pesquisa de tendências que filtra o que se relaciona com a marca e com o público e passa um briefing para o setor de compra, que busca peças dentro do conceito e da tendência indicada.	A empresa faz parcerias com designers e jovens talentos para criação dos produtos, que podem ser pensados a partir de um material específico que as sócias estejam com vontade de experimentar, ou com resíduos de outros segmentos.
	Produtos com apelo sustentável	Sim. Todos os produtos são feitos a partir do <i>upcycling</i> .	Possui projetos especiais, como uma série de carteiras e <i>clutches</i> desenvolvidas em parceria com a PP Acessórios, uma empresa que trabalha com reaproveitamento de couro.	Sim. Como a empresa nasceu preocupada com a sustentabilidade, todos os produtos são feitos com materiais ecologicamente corretos, tanto com tecidos inovadores, como a partir do processo de <i>upcycling</i> .
	Descarte de resíduos e outras ações de responsabilidade	A empresa descarta seus resíduos de acordo com a PNRS (Política Nacional de Resíduos Sólidos Urbanos).	Como não possui fabricação própria, não há descarte de resíduo industrial. A empresa estimula ações internas de conscientização, como a separação do lixo.	Como toda produção é terceirizada com artesãos e produtores locais, não há resíduo industrial. Caso haja alguma sobra de tecido ou outro material que não possa ser reaproveitada para próximos produtos, é dada uma destinação adequada. Já foram doados retalhos de tecido para realização de uma exposição de arte, por exemplo.
	Inovação	Inovação no modelo de negócio. Sustentabilidade como catalisador para a inovação.	Inovação ao oferecer um espaço para troca de experiências e conhecimento, inclusive sobre a questão da sustentabilidade. Inovação ao agregar e oferecer um serviço.	Inovação no modelo de negócio, na questão do desenvolvimento têxtil, de venda de tecidos sustentáveis, na parceria com outros artesãos e empresas e no uso de materiais.
FORNECEDORES	Fornecedores fixos	Sim, mas caso precisem de algum material que o fornecedor não tenha disponível, procuram outros.	Sim, mas caso haja alguma peça com conceito específico que outro fornecedor tenha disponível, compram desse outro. Mas não é o costume.	Sim, trabalham com alguns fornecedores e parceiros fixos, mas caso estejam à procura de um novo material para ser utilizado, buscam fornecedores especializados.
	Localidade	Trabalham principalmente com fornecedores locais, do Rio Grande do Sul, e alguns de outros estados.	Trabalham com fornecedores do Rio Grande do Sul, São Paulo, Rio de Janeiro e Minas Gerais.	Para o desenvolvimento têxtil, trabalham com fornecedores da China. Mas todos os outros fornecedores e artesãos são do Rio Grande do Sul, exceto quando não encontram ninguém especializado, buscam em Santa Catarina. Mas como a ideia é ser sustentável em todos os âmbitos do negócio, buscam estimular o mercado local.

	Critério de escolha	Disponibilidade de materiais.	Preço e capacidade de atender às demandas relativas aos conceitos e tendências de moda do período.	Disponibilidade de materiais e preocupação com a sustentabilidade.
	Como é a relação	Relação estritamente comercial.	Relação estritamente comercial.	Relação comercial e de parceria para desenvolver novos projetos.
	Controle sobre a origem	Como reutilizam materiais descartados por outras empresas, sabem que esse material não tem origem sustentável.	Não possuem.	Buscam fornecedores que atendam aos critérios estabelecidos, mas não existem um controle maior sobre a origem do material. Não há auditoria, por exemplo.
	Preocupação com a cadeia - elemento da sustentabilidade	A sustentabilidade nesse caso está presente no modo como a matéria-prima será utilizada, dando um novo destino para algo que seria descartado.	A preocupação com a sustentabilidade como um elemento fundamental na cadeia não existe. Nesse caso, se faz presente apenas na parceria com outras empresas para a realização de projetos especiais.	A preocupação com a sustentabilidade da cadeia existe.
CANAL DE VENDAS E COMUNICAÇÃO	Loja própria	Sim. Abriram recentemente uma loja no Shopping Iguatemi, em Porto Alegre. Além disso, fazem bazares temporários em diversas capitais do país.	Sim, mas estão fechando a loja e migrando principalmente para venda online e em loja multimarca.	Não. Vendem no ateliê ou à domicílio.
	E-commerce	Sim, vendem através de loja própria.	Sim, estão lançando um e-commerce próprio como principal canal de vendas.	Sim, a principal forma de venda hoje é através da loja online.
	Canais de comunicação	Redes sociais, principalmente.	Redes sociais, principalmente.	Redes sociais, principalmente.
	Divulgar a questão da sustentabilidade	No início não, mas hoje costumam divulgar o modelo <i>upcycling</i> .	Não porque isso não é um valor incorporado da empresa, mas é das sócias. Divulgam em ações especiais.	Sim, esse é o principal atributo dos produtos.
	Informar a origem do produto, sua cadeia	Não.	Não.	Não, mas no futuro pretendem informar a origem dos materiais.
	Acha que a comunicação das empresas pode servir como forma de conscientização	Sim.	Sim	Sim
	Ação de pós-uso	Não, mas na compra estimulam que, se a cliente for colocar a caixa do sapato no lixo, que nem leve.	Sim. Não necessariamente pós-uso de seus produtos, mas tem uma ação que chama " <i>Recycle Day</i> ", onde as consumidoras utilizam o espaço da loja para troca e venda de roupas usadas, como um brechó temporário.	Não.

Fonte: elaborado pelo autor.

Analisando as informações coletadas respectivas ao primeiro macro tema, “Empresa e Público”, que foram coletadas a fim de contextualizar o universo de atuação de cada empresa, para uma compreensão global mais ampla desse universo, percebe-se que todas elas são recentes, com menos de dez anos de atuação, e apresentam modelos de negócio diferentes do padrão tradicional de uma empresa de moda. Uma possível explicação para isso é porque

foram criadas por empreendedores jovens, que já nasceram em um contexto de mudança e globalização.

Todas as empresas têm como foco principal a comercialização de produtos de moda (roupas, calçados ou acessórios) para o público feminino, que pode variar de faixa-etária, mas que em todos os casos se mostra bastante ampla. O ticket médio dessas empresas é relativamente semelhante, variando entre R\$ 120,00 a R\$ 170,00, correspondentes a uma ou duas peças.

Em relação à produção, por fatores como definição do modelo de negócio, valores empresariais ou custos, as empresas variam entre produção própria ou terceirizada, podendo haver uma combinação desses modelos como no caso da Louloux, que tem uma fábrica própria e criação e desenvolvimento de produto internamente, mas terceiriza a etapa final da produção e outras tarefas.

Já a Monjuá não apresenta desenvolvimento de produto, apenas pesquisa de tendências e identificação de conceitos que serão traduzidos na coleção, e compra todas as peças prontas de outros fornecedores. A Envigo, por outro lado, faz parcerias com designers e novos talentos para o desenvolvimento da modelagem e produtos, mas mesmo terceirizando a produção com fornecedores e artesãos locais, acompanha e participa de todo o processo.

A Monjuá, por ser uma *fast fashion*, segue o calendário tradicional da moda. Não há um modelo *quick response* tão elaborado como acontece em grandes marcas de *fast fashion* como a Zara, por exemplo, mas são lançadas quatro coleções principais e há reabastecimento de produtos nas entressafras. Já a Louloux tem lançamentos de produtos aleatoriamente, não seguindo nenhum calendário específico. No meio termo, apesar de não se encaixar em um modelo tradicional, a Envigo procura seguir de forma moderada o calendário da moda, com duas coleções principais por ano e outros lançamentos de produto esporadicamente. Entretanto, a opção para o futuro é migrar para um caminho mais parecido com o da Louloux, com o lançamento de produtos atemporais.

Sobre a questão da sustentabilidade em relação somente aos produtos, a Louloux e a Envigo trabalham com a proposta de que todos os produtos são feitos a partir do *upcycling*. A Envigo também desenvolve produtos com tecidos ecológicos. A Monjuá, por ser uma *fast fashion*, se apresenta em uma realidade mais distante, mas nem por isso deixa de comercializar produtos com apelo sustentável, como é o caso de uma série de carteiras e *clutches* desenvolvidas em parceria com outra marca que trabalha com couro dentro do método *upcycling*, como um projeto especial.

Em relação aos fornecedores, para as empresas Louloux e Monjuá pode-se dizer que são escolhidos por conveniência, mas que no geral mantêm uma relação duradoura. Os fornecedores da Louloux não necessariamente trabalham com materiais sustentáveis, já que a empresa utiliza como matéria-prima o couro e tecidos excedentes de outras fábricas tradicionais. A Monjuá não tem a preocupação com a sustentabilidade ao longo da cadeia, comprando de fornecedores de diversos estados do Brasil. E por fim, a Envido tem o fornecedor fixo na China, através do qual desenvolve e importa tecidos sustentáveis, e, além deste, trabalha também em uma relação próxima com fornecedores locais, que são escolhidos a partir do critério da sustentabilidade na cadeia.

É interessante perceber que o principal canal de vendas, hoje, de todas as empresas analisadas é o *e-commerce*. Mais do que a questão do perfil do público-alvo, a escolha prioritária pela venda online se dá em razão de redução de custos. A Louloux trabalha também, recentemente, com o modelo de lojas tradicionais e bazares temporários. A Monjuá, que antes tinha lojas próprias, migrou a maior parte da operação para o *e-commerce* e vende também em lojas multimarcas. E a Envido, além da loja online, vende à domicílio, com um atendimento mais personalizado, principalmente para amigos e conhecidos.

Sobre a comunicação, o principal canal de todas as empresas são as redes sociais, como Facebook e Instagram. As duas marcas com apelo sustentável costumam divulgar essa questão em seus perfis como atributos do produto. A Monjuá não o faz por não ser o apelo principal. Entretanto, todas as empresas acreditam que a comunicação e ações das marcas podem servir como forma de conscientização para os consumidores, que aos poucos devem incorporar uma atitude mais consciente em relação à compra de moda.

Um *insight* interessante, que foi possível perceber através das entrevistas, foi que quanto mais a sustentabilidade está incorporada na empresa, a percepção dos donos é de que os consumidores ainda não estão preparados e interessados em questões relacionadas à atitudes conscientes. Entretanto, quando menos a empresa tem a sustentabilidade incorporada como um valor, maior é a percepção de que os consumidores têm sim um interesse sobre o assunto.

De forma geral, pode-se dizer que dentro do seu contexto específico, mesmo com diferentes históricos, estruturas e modelos de negócio, a sustentabilidade apresentou-se em diversas abordagens e em diferentes níveis nas três empresas de moda analisadas. Isso mostra que um negócio não precisa ser exclusivamente *green* para incorporar a sustentabilidade dentro de sua atuação e de sua cadeia produtiva, porque é possível transformar o negócio a partir desse olhar. Assim, entende-se que a sustentabilidade não pode ser encarada como uma

meta a ser atingida dentro de um contexto finito, e sim, como um processo de evolução contínuo.

No caso da Louloux, por exemplo, a sustentabilidade apareceu como uma oportunidade, alterando o modelo de negócio vigente para que fosse readequado à nova realidade. Já a Monjuá, apesar de ser uma loja de *fast fashion*, procurou incorporar o valor da sustentabilidade através de ações específicas ou projetos especiais vendendo produtos feitos a partir da lógica do *upcycling*. Há autores que afirmam que empresas que utilizam o apelo sustentável em seus negócios, sem de fato ser uma empresa *green*, praticam o que é conhecido por *green wash*, ou seja, uma falsa propaganda verde. Entretanto, esse não é o caso da Monjuá, que nunca se divulgou como uma empresa *green*, apenas incorporou em ações específicas a questão sustentável para, aos poucos, transformar seu negócio e fomentar essa consciência nos seus consumidores. Por fim, a Envigo, que já nasceu com o viés sustentável, procura aprimorar cada vez mais essa característica através do estímulo ao mercado local, baseado no *fair trade*.

O crescimento dos setores têxtil e de confecção, principalmente, depende da capacidade de inovação das empresas, seja através da inovação de produto, processos, ou da incorporação da sustentabilidade para ser tornar mais ecoeficiente ou focando a estrutura organizacional e operações de negócios com base nas necessidades dos consumidores. Sabe-se, então, que a inovação desempenha um papel fundamental na cadeia produtiva da moda (EURATEX, 2004). Por tudo isso, pode-se dizer que as três empresas apresentaram, também, diferentes tipos de inovação.

A abordagem inovadora da Louloux relaciona-se ao design de produto, demonstrando uma tendência para a utilidade com consciência ambiental, por meio da reutilização de matérias primas. Percebe-se então como o design se constitui em elemento promotor de transformações, inovação e sustentabilidade. O tipo de inovação que a empresa apresenta vincula-se não só ao produto, mas também à organização da produção, por ter reestruturado seu modelo de negócio e enxergado a sustentabilidade como oportunidade de mudança.

A Monjuá também se mostra uma empresa inovadora ao readaptar o modelo de negócio e formato das operações a fim de se readaptar à realidade do mercado e às demandas dos consumidores. Mais do que isso, apresentou uma inovação relacionada à serviços ao incorporar o Lab Monjuá no escopo no negócio, oferecendo um serviço que vai além do próprio ensino, mas que também serve para a capacitação e desenvolvimento de produtos internamente. Além disso, utiliza a abordagem da sustentabilidade em projetos especiais e ações de conscientização do consumidor, o que também é uma inovação de produto e serviço,

considerando o propósito inicial do negócio, que é ser uma *fast fashion*.

Já a Envido, atuando através de duas vertentes do negócio, soube inovar em ambas. Além da inovação de produto relacionada ao design e uso de materiais, há inovação organizacional pela diversificação do negócio com duas frentes principais de atuação, sendo uma delas o desenvolvimento e importação de tecidos ecológicos, que se relaciona com a inovação tecnológica e no uso de materiais.

No atual contexto, a globalização e o aumento das exigências dos consumidores tornam necessárias modificações nas estratégias e modelos de negócio, diversificando sua atuação e considerando a flexibilidade um dos principais elementos para a competitividade, além da produtividade e eficiência. No caso das empresas de moda, mais do que qualquer outra, a flexibilidade na produção é um grande desafio, visto que em geral trabalham com um calendário acelerado em função do ciclo de vida e lançamentos de novas tendências (NOBREGA, 2003).

Os conceitos abstratos e reflexões sobre o papel da moda em um contexto complexo, onde a sustentabilidade representa uma questão a ser considerada e trazida para a prática por meio de projetos de design de produtos feitos como os pelas empresas Louloux, Monjuá e Envido, representam por si só, exemplos de inovação orientada pelo design. A estratégia apoiada na inovação se constitui como cerne da conduta das empresas competitivas, seja através do desenvolvimento de novos produtos ou processos, ou focando na ecoeficiência e melhor aproveitamento dos materiais (FERRAZ et AL, 1997).

Assim, é possível perceber que, mesmo empresas pequenas, que enfrentam grandes desafios para crescer em um mercado cada vez mais competitivo, são capazes de inovar através de uma estratégia baseada na sustentabilidade e flexibilidade para se adequar. Nesse contexto, é possível que as novas gerações já cresçam em um mundo com menos paradoxos, menos contradições, e que alguns valores e práticas já estejam mais delineados e incorporados tanto no comportamento de compra, quanto nos modelos de negócio e atividades das empresas. E, com certeza, como sempre foi, a moda irá se reinventar e acompanhar essas transformações, refletindo, mais uma vez, o momento e a forma de vida da sociedade em um determinado período.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise de casos cruzados é um método interessante, pois permite comparar e mensurar pontos críticos de um mesmo questionamento em diferentes empresas. Além disso, permite identificar questões comuns a todas, como a figura do empreendedor, que tem papel fundamental na gestão do negócio, na incorporação da sustentabilidade e de estratégias como a gestão sustentável da cadeia produtiva, do design como ferramenta e, principalmente, da inovação.

A Louloux é uma empresa de calçados femininos, que trata com questões relacionadas à obsolescência programada da moda, e que encontrou em um novo sistema produtivo com um viés sustentável uma possibilidade de negócio que cresce a cada dia. A Monjuá, mesmo sendo uma empresa de *fast fashion* voltada para o varejo, procurou formas de se adequar e incorporar a sustentabilidade em suas atividades. E a Envido é uma empresa de moda com viés sustentável, que busca na inovação novas formas de explorar essa questão.

Isso mostra que sim, é possível mudar o pensamento das pessoas e das empresas, o que não deixa de ser um processo longo e demorado, de reeducação da sociedade. É muito difícil que uma empresa consiga ser cem por cento sustentável, mas é necessário que haja essa preocupação e que, aos poucos, ações e políticas sejam concretizadas.

Além disso, as três empresas apresentam evidências de inovação relacionadas aos produtos e aos modelos de negócio. Tanto a Louloux como a Envido procuraram formas de diferenciação do mercado e da concorrência ao utilizarem processos de produção como o *upcycling*, bem como o design voltado para a sustentabilidade como *input* para a inovação. A Envido, especificamente, também utiliza tecidos sustentáveis em seus produtos. Todas as empresas apresentaram inovação no modelo de negócio. A Louloux por transformar seu modelo a fim de permanecer no mercado, utilizando a sustentabilidade como meio para isso, e a Envido e a Monjuá por incorporarem em seus modelos a oferta de serviços, uma com a questão do desenvolvimento têxtil e a outra com o Lab Monjuá e os cursos oferecidos.

Os resultados mostram que a inserção da sustentabilidade no modelo de negócio de empresas de moda gera a inovação. Entretanto, existem limitações para essas inovações dentro de um contexto específico. Isso não significa, entretanto, que esse tipo de inovação não tenha ocorrido antes em outros setores. Ou seja, isso não quer dizer que essas empresas sejam, necessariamente, as mais inovadoras e mais sustentáveis do setor, mas já incorporam essa questão, dentro das limitações do seu modelo de negócio, com maior profundidade do que outras.

Dessa forma, pode-se dizer que a maior contribuição desse estudo para a área da administração foi a possibilidade de enxergar, através da análise das três empresas de moda, como a sustentabilidade e a inovação se relacionam nesse setor. A sustentabilidade aparece como uma oportunidade e exige uma inovação, mas para isso é preciso alterar a cadeia de produção, mudando então o modelo de negócio das empresas. Assim, tem-se uma nova forma de comercialização de produtos de moda com maior valor ambiental e social.

A moda, portanto, permite analisar inúmeros aspectos de uma cultura, sendo reconhecida como um importante fenômeno social. Ela se coloca como reflexo individual da personalidade e essência de cada um ao mesmo tempo em que também é espelho do momento em que vive a sociedade, e das mudanças pelas quais ela passa, revelando os valores e modo de vida das pessoas, e caracterizando e diferenciando um ser do outro.

Sabe-se que a cadeia produtiva da moda envolve uma série de atores, e é um dos setores que mais utiliza recursos naturais do planeta (CANIATO et al 2012). Devido a uma série de fatores que são consequência de um mundo globalizado, os consumidores têm cada vez mais informação, e estão cada vez mais ávidos pelo consumo. A moda, por ter um funcionamento pautado na lógica da obsolescência programada (LIPOVETSKY E SERROY, 2011), também contribui para isso, através do modelo *fast fashion*, que se caracteriza por uma cadeia produtiva extremamente acelerada (CIETTA, 2010).

Ao mesmo tempo, os termos “sustentabilidade” e “desenvolvimento sustentável” ganharam significativa presença e relevância no vocabulário mundial nas últimas décadas. Os problemas ambientais e a escassez de recursos naturais são fatos alarmantes que não mais podem ser ignorados. Tem-se então um paradoxo entre a preocupação com a sustentabilidade e o modelo produtivo da moda. Vive-se um momento de incertezas, pois ao mesmo tempo em que a preocupação com o desenvolvimento sustentável e o início do pensamento à respeito de uma mudança no modelo produtivo ganham destaque, o hiperconsumo se fortalece cada vez mais.

Assim, é necessário que as empresas comecem a repensar seus modelos de produção e o gerenciamento das cadeias de suprimentos, a fim de se adequar a essa nova realidade, onde se tem a preocupação com o desenvolvimento sustentável como o cerne da crise contemporânea. Uma estratégia que pode ser utilizada é o *Green Supply Chain Management* (GSCM), que incorpora a sustentabilidade nas estratégias de gerenciamento da cadeia (ZHU e SARKIS, 2004), a fim de reduzir os impactos causados pela indústria da moda. Elas devem se responsabilizar pelos problemas sociais e ambientais causados não só diretamente por elas, mas também por seus fornecedores (KOPLIN, 2005).

Entretanto, quem está na ponta da cadeia da moda é o consumidor, que cada vez apresenta comportamentos mais complexos. Ao mesmo tempo em que se vive um momento de hiperconsumo, percebe-se também, aos poucos, o crescimento de uma consciência sustentável aplicada aos hábitos de compra, gerando, assim, consumidores-cidadãos que fazem política através do mercado (SPAARGAREN e OOSTERVEER, 2010). O interesse e conscientização dos consumidores são pontos fundamentais para o desenvolvimento de uma indústria de moda mais sustentável e consciente, uma vez que eles são os grandes motores que movem esse mercado.

A grande questão é: como encontrar o equilíbrio para manter o desenvolvimento da geração atual, sem esgotar os recursos naturais das gerações futuras, para que elas também consigam desenvolver tudo o que necessitarem? Ainda é uma questão em aberto, mas que com certeza pode encontrar soluções viáveis em iniciativas orientadas pela inovação. Ao que tudo indica, aos poucos grandes empresas vão se adequando à essas novas necessidades, seja aproximando a relação com os fornecedores para um melhor controle sobre a cadeia produtiva, ou lançando coleções sustentáveis para entender como o público se comporta.

Foram enfrentadas algumas dificuldades na realização deste estudo, principalmente nas entrevistas, ao perguntar sobre dados mais específicos e relevantes, como faturamento, e também a questão informar quem são os fornecedores da empresa. O estudo apresenta limitações, por se tratar de uma amostra reduzida e de um estudo local, o que não reflete a realidade como um todo. Além disso, o presente trabalho deixa alguns questionamentos para futuras pesquisas, inclusive pertinentes a outras áreas de estudo. É necessário explorar ainda mais a questão da sustentabilidade em relação à percepção do consumidor, por exemplo, e identificar novas formas de incorporação da sustentabilidade nas cadeias produtivas de moda.

REFERÊNCIAS

ABREU, A. **O Complexo da Moda na Cidade do Rio de Janeiro**, 2005. IFCS/UFRJ. Disponível em < www.ifcs.ufrj.br/~ppgsa/publicacoes >. Acesso em: 13 de novembro de 2013.

ABIT (Associação Brasileira da Indústria Têxtil), 2013. Disponível em <<http://www.abit.org.br/>>. Acesso em: 07 de abril de 2013.

Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores; Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Glossário dinâmico de termos na área de Tecnópolis, Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas**. Brasília: ANPROTEC, 2002.

AUGÉ, M. **El diseño desde el punto de vista del antropólogo**. In: AUGÉ, M. *Ficciones de fin de siglo*. Barcelona: Gedisa, 2003.

BAUMAN, Z. **Modernidade líquida**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001.

BECKMAN, S.; BERRY, M. **Innovation as a Learning Process: Embedding Design Thinking**. California Review Management. Fall, v50, n.1., 2007.

BERTOLA, P.; TEIXEIRA, J. **Design as a knowledge agent. How design as a knowledge process is embedded in organization to foster innovation**, in Design Studies, n° 24, pp. 181-194, Elsevier Science Ltd, Great Britain, 2003.

BLACKWELL, Roger. **Retailing in the Century of the Consumer**. Textile View Magazine. Amsterdam, no 35, Autumn, 1996.

BOTSMAN, R.; ROGERS, R. **O que é meu é seu: como o consumo colaborativo vai mudar o nosso mundo**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

CALDAS, D. **Universo da Moda**. São Paulo: Anhembi Morumbi, 1999.

CANIATO, F.; CARIDI, L.; CRIPPA, A. **Environmental sustainability in fashion supply chains: an exploratory case based research**. International Journal of Production Economics 135, 659-670, 2012.

CELASCHI, F; DESERTI, A. **Design e Innovazione: strumenti e pratiche per la ricerca applicata**. Roma: Carocci, 2007.

CIETTA, E. **A Revolução do Fast Fashion**. São Paulo: Estação das Letras, 2010.

CMMAD, Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento. **Nosso futuro comum**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 1991.

COBRA, M. **Marketing & Moda**. São Paulo: Editora Senac SP; Cobra editora e marketing, 2007.

CRANE, D. **Ensaio sobre moda, arte e globalização cultural**. São Paulo: Editora Senac, 2011.

DORIA, P. **Bem vindos ao Tesarac**, 2011. Disponível em <<http://oglobo.globo.com/tecnologia/bem-vindos-ao-tesarac-2798048>>. Acesso em: 28 de agosto de 2013.

DRUCKER, Peter. **Inovação e gestão: uma nova concepção de estratégia de empresa**. Lisboa: Editorial Presença, 1986.

E-bit Empresa. **Comércio Eletrônico fatura R\$ 28,8 bi em 2013**, 2014. Disponível em <http://www.ebitempresa.com.br/clip.asp?cod_noticia=3953&pi=1>. Acesso em 19 de abril de 2014.

E-commerce Brasil. **E-commer Brasileiro, a velocidade do crescimento**, 2013. Disponível em <<http://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/e-commerce-brasileiro-a-velocidade-do-crescimento/>>. Acesso em: 20 de abril de 2014.

EPA (Environmental Protection Agency), 2013. Disponível em <www.epa.gov>. Acesso em: 19 de setembro de 2013.

ERNER, G. **Vítimas da moda? Como a criamos, por que a seguimos**. São Paulo: Senac, 2005.

EURATEX. **European Technology Platform: for the future of textiles and clothing – a vision for 2020**. Brussels, Belgica: European Apparel and Textile Organization, December, 2004.

EXAME. **Guia Exame Sustentabilidade**. Editora Abril, anual, 2010.

FAISAL, M. **Sustainable supply chains: a study of interaction among the enablers**. Business Process Management Journal 16 (3), 508–529, 2010.

Fashion Futures 2025: Global Scenarios for a Sustainable Fashion Industry. Forum for the Future, Levi Strauss & Co. 2010. Disponível em <<http://www.forumforthefuture.org/project/fashion-futures-2025/overview>>. Acesso em: 14 de dezembro de 2013.

FEGHALI, M.; DWYER, D. **As engrenagens da moda**. Rio de Janeiro: Editora Senac Rio, 2010.

FERRAZ, J.C.; KUPFER, D.; HAGUENAUER, L. **Made in Brazil: desafios competitivos para a indústria**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

FERROLI, P.; LIBRELOTTO, L. **Método Auxiliar para Escolha de Materiais em Seis Fatores**: Apresentação. In: Congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento em Design – P&D Design, 7, 2006, Curitiba. Anais 7º P&D Design 2006. Curitiba: UFPR, p. 01-12, 2006.

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

FONSECA, M. et al. **Tendências sobre as comunidades virtuais da perspectiva dos prosumers**. RAE eletrônica, 7(2), Artigo 24, 2008.

GALLOUJ, F. (1998). **Innovation in reverse: services and the reverse product cycle**. European Journal of Innovation Management. Bradford.

GIMENO, J.M.I. **La Gestión del Diseño em la Empresa**. Madrid, Espanha:McGraw Hill/Interamericana de España, 2000.

GUARNIERI, P. **Logística reversa: em busca do equilíbrio econômico e ambiental**. Recife: Editora Clube dos Autores, 2011.

GUERCINI, S. **International Competitive Change and Strategic Behaviour of Italian Textile-Apparel Firms**. Journal of Fashion Marketing and Management (JFMM). Vol. 8, no 3. Bradford, England: Emerald Group Publishing Limited (p. 320-339), 2004.

H&M. **Annual Report 2010 – H&M in words and pictures**, 2010. Disponível em <<http://about.hm.com/en/About/Investor-Relations/Financial-Reports/Annual-Reports.html#cm-menu>>. Acesso em: 21 de abril de 2013.

IBOPE (Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística), 2014. **Brasileiro deve gastar R\$ 810 com vestuário em 2014**. Disponível em <<http://www.ibope.com.br/pt-br/noticias/Paginas/Brasileiro-deve-gastar-Rs-810-com-vestuario-em-2014.aspx>>. Acesso em 05 de maio de 2014.

INSTITUTO-E (2013). Disponível em < <http://institutoe.org.br/>>. Acesso em: 15 de Setembro de 2013.

JONES, S. **Fashion design: manual do estilista**. São Paulo, Cosacnaify, 2005.

JORNAL TÊXTIL (2005). **Quais as tendências na produção do vestuário?** – Parte 2. Disponível em <www.portugaltexil.com>. Acesso em: 07 de janeiro de 2014.

KALIL, G. **Fashion Marketing: relações da moda com o mercado**. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2010.

KOPLIN, J. **Integrating environmental and social standards into supply management— an action research project**. Research methodologies in supply chain management, 2005.

KOTLER, P. **Administração de Marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LAKHAL, S, SIDIBE, H., H'MIDA, S. **Comparing conventional and certified organic cotton supply chains: the case of Mali**. International Journal of Agricultural Resources, Governance and Ecology 7 (3), 243–255, 2008.

LEONHARD, G. **Criatividade Construindo o Futuro**. 5o Congresso Internacional de Inovação. Porto Alegre, 2012.

LINDSTROM, M. **Brandsense: A marca multissensorial**. São Paulo: Bookman Editora, 2005.

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

LIPOVETSKY, G; SERROY, J. **A cultura-mundo: resposta a uma sociedade desorientada**. São Paulo: Companhia das Letras, 2011.

LO, C.; YEUNG, A.; CHENG, T. **The impact of environmental management systems on financial performance in fashion and textiles industries**. J. Production Economics 135 561–567, 2012.

LUPATINI, M. P. **As Transformações Produtivas na Indústria Têxtil-Vestuário e seus Impactos sobre a Distribuição Territorial da Produção e a Divisão do Trabalho Industrial** (Dissertação de Mestrado). Instituto de Economia – Universidade Estadual de Campinas. Campinas, SP: IE – UNICAMP, 2004.

MACKENZIE, M. **Ismos para entender a moda**. São Paulo: Globo, 2010.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MANZINI, E. **Design para a Inovação Social e Sustentabilidade: comunidades criativas, organizações colaborativas e novas redes projetuais**. Rio de Janeiro: E-papers, Caderno do Grupo de Altos Estudos, v1., 2008.

MARIOTTI, H.; ZAUHY, C. **Gestão da Complexidade: Ferramentas conceituais e práticas. Exemplos**, 2009. Disponível em <<http://www.humbertomariotti.com.br/gestao.html>>. Acesso em: 23 de Setembro de 2013.

NASCIMENTO, L; VENZKE, C. **Ecodesign**. In: VILELLA, A; DEMAJOROVIC, J. (Org.). Modelos e ferramentas de gestão ambiental: desafios e perspectivas para as organizações. São Paulo: SENAC, 2006.

NOBREGA, M.M.; VILLAR, A.de M. **O Sistema VAC como ferramenta de PCP em confecções: estudo de caso**. (Anais...) XXIII ENEGEP – Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Ouro Preto, MG, 2003.

OFICINA DE ESTILO, 2014. **O barato de um não tem que ser o barato da outra**. Disponível em <<http://oficinadeestilo.com.br/2014/03/18/o-barato-de-uma-nao-tem-que-ser-o-barato-da-outra/>>. Acesso em: 29 de março de 2014.

ONU (Organização das Nações Unidas). **Living beyond our means**, 2005. Disponível em <www.millenniumassessment.org>. Acesso em: 19 de Agosto de 2013.

OECD (Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico). **Manual de Oslo: Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação**. OCDE, Eurostat, FINEP, 3º ed., 2004.

OWEN, C. **Structured Planning in Design: Information-Age Tools for Product Development**. Winter, Vol. 17, No. 1, p. 27-43, 2001.

PALOMINO, E. **A moda**. São Paulo: Publifolha, 2010.

PATTON, M. **Qualitative evaluation and research methods**. London: Sage Publications, 1990.

PAVITT, K. **Sectorial patterns of technical change: towards a taxonomy and a theory**. Research Policy, vol. 13, 1984.

PIRES, S. **Gestão da Cadeia de Suprimentos: conceitos, estratégias, práticas e casos – Supply Chain Management**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

POJO, S.; VIDAL, V.; PROVENZANO, C.; ZAWISLAK, P. **Two approaches about innovation: for the Academy and for the companies**. 22nd International Conference on Management of Technology – IAMOT, 2013.

POLHEMUS, T. **Street Style**. Londres: Thames and Hudson, 1997.

PROCHNIK, V. **Estudo da Competitividade de Cadeias Integradas no Brasil: impactos das zonas de livre comércio – Cadeia Têxtil e Confecções (Nota técnica final)**, dez., 2002.

RECH, S. **Moda: por um fio de qualidade**. Florianópolis: Udesc, 2002.

REPÓRTER BRASIL. **Especial: flagrantes de trabalho escravo na indústria têxtil no Brasil**, 2014. Disponível em <<http://reporterbrasil.org.br/2012/07/especial-flagrantes-de-trabalho-escravo-na-industria-textil-no-brasil/>>. Acesso em: 19 de maio de 2014.

REPÓRTER BRASIL. **Aplicativo de compra consciente de roupas para Android e iPhone é lançado no Brasil**, 2013. Disponível em <<http://reporterbrasil.org.br/2013/12/aplicativo-de-compra-consciente-de-roupas-para-android-e-iphone-e-lancado-no-brasil/>>. Acesso em: 18 de maio de 2014.

RODRIGUES, S. C. **Análise do processo de fabricação do compósito ecowood: estudo de caso de reciclagem**. Dissertação de Mestrado, 2009. Disponível em: <<http://dominiopublico.qprocura.com.br/dp/109808/Analise-do-processo-de-fabricacao-do-compósito-ecowood:-estudo- de-caso-de-reciclagem.html>>. Acesso em: 25 junho de 2013.

SARKIS, J. **A strategic decision framework for green supply chain management**. In Journal of Cleaner Production 11, 2003.

SAVIOLO, S.; TESTA, S. **Le imprese della moda: Management al servizio della creatività**. ETAS Libri, Milano, prima edizione 2000.

SCHUMPETER, J. A. **Capitalismo, socialismo e democracia**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 512p, 1961.

SEURING, S.; MULLER, M. **From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management**. Journal of Cleaner Production 16 (15), 1699–1710, 2008.

SILVA, M. **Questão ambiental e desenvolvimento sustentável: um desafio ético-político ao Serviço Social**. São Paulo: Cortez, 2010.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da Produção**. 2a ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SMITH, N. **Corporate social responsibility: whether or how?**. California Management Review 45 (4), 52–76, 2003.

SPAARGAREN, G.; OOSTERVEER, P. **Citizen-Consumers as Agents of Change in Globalizing Modernity: The Case of Sustainable Consumption**. Sustainability, 2, 1887-1908, 2010.

SRIVASTAVA, S. **Green supply-chain management: A state-of-the-art literature review**. International Journal of Management Reviews, Volume 9 Issue 1 pp. 53–80, 2007.

TRIGUEIRO, A. **Mundo sustentável 2: novos rumos para um planeta em crise**. São Paulo: Globo, 2012.

UOL. **Abertura da loja da Forever 21 no Brasil causa fila em shoppings**, 2014. Disponível em <<http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2014/03/1426133-abertura-da-1-loja-da-forever-21-no-brasil-causa-filas-em-shopping-de-sp.shtml>>. Acesso em: 13 de maio de 2014.

UTTERBACK, J.; VEDIN B., ALVAREZ, E., EKMAN, S., SANDERSON, S., TETHER, B., VERGANTI, R. **Design-Inspired Innovation**. World Scientific, NY, NJ, 2006.

VALOR. **Preços baixos da Forever 21 podem ameaçar varejistas brasileiras**, 2014. Disponível em <<http://www.valor.com.br/empresas/3482218/precos-baixos-da-forever-21-podem-ameacar-varejistas-brasileiras#ixzz32qTA6k69>>. Acesso em: 14 de maio de 2014.

VEIGA, J. **Sustentabilidade: a legitimação de um novo valor**. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2010.

VERGANTI, R. **Design, Meanings, and Radical Innovation: a meta-model and a research agenda**. Journal of Product Innovation Management no. 25:436-456, 2008.

VIDAL, V.; POJO, S.; PROVENZANO, C.; NUNES, T. **Innovation and sustainability: an approach from the viewpoint of the most innovative companies in the world**. National Meeting on Business Management and Environment – ENGEMA, 2012.

VON STAMM, B. **Managing Innovation, Design and Creativity**. UK: John Wiley & Sons Ltd, 2008.

YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZAWISLAK, P.A.; RUFFONI, J.; FURLANETO, E.; LIMA, M.L.C.; KAPPEL, C.; IOCHPE, R. **Plano de Desenvolvimento do Sistema Gaúcho de Inovação e Produção Têxtil**. NITEC/EA/UFRGS. Porto Alegre: FIERGS, 2000.

ZHU, Q., SARKIS, J. **Integrating environmental issues into supplier selection and management**. Greener Management International Autumn 35, 27–40, 2004.

ZHU, Q.; COTE, R. P. **Integrating green supply chain management into an embryonic**. In: Journal of Cleaner Production 12, 2004.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

DADOS DA EMPRESA:

Nome:

Sócios:

Ano de fundação:

Número de funcionários:

Mix de produtos:

Fabricação própria: () sim () não

EMPRESA e PÚBLICO:

Histórico: como começou?

Como se desenvolveu e evoluiu?

É sabido que a empresa tem algum tipo de preocupação com a sustentabilidade... como isso aconteceu e porque (valores, marketing ou oportunidade de mercado)?

Quais as oportunidades do setor?

Quais as ameaças?

Como você acha que a sua postura em relação à sustentabilidade se diferencia dos concorrentes?

No que a sua empresa e os seus produtos se diferenciam dos concorrentes?

Você tem ações de responsabilidade social ou ambiental?

Quem é o público?

Você acha que o público percebe a questão da sustentabilidade na sua empresa?

Os produtos com apelo sustentável são mais caros?

Acha que ele compra porque se preocupa ou porque está na moda?

Qual o ticket médio?

MIX DE PRODUTOS e MATERIAIS:

Qual o mix de produtos?

Lançam coleções sazonais seguindo o calendário da moda?

Como funciona o processo criativo?

É fabricação própria? Se sim, como funciona?

Se não, como funciona?

Tem algum produto específico que tenha esse apelo sustentável?

Você tem produtos feitos com materiais sustentáveis?

Como ele é desenvolvido?

Como é o processo produtivo?

Tratamento dos materiais... descarte.

Essa forma de produzir é algo inovador.

Como você percebe a inovação na sua empresa?

FORNECEDORES:

Possui fornecedores fixos?

Como eles foram escolhidos? Existe algum critério?

Quem são esses fornecedores? Como é essa relação?

Existe algum controle sobre a origem da matéria prima ou o processo de trabalho deles?

Há essa preocupação com a cadeia?

Como esse elemento é tratado nessa relação?

CANAL DE VENDAS e COMUNICAÇÃO:

Como funcionam as vendas hoje?

Tem loja própria?

Tem venda online?

Por que optou por essa forma de comercialização?

Que tipo de comunicação você faz hoje, que canais utiliza?

Você costuma divulgar a questão da sustentabilidade?

Você costuma fazer ações que tenham essa abordagem?

Acha que a comunicação das empresas pode ser utilizada como forma de conscientização dos consumidores?

Você informa nos seus produtos a origem deles, a cadeia?

Você tem alguma ação de pós-uso?

APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

TERMO DE CONSENTIMENTO E PARTICIPAÇÃO EM PESQUISA

Por meio deste, eu, _____, proprietário (a) da empresa _____, aceito participar da pesquisa sobre “Moda, Inovação e Sustentabilidade: Estudo de Casos Múltiplos” para a dissertação de mestrado da aluna e pesquisadora do PPGA/UFRGS Camila Costa Provenzano, sob orientação do Prof. Dr. Antônio D. Padula.

Como participante da pesquisa, concordo em ser entrevistado (a) uma ou mais vezes, se necessário, pela pesquisadora, de acordo com data e local previamente agendados, () permitindo/ () não permitindo a gravação do áudio da entrevista. Autorizo a utilização dos dados coletados para análise e divulgação na dissertação de mestrado.

() Autorizo/ () Não autorizo a divulgação do nome da empresa nos resultados da pesquisa.

Porto Alegre, Abril de 2014.

Assinatura do proprietário (a) da empresa

Assinatura da pesquisadora