



Encontro Internacional sobre Gestão  
Empresarial e Meio Ambiente

## **Sustentabilidade na moda brasileira: oportunidades e desafios no mercado internacional**

**BÁRBARA GALLELI**

Universidade de São Paulo  
b.gallelidias@gmail.com

**MARIANA BASSI SUTTER**

Universidade de São Paulo  
m.sutter@usp.br

**MARIA LAURA FERRANTY MACLENNAN**

Universidade de São Paulo  
laura.maclennan@usp.br

**EDISON FERNANDES POLO**

Universidade de São Paulo  
polo@usp.br

**HAMILTON LUIZ CORREA**

Universidade de São Paulo  
hamillco@usp.br

## **Sustentabilidade na moda brasileira: oportunidades e desafios no mercado internacional**

### **Resumo**

O propósito deste artigo é investigar a sustentabilidade como potencial fonte de diferenciação na indústria da moda brasileira, em termos de sua oferta no mercado internacional. Para tanto, foi conduzida uma pesquisa qualitativa, a partir de entrevistas com especialistas na área. A análise dos dados obtidos permitiu consolidar informações nas seguintes categorias: Sustentabilidade na Indústria da Moda; Sustentabilidade na Moda Brasileira e no Mercado Internacional e a Criação de Vantagens Competitivas. A análise destas categorias confluiu para a identificação de Oportunidades e Desafios para a Sustentabilidade na Moda Brasileira. Foi possível identificar que a vantagem competitiva do Brasil neste setor, gerada pela sustentabilidade como elemento de diferenciação, é insuficientemente explorada, mas apresenta potencial para avanços. Apesar da existência de desafios institucionais, culturais e sociais, observou-se que há espaço para a exportação e expansão da moda nacional associada ao conceito de sustentabilidade. Há oportunidades para produtores, comerciantes e consumidores finais, mas que não são adequadamente exploradas ou aproveitadas. Este estudo alerta, portanto, para a necessidade de se implantar práticas sustentáveis na cadeia produtiva da moda, para as organizações, bem como para as escolas de moda.

**Palavras-chaves:** sustentabilidade; indústria da moda; Brasil; mercado internacional; vantagem competitiva.

### ***Sustainability in the Brazilian fashion: opportunities and challenges in the international market***

### **Abstract**

The purpose of this article is to investigate the sustainability as a potential source of differentiation in the Brazilian fashion industry, in terms of its supply in the international market. To this end, it was conducted a qualitative study based on interviews with experts in the field. The data analysis allowed to consolidate information in the following categories: Sustainability in the Fashion Industry; Sustainability Fashion in the Brazilian and International Market and The Creation of Competitive Advantages. The analysis of these categories came together to identify Opportunities and Challenges for Sustainability in the Brazilian Fashion. It was possible to identify that the competitive advantage of Brazil in this sector, generated by sustainability as an element of differentiation, is insufficiently explored, but has potential for advancement. Despite the existence of institutional, cultural and social challenges, it was observed that there is scope for exportation and expansion for national fashion associated with the concept of sustainability. There are opportunities for producers, traders and end consumers, which are not adequately explored or exploited. This study therefore points to the need to implement sustainable practices in the production chain of fashion, for organizations, as well as for fashion schools.

**Keywords:** sustainability; fashion industry; Brazil; international market; competitive advantage.

## 1 Introdução

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

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

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

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

Sabe-se, porém, que há um movimento estratégico em que as empresas do setor adotam práticas relacionadas à sustentabilidade como, por exemplo, a divulgação de

relatórios. Em consulta à base de dados da *Global Reporting Initiative* (GRI), principal referência global nesse assunto, são 181 relatórios publicados no setor de têxteis e vestuário no mundo. Apesar do volume inexpressivo diante dos mais de 18 mil relatórios já publicados nos mais diversos setores até o ano de 2014, a indústria da moda parece aderir aos relatórios de sustentabilidade em volumes crescentes, anualmente. Isso não significa que as empresas apresentem-se “mais sustentáveis”, ou mais alinhadas ao reconhecido conceito do *Triple Bottom Line*, mas que estão buscando – mesmo que gradativamente – caminhos mais condizentes à integração das dimensões econômica, social e ambiental na condução dos seus negócios (Elkington, 1999).

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

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

## **2 Fundamentação teórica**

### **2.1 Diferenciação e Vantagem Competitiva no Setor da Moda**

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

Segundo literatura investigada sobre o setor, o produto de moda diferenciado agrega diversos atributos e qualidades intrínsecos, relacionados ao custo da matéria-prima e de fabricação, e extrínsecos, no que tange ao apelo e ao *design*, que são percebidos pelo

consumidor e que estão em sintonia direta com seus desejos e expectativa (Rybalowski, 2008; Silva et al., 2013). Rybalowski (2008) entende que o processo de agregação de valor na moda deve incorporar tecnologia e o aspecto artesanal. Com isso, o processo de produção de produtos diferenciados deve seguir as seguintes variáveis: 1) qualificação e habilidades técnicas da mão-de obra; 2) *design* e estilo capazes de diferenciar o produto – o *design* deve agregar valor por meio da inovação, pela diferenciação e qualidade que gera ao produto, e 3) acesso à tecnologia compatível com os produtos desenvolvidos. O *design* é um fator que proporciona constantemente a vantagem competitiva consistindo no conjunto de características que influenciam na aparência e no funcionamento do produto sob o entendimento das exigências do cliente. “Uma empresa de moda é acima de tudo uma empresa de *design*”, afirmam Silva et al. (2013, p. 24), sendo esse atributo de particular importância na elaboração e comercialização de roupas (Kotler & Keller, 2006).

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

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

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

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

Entrevistado	Principais formas de diferenciação no entendimento do entrevistado	Outras formas de diferenciação importantes, porém, não primordiais.	Formas de diferenciação pouco destacadas
A1	Design, qualidade com preço adequado.	Imagem da marca, suporte e serviços, <b>sustentabilidade</b> , inovação e pela imagem do país de origem	
A2	Design, imagem da marca e inovação.	Qualidade, <b>sustentabilidade</b> e pela imagem do país de origem	Suporte e serviços
A3	Suporte e serviços, design, qualidade, inovação e pela imagem do país de origem	Imagem da marca e <b>sustentabilidade</b>	
A4	Imagem da marca e qualidade	Suporte e serviços, design, inovação e pela imagem do país de origem	<b>Sustentabilidade</b>
A5	Suporte e serviço, design, qualidade e pela imagem do país de origem	<b>Sustentabilidade</b> e Inovação	Imagem da marca
A6	Design, qualidade e serviços e suporte	Imagem do país de origem, <b>sustentabilidade</b> e inovação	Imagem da marca
A7	Qualidade e design	Imagem do país de origem, <b>sustentabilidade</b> , serviços e suporte e inovação	Imagem da marca
A8	Qualidade, design e pela imagem do país de origem	Imagem da marca, <b>sustentabilidade</b> , serviços e suporte e inovação	
A9	Suporte e serviços, design, qualidade, <b>sustentabilidade</b> e pela imagem do país de origem	Inovação	Imagem da marca

Fonte: Elaborado a partir de Sutter (2012).

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

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

## 2.2 Sustentabilidade no Setor da Moda

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

Alguns setores da economia global já perceberam que, ao agir de forma responsável, são geradas não apenas oportunidades de diferenciação, antecipação e consciência, mas uma nova relação com o consumidor é estabelecida (Berlim, 2009). Compreende-se que este tipo de consumidor oportuniza novas frentes para as empresas de moda. Além de já ser possível notar que algumas empresas estão reavaliando sua postura e direcionamento no mercado em relação a atitudes socioambientais favoráveis, são vários os estudos que se dedicam a investigar o potencial do “*green fashion*” em propiciar vantagens competitivas (Caniato et al., 2012).

Para Perry (2012), benefícios para a organização, como a proteção da reputação da marca e a redução dos riscos presentes na cadeia de suprimentos, podem orientar a implementação da sustentabilidade na indústria da moda. Práticas comuns são o uso de fibras orgânicas, como o algodão, lã e seda; reuso e reciclagem de materiais; práticas vintage e de segunda mão; e a adesão a processos, como estamparia e tingimento, e produtos ecológicos (Berlim, 2009; Caniato et al., 2012; UNIETHOS, 2013). A utilização de materiais alternativos, naturais renováveis ou recicláveis tem sido ampla e sua divulgação contínua pela mídia a transformou em uma maneira de destacar produtos, nomes e marcas. Esses novos materiais quando bem trabalhados se tornam um grande diferencial ecológico, estético e econômico (Silveira; Pinheiro & Goia, 2009).

Algumas barreiras se fazem presentes para a institucionalização do ‘consumo sustentável’ na moda. Estudos demonstram que, embora os consumidores estejam interessados na aquisição de produtos “*eco-fashion*”, a disposição em pagar preços diferenciados é ínfima (Berlim, 2009; Chang & Wong, 2012). Ademais, o conhecimento acerca dos impactos socioambientais provocados pela indústria da moda, por parte dos consumidores, é bastante baixo (Hill & Lee, 2012; Fulton & Lee, 2013). Associado ao desconhecimento dos consumidores, há também a falta de informação dos próprios agentes da indústria. A pesquisa de Berlin (2009), com alunos e profissionais brasileiros atuantes na área, teve por constatação de que há lacunas no conhecimento, uma vez que existe pouca orientação para o tema nas escolas de moda.

Ao se tratar de sustentabilidade na indústria da moda, as empresas do Brasil apresentam grande potencial. Embora existam marcas de moda brasileira que desenvolvem

suas estratégias alicerçadas no fortalecimento da imagem do Brasil como característica de qualidade de produto, de estilo próprio e respeito socioambiental (Berlim, 2009; Silveira; Pinheiro & Goia, 2009), a estratégia competitiva desenvolvida por grande parte das empresas brasileiras consiste em seguir as tendências de moda internacionais, reproduzindo o que é ditado pelo mercado internacional (Costa & Rocha, 2009). Nesse sentido, Bruno et al. (2009) apontam que o Brasil apresenta atributos escassos – logo, fontes promissoras de diferenciação –, que a indústria da moda precisa aprender a utilizar, tais como: a diversidade cultural e técnica de processos artesanais; a estrutura fabril e a experiência técnica e comercial dessa indústria; assim como a imagem positiva de símbolos nacionais.

A indústria da moda não deve entrar em conflito com o que preza a sustentabilidade, pelo contrário, tal associação pode representar um elemento chave para novos modos de vida mais sustentáveis. O setor recebe demandas de mudanças práticas, e isso significa superar discursos e ir além dos limites convencionais da indústria, fomentando a educação e parcerias (Hill & Lee, 2012; Fulton & Lee, 2013; Gardetti & Torres, 2013; Moura & Almeida, 2013). Isto porque a adoção de práticas ligadas a responsabilidade social corporativa favorece a reputação das empresas, além de contribuir na diferenciação de seus produtos (Fombrum & Shanley, 1990). Solidificar a aproximação da indústria da moda às preocupações de sustentabilidade é um compromisso de longo prazo com um novo modo de produzir e consumir, o que exige mudanças generalizadas no âmbito individual, social e institucional (Fletcher, 2008).

### **3. Procedimentos Metodológicos**

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

Para responder ao problema proposto, optou-se pela coleta de dados via entrevistas focalizadas com especialistas, consideradas mais apropriadas pelo fato de que nesta técnica é oportunizada a conversação orientada por um tema de interesse predeterminado, além de atuar como parâmetro na seleção dos entrevistados (Godoi & Mattos, 2010). Os sujeitos convidados a participarem da pesquisa foram escolhidos por conveniência, conforme detalhado adiante e selecionados por serem considerados especialistas no assunto, respeitando-se ao menos quatro dos seguintes critérios: a) pertencer à comunidade de atores da moda que tenham presença no mercado; b) trabalhar no ramo há, pelo menos, 3 anos; c) ser influente no setor e formador de opinião; d) comprar ou pesquisar a moda brasileira há, pelo menos, 2 anos; e) já ter participado de algum processo ou transação internacional no segmento em estudo; e f) trabalhar em uma empresa que compre de marcas brasileiras há, pelo menos, 2 anos.

As entrevistas foram realizadas presencialmente, no final do primeiro semestre de 2014, com a utilização de roteiros semiestruturados (Flick, 2009), elaborados com base no referencial teórico. Buscando manter a ideia de avançar nos estudos sobre a temática, com base do trabalho de Sutter (2012), consultou-se tal pesquisadora a qual auxiliou os

pesquisadores a contatar os mesmos especialistas entrevistados por ela – visto que estes foram identificados em sua pesquisa – além de feitos novos contatos com especialistas em sustentabilidade no mercado da moda. Dos nove entrevistados por Sutter (2012), apenas três aceitaram contribuir com esta pesquisa, além de um especialista em sustentabilidade na moda, totalizando quatro participantes para a presente pesquisa. O Quadro 2 – em consonância à referência aos entrevistados do Quadro 1 – apresenta os sujeitos participantes desta pesquisa. A fim de manter o sigilo sobre a identidade dos entrevistados, não foi feita a distinção de gênero.

Quadro 2 – Qualificação dos entrevistados

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

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

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

#### 4 Apresentação e Análise dos Dados

A partir da codificação dos dados, os trechos foram alocados em categorias de acordo com os principais termos utilizados para alicerçar o estudo, apresentadas em sequência, a saber: Sustentabilidade na Indústria da Moda; Sustentabilidade na Moda Brasileira e no Mercado Internacional e a Criação de Vantagens Competitivas. A análise destas categorias confluiu para a identificação de Oportunidades e Desafios para a Sustentabilidade na Moda Brasileira. Seguir-se-á esta estrutura para apresentação e discussão dos dados nesta seção.

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

Por outro lado, há um movimento impulsionado pelos próprios agentes do setor, como os líderes e donos de negócios, empresas compradoras que buscam fornecedores certificados, agentes públicos como organizações não governamentais e órgãos do governo. Conforme o entrevistado A1, *“Temos varejistas nacionais e internacionais que, preocupados com sua*

*imagem, têm exigido alguns procedimentos, principalmente nessa área do trabalho dos seus fornecedores. E aí eles têm a força da aquisição, porque eles são os compradores”*. Enquanto internacionalmente há selos e certificações consolidadas neste sentido, como o EcoTex, no Brasil, existe a iniciativa de certificações voluntárias específicas ao setor, como o Selo Qual, que, todavia, ainda não possui aderência significativa por parte das empresas, afirmaram os entrevistados.

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

Foi constatado que a sustentabilidade na indústria da moda deve compreender impreterivelmente toda a cadeia de suprimentos: *“Para ser sustentável, você precisa se preocupar com a cadeia inteira, não adianta a empresa fazer tudo correto e os fornecedores não”* (entrevistado A10). Três, dos quatro entrevistados, comentaram e exemplificaram esta ideia com casos nacionais e internacionais de empresas que assumem a sustentabilidade como norteadora dos negócios, incorporando e disseminando uma nova forma de gestão por sua cadeia, desde fornecedores agrícolas, a terceirizados de tecelagem, por exemplo. Os entrevistados ressaltaram, todavia, que esta não é a regra. Conforme o entrevistado A5, *“A cadeia é uma coisa que infelizmente o povo da moda não entende seu funcionamento, [...] precisa ter sinergismo”*. Além disso, o entrevistado A10 complementa que *“O gerenciamento da cadeia torna-se difícil em função das subcontratações. Tem que fechar a cadeia e isso se torna muito oneroso”*.

Ressalta-se aqui o **desafio** em unir a cadeia da indústria da moda, em uma rede de parcerias interdependentes em prol da sustentabilidade. Não somente necessário para as organizações que almejam e possuem a sustentabilidade em sua estratégia de negócios (Valente, 2012), mas, há benefícios na atuação em parcerias, como a redução de riscos (Perry, 2012) e a diferenciação no mercado em que atua (Valente (2012). A barreira, no entanto, antes de residir no entendimento sobre o que é e como gerir negócios alinhados à sustentabilidade em parcerias, talvez esteja institucionalmente enraizado no setor, especialmente no Brasil. Tal questão já foi ilustrada anteriormente por Cruz e Boehe, (2008).

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

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

Todos os entrevistados acreditam, porém, que futuramente “o grande driver da sustentabilidade será o mercado”, enfatiza o entrevistado A4. Em corroboração, o entrevistado A10 diz que “A gente tem novas gerações muito mais conscientes e muito mais informadas que serão consumidores que terão poder aquisitivo”. As **oportunidades** futuras de mercado consumidor são esperadas e parecem consensuais no setor, entretanto, as empresas precisam se adequar a atender a esta nova demanda. Na visão unânime dos entrevistados, as indústrias têxtil e de vestuário (com ênfase nesta última), ainda não estão preparadas para pressões sociais por sustentabilidade direcionadas ao setor.

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

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

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

Em contrapartida, todos os entrevistados asseguram haver **desafios** para que vantagens competitivas na moda brasileira em razão da sustentabilidade sejam concretizadas.

Para o entrevistado A10, no cenário internacional, “*não sabemos explorar a sustentabilidade na hora de vender o produto*”. Na visão de A5, o desafio está em superar uma cultura regional tradicional e barreiras sociais como a educação dos próprios agentes da moda, como produtores e *designers* e, neste âmbito, A10 complementa que faltam conhecimento e competência dentro das empresas e falta consciência do consumidor, do mercado em geral. Outros entraves foram citados pelos entrevistados, como os altos custos envolvidos na adoção de processos sustentáveis, que, combinadas com as legislações brasileiras rigorosas dificultam a competição internacional por produtos cuja diferenciação é pautada pela sustentabilidade.

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

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

Analisadas as informações obtidas com as entrevistas, oportunidades e desafios para ganhos em vantagem competitiva da moda brasileira no mercado internacional podem ser inferidas. No Quadro 3 estão sintetizadas três oportunidades e três desafios identificados.

Quadro 3 – Oportunidades e desafios da sustentabilidade na indústria da moda na busca por ganhos em vantagem competitiva

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

Fonte: elaborado pelos autores.

Em geral, na visão dos entrevistados, muito consoante à literatura pesquisada, a sustentabilidade para a indústria da moda se apresenta como um fenômeno estágio inicial,

porém, de potencial promissor. Há oportunidades para avanços, seja nos processos organizacionais, em novas tecnologias, novas formas de gestão colaborativas, prospecção de mercados, descobrindo nichos e explorando novos segmentos, produtos e atributos nacionais que possam criar uma identidade do Brasil externamente. Por outro lado, há desafios que precisam ser superados, como o desconhecimento dos consumidores e profissionais da moda, além da própria dinâmica do setor que se beneficiaria de uma reestruturação mais colaborativa.

## **5 Considerações finais**

Nesta pesquisa, buscou-se explorar um campo emergente, lançando luz sobre uma variável pouco estudada enquanto potencial fator diferenciador da competitividade internacional da moda brasileira, a sustentabilidade. Foi possível identificar que a vantagem competitiva do Brasil neste setor, gerada pela sustentabilidade como elemento de diferenciação, é insuficientemente explorada, mas apresenta potencial para avanços. Isso será possível mediante investimentos e esforços conjuntos da cadeia, aquisição de conhecimento, e desenvolvimento de competências específicas.

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

Para isso, cita-se como oportunidade para superar tal barreira, o uso de certificações ambientais e sociais como o Selo Qual, o qual também preza pela qualidade do produto, e possui como premissa a inserção de toda a cadeia produtiva. Mas, tal iniciativa ainda conta com pouca difusão e ínfima adesão no Brasil, segundo informativos da Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção (ABIT). Práticas como as certificações poderiam alavancar vantagem competitiva para a moda brasileira no exterior ao acessar parcela de consumidores conscientes, dispostos a pagar adicional de preço pela sustentabilidade nos produtos de moda.

Constatou-se a existência de um nicho de mercado pequeno que reconhece os atributos de sustentabilidade na moda e que está disposto a pagar mais por ele, bem como a identificação de oportunidades em mercados de futuros. As marcas e cadeias que se preocupam com a demanda nacional possuem seu estímulo a partir da conscientização do consumidor internacional final ou empresas estrangeiras que se interessam pelo mercado brasileiro neste quesito. Não se deve desconsiderar, todavia, a necessidade de se incitar o conhecimento e a conscientização do consumidor doméstico a respeito de práticas de sustentabilidade na indústria da moda. Isso pode acontecer a partir de ações não só das

empresas, ao direcionarem maiores investimentos neste aspecto, mas também por meio da mídia, enquanto veículo de comunicação massificada. O entendimento comum ou visão compartilhada sobre padrões éticos em sustentabilidade exige a cooperação ativa de todos os participantes na cadeia. Práticas que fomentem a conscientização são importantes nesse sentido, e demandam o envolvimento de órgãos e associações governamentais.

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

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

### **Referências Bibliográficas**

- Associação Brasileira de Estilistas - ABEST. (2012). Disponível em: <<http://www.abest.com.br/2009/abest.php?lang=pt>>. Acesso em: 02 mar. 2012.
- Barth, M., Godemann, J., & Rieckmann, M. (2005). Developing key competencies for sustainable development in higher education. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 8(4): 416–430.
- Bartlett, C. A. & Ghoshal, S. (2000). Going Global: Lessons from Late Movers. *Harvard Business Review*, 78(2): 132-142.
- Berg, Bruce L. (2004). *Qualitative Research Methods for the Social Sciences*. 5th Edition. Toronto: Pearson.
- Berlim, L. (2009). *Moda: a possibilidade da leveza sustentável: tendências, surgimento de mercados justos e criadores responsáveis*. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal Fluminense. Eduff, RJ.
- Bridson, K. & Evans, J. (2004). The secret to fashion advantage is brand orientation. *International Journal of Retail & Distribution Management*. 32(8): 403-411.
- Bruno, F. da S. & Filipecki, A. T. P.; Júnior, E. S. (2009). Globalização do setor têxtil e de confecção brasileiro: a busca pelo controle de ativos escassos de conhecimento. *Revista Espacios*. 30(1): 22-26.
- Caniato, F.; Caridi, M.; Crippa, L.; Moretto, A. (2012). Environmental sustainability in fashion supply chains: an exploratory case based research. *International Journal of Production Economics*, 135(2): 659–670.

Chan, T.; Wong, C.W.Y. (2012). The consumption side of sustainable fashion supply chain Understanding fashion consumer eco-fashion consumption decision. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 16(2): 193-215.

Costa, A. C. R. da & Rocha, R. P. da. (2009). *Panorama da Cadeia Têxtil e de Confecções e a Questão da Inovação*. BNDES Setorial, Rio de Janeiro, (29): 159-202.

Cruz, L. B., & Boehe, D. M. (2008). CSR in the global marketplace: Towards sustainable global value chains. *Management Decisions*, 46(8): 1187-1209.

Danskin, P.; Englis, B. G.; Solomon, M. R.; Goldsmith, M. & Davey, J. (2005). Knowledge management as competitive advantage: lessons from the textile and apparel value chain. *Journal of Knowledge Management*. 9(2): 91-102.

Denzin, N.K.; Lincoln, Y.S. (2006). *O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens*. Porto Alegre: Artmed.

Elkington, J. (1994). Towards the Sustainable Corporation: win-win-win business strategies for sustainable development. *California Management Review*, 36(2): 90-100.

\_\_\_\_\_. (1999). *Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business*. Oxford: Capstone Publishing Limited.

Emerenciano, J. W. & Pires, D. B. (2006). O Design como Estratégia para a Sustentabilidade de Produtos de Moda. In: Colóquio Nacional de Moda, 2., de 03 – 06 out. 2006, Salvador. *Anais Eletrônicos....* Salvador: Colóquio Nacional de Moda. CD-ROOM.

Fletcher, K. (2008), *Sustainable fashion and clothing: design journeys*. Earthscan, Malta.

Flick, U. (2009). *Introdução à Pesquisa Qualitativa*. 3. Ed. Porto Alegre: Artmed.

Fulton, K.; Lee, S. (2013). Assessing sustainable initiatives of apparel retailers on the internet. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 17(3): 353-366.

Gardetti, M.A.; Torres, A.L. (2013). *Sustainability in Fashion and Textiles: values, design, production and consumption*. United Kingdom: Greenleaf Publishing.

Jones, S. J. (2005). *Fashion design: manual do estilista*. São Paulo: Cosac Naify.

Gereffi, G., & Memedovic, O. (2003). *The Global Apparel Value Chain: What Prospects for Upgrading by Developing Countries?* (pp. 1-40). Viena: UNIDO - United Nations Industrial Development Organization

Guillén, M. F., & García-Canal, E. (2009). The American model of the multinational firm and the “new” multinationals from emerging economies. *Academy of Management Perspectives*, 23(2): 23-35.

Kikuchi, C. Y. & Silva, T. L. (2011). Arte, design e sustentabilidade no processo de diferenciação dos produtos de moda. In: Colóquio Nacional de Moda , 7., 11-14 set. 2011, Maringá. *Anais...* Maringá: Colóquio de Moda. CD-ROOM.

King, A. A. & Lenox, M. J. (2001). Does it really pay to be green? An empirical study of firm environmental and financial performance. *Journal of Industrial Ecology*, 5(1): 105-116.

Kotler, P. & Keller, K. L. (2006). *Administração de Marketing*. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Lambin, J. J. (2000). *Marketing Estratégico*. 4 ed, Lisboa: McGraw-Hill.

Ministério do Desenvolvimento e Comércio Exterior (MDIC). Cadeia Produtiva Têxtil e de Confecções. Disponível em: <<http://www.mdic.gov.br/sitio/interna/interna.php?area=2&menu=3696>>. Acesso em: 01 jul. 2014.

- Mintzberg, H. (2006) Estratégias Genéricas. In: Mintzberg, H; Lampel, J; Quinn, J.B; GHOSHAL, S. *O Processo da Estratégia: Conceitos, Contextos e Casos selecionados*. Porto Alegre: Bookman.
- Moura, M.; Almeida, M.D. (2013). A relação entre a sustentabilidade e o design de moda contemporâneo: uma análise sobre o segmento *jeanswear*. *Comunicação e Sociedade*, 24: 232–250.
- Nunes, J. H. & Campos, A.F. (2006). O Setor de confecção em Goiânia: análise da relação entre trabalho doméstico e trabalho domiciliar. *Sociedade e Cultura*, 9(2): 237-255.
- Orsato, R. J. (2006). Competitive Environmental Strategies: When does it pay to be Green? *California Management Review*, 48(2): 127-143.
- Perry, P. (2012). Exploring the influence of national cultural context on CSR implementation. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 16(2): 141-160.
- Rech, S. R. (2008). Estrutura da Cadeia Produtiva de Moda. *Moda palavra e-periódico*. 1(1): 7-20.
- Rybalowski, T. M. Detalhes tão pequenos. (2008). In: Feghali, M.; Schmid, E. (orgs.). *O Ciclo da Moda*. 1 ed. Rio de Janeiro: Senac Rio.
- Smith, P.A.C.; Sharicz, C. (2011). The shift needed for sustainability. *The Learning Organization*, 18(1): 73-86.
- Silva, L., Vicente, D. P., & Galina, S. V. R. (2013). Criação e desenvolvimento de produtos em empresas brasileiras internacionalizadas: um estudo comparativo no setor de moda. *Revista de Negócios*, 18(3): 21-36.
- Sutter, M. B. (2012). *A imagem do país de origem como fonte de vantagem competitiva no mercado internacional: um estudo exploratório no segmento da moda brasileira*. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade de São Paulo, São Paulo.
- UNESCO. (2005). Década da Educação das Nações Unidas para um Desenvolvimento Sustentável, 2005-2014: documento final do esquema internacional de implementação. Brasília : UNESCO.
- UNIETHOS (2013) Sustentabilidade e Competitividade na Cadeia da Moda. São Paulo: Casa36.
- Valente, M. (2012). Theorizing Firm Adoption of Sustaincentrism. *Organization Studies*, 33(4): 563–591.
- Zatta, A. M.; Cristhina, L. & Menezes, M. dos S. (2011). A competitividade da indústria de moda brasileira no cenário internacional com ênfase no design e identidade nacional (Brazilian fashion industry competitiveness on external markets: an emphasis on design and national identity). In: Colóquio de Moda, 7., 11–14 de set. 2011, Maringá. *Anais Eletrônicos...* Maringá: Colóquio de Moda. CD-ROOM.
- Wen-Cheng, W.; Chien-Hung, L. & Ying- Chien, C. (2011). Types of Competitive Advantage and Analysis. *International Journal of Business and Management*. 6(5): 100-104.