

ANÁLISE DOS RELATÓRIOS CORPORATIVOS DE VAREJISTAS DE VESTUÁRIO BRASILEIRO

RITA DE CÁSSIA LOPES MORO
ESCOLA DE ARTES, CIÊNCIAS E HUMANIDADES USP

HELAYNY ANDREIA BARBOSA DE FARIAS
EACH - USP

SÔNIA REGINA PAULINO
UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

EVANDRO MATEUS MORETTO

FRANCISCA DANTAS MENDES

ANÁLISE DOS RELATÓRIOS CORPORATIVOS DE VAREJISTAS DE VESTUÁRIO BRASILEIRO

Resumo: A divulgação das informações pelas empresas é um dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, ODS 12, que visa apresentar parâmetros e práticas de responsabilidade socioambiental em seus sistemas e relatórios. Para tanto, este artigo consiste em uma análise de conteúdo que pretende identificar as práticas adotadas e a gestão da cadeia de fornecimento de duas empresas produtoras com marca do setor têxtil. Os resultados destacam uma busca por ecoeficiência para lidar com as questões ambientais, gestão de fornecedores de diferentes níveis e projetos que envolvem a comunidade. Como limitação o estudo aponta para fragilidades na comunicação como a não menção de composição das fibras utilizadas, metodologias para medição dos impactos não são públicas e falta de menção de padrões ou legislações que se baseiam. Conclui-se que as empresas possuem práticas focadas em ecoeficiência para redução dos impactos ambientais para lidar com os desafios climáticos sem reduzir escala.

Palavras-chave: Global Reporting Initiative, Cadeia de Suprimentos, Sustentabilidade.

1 Introdução

O varejo de vestuário opera com uma vasta cadeia de suprimentos globalmente dispersa, altamente fragmentada e com inúmeros desafios em diferentes dimensões da sustentabilidade. Esses desafios somados a heterogeneidade e problemas de gestão, decorrente da baixa profissionalização e elevada informalidade, tornam o estudo neste setor ainda mais complexo.

Para análise da cadeia de suprimentos pela abordagem sustentável, Seuring e Müller (2008) identificaram dois enfoques que as empresas focais adotam para o gerenciamento dessa cadeia. Pode interagir na avaliação de fornecedores para controle de riscos (econômicos, sociais e ambientais) e melhoria de desempenho (requisitos mínimos, trade-offs, ganha-ganha), como também pode ser no sentido mais ativo focalizando atributos sustentáveis nos produtos promovendo uma gestão da cadeia de suprimentos para inovação sustentável. Os autores apontam que ao adotar critérios sociais e ambientais na seleção de fornecedores pelas empresas focais, mesmo os mínimos, aliados a uma avaliação e monitoramento há mudanças comportamentais e redução de riscos na cadeia como um todo, resultando também em melhoria de qualidade, agilidade, flexibilidade e redução de custos. Enquanto pela análise dos produtos sustentáveis, tem-se a avaliação do ciclo de vida pela aplicação da metodologia de análise de ciclo de vida do produto o desenvolvimento de critérios ambientais e sociais para qualificação de fornecedores, comunicação ativa com a base de fornecimento e melhoria dos fornecedores através de treinamentos.

Dessa forma, as estratégias que se concentram em medidas incrementais buscam integrar as dimensões da sustentabilidade, pautando-se em atendimento à legislação, medidas técnicas (de curto, médio e longo prazo) e estruturas de governança que permitem criar regras para conduzir a organização e a adoção de melhores práticas, resultando em produtos, processos e serviços mais sustentáveis (Seuring & Müller, 2008).

A estrutura de governança é uma das formas de ampliar o relacionamento entre a empresa focal e sua cadeia de suprimentos que visa contornar as falhas do mercado, pode ser no sentido normativo, com intensa troca de informações e com colaboração, ou por meio de

programas de *compliance*, que basicamente se restringem ao cumprimento das legislações (Boström, Jönsson, Lockie, Arthur, & Oosterveerd, 2015).

Pela conjuntura normativa, a cadeia de suprimentos passa a ter novos comportamentos, no que se refere a reconceituação das partes interessadas de maneira ampliada e na continuidade da base de fornecedores, que buscam criar uma estrutura de fornecimento estável para a empresa focal, incluindo transparência, rastreabilidade, certificação de fornecedores e melhoria nos produtos (Pagell & Wu, 2009), como também códigos de conduta, padrões administrativos, esquemas de certificação, selos verdes e sistemas de governança globais (Dias, Labegalini, & Csillag, 2012).

Seuring e Müller (2008) destacam que os mecanismos de governança mais utilizados são: conformidade com códigos de conduta, monitoramento e auditoria. Entretanto, normalmente esse processo ocorre de forma individual o que tende a reduzir a abrangência e não se constitui uma resposta a fragmentação desse setor (Turker & Altuntas, 2014). Isso aponta para a necessidade de se trabalhar com outras partes com finalidade de cuidar de suas responsabilidades, podendo incluir organizações pares, concorrentes e outras partes da cadeia de valor. Desse modo, Turker e Altuntas (2014) sugerem que a criação de código de conduta centralizado em uma única estrutura setorial pode contribuir para a criação de princípios abrangentes, direcionados a necessidade da atividade econômica o que possibilita ampliar a base de fornecedores com melhores práticas e, a longo prazo, tende a ocorrer o aumento da cooperação e colaboração dentro da cadeia.

Apesar desses vários e crescentes esforços para integrar a sustentabilidade à pesquisa da moda rápida, percebe-se a ausência de uma perspectiva mais ampla da indústria em relação às aplicações existentes. Os relatórios anuais que as empresas utilizam para comunicar suas práticas de sustentabilidade, por meio de esquemas de relatórios corporativos anuais, podem ser fontes inestimáveis para explorar as práticas industriais (Turker & Altuntas, 2014). Dessa forma, este artigo busca, por meio de uma análise de conteúdo dos relatórios de sustentabilidade de varejistas de vestuário, identificar as práticas adotadas e a gestão da cadeia de fornecimento das empresas produtoras com marca, do setor têxtil Cia Hering e Malwee. Para isso, apoia-se no modelo proposto por Turker e Altuntas (2014) tendo como unidade amostral varejistas brasileiras signatárias do Programa ABVTEX, da Associação Brasileira do Varejo, e que publiquem o relatório de sustentabilidade de acordo com as diretrizes da *Global Reporting Initiative* (GRI). Parte-se da hipótese de que as empresas selecionadas, por participarem de um programa setorial, possuem comunicação externa e compromissos com o desenvolvimento sustentável da cadeia de suprimentos. Dessa forma, a presente pesquisa pretende contribuir como geração de conhecimento sobre as práticas que as empresas de vestuário brasileira estão adotando e comunicando. Também contribui para analisar se as empresas participantes em uma iniciativa setorial possuem compromissos ampliados no sentido de inovação de governança ou se apenas buscam reduzir os riscos de exposição. O estudo se justifica, pois há uma literatura incipiente nacional que analisa relatórios do setor têxtil, bem como esse setor é altamente poluidor e sofre pouca pressão externa.

Após essa introdução, a seção 2 aborda a governança sustentável na cadeia de suprimentos do varejo de vestuário. A seção 3 destaca a metodologia aplicada para a seleção dos casos e dos códigos para análise de conteúdo, seguido pelos resultados na seção 4 e finaliza com a conclusão.

2 A governança sustentável na cadeia de suprimentos do varejo de vestuário

A produção de vestuário mundial, até meados do século XX, era totalmente integrada e com varejo orientado pelo modelo programado de coleções. Esse modelo sofreu alterações ao longo dos anos e decorrente do processo de globalização econômica passou a focar no comportamento do consumidor de moda, surgindo assim o modelo de moda pronta (Čiarnienė & Vienažindienė, 2014). A globalização pode ser compreendida como um processo de socialização dos impactos negativos na dimensão ambiental e social, ao passo que provocou grande concentração dos lucros. Esse processo levou o surgimento de cadeias de suprimentos globalmente dispersas, separando unidades produtivas das gerenciais (Khurana & Ricchetti, 2016), originando uma rede de empresas interligadas sob o comando de uma líder (Gereffi, Humphrey, & Sturgeon, 2005).

Dessa forma, os produtores com marcas eram empresas integradas que se concentravam em partes específicas do processo produtivo ao mesmo tempo que passaram a se dedicar às etapas e funções mais a jusante da cadeia, como gestão de marcas, design, marketing, coordenação dos fornecedores e comercialização. Ainda nesse período, ocorreu a abertura de empresas nascidas pela lógica de compras global com a distribuição organizada e produção especializada. Elas são classificadas por Cruz-Moreira (2003) como comercializadoras e varejistas com marcas, a diferença entre elas apresenta-se no processo de governança da cadeia de suprimentos e no desenvolvimento de produto. As comercializadoras de marca têm pouco ou nenhum envolvimento com a produção propriamente dita, concentram-se em etapas e funções da cadeia do vestuário de design, com desenvolvimento de produtos, marketing e inovação. Já os varejistas, compradores globais, podem ser divididos em redes de lojas do varejo especializado e do tipo hipermercados, dedicam-se na comercialização de bens e serviços, concentrando-se nas funções de design, negociação com fornecedores e gestão de marcas. O Quadro 1, a seguir, traz exemplos das empresas líderes aqui classificadas.

Quadro 1 – Exemplos de Empresas líderes e Marcas

Empresa líder	Tipo de marca Descrição	Descrição	Exemplo no Brasil
Varejistas de produtos de massa e comerciantes	O varejista detém ou licencia a marca do produto, mas em quase todos os casos, não possui fabricação, são compradores. A estrutura de governança baseia-se na coordenação da cadeia de suprimentos e logística, possuindo redes próprias licenciadas ou lojas multimarcas, podendo operar local e global.	Lojas de departamentos/ descontos que possuem marcas próprias, exclusivas ou licenciadas. Incluiu linha lar.	Pernambucanas
Varejistas especialistas em Vestuário		O varejista desenvolve marcas próprias que geralmente incluem o nome das lojas.	Lojas Renner e Marisa
Comerciante com marca	Marca nacional: o fabricante também é o proprietário da marca e os produtos são distribuídos por vários pontos de venda. São empresas inovadoras com investimentos em tecnologias de ponta, elevada acumulação de capital, conseguem investir em aplicações tecnológicas para customização em massa e em logística ágil.	A empresa é dona do nome da marca, mas não possui produção. Os produtos são vendidos em uma variedade de lojas de varejo.	Restoque
Fabricante com marca	Estas empresas são dinâmicas e podem atuar como fornecedoras para comercializadores com marca ou varejistas e pode possuir operações globais.	A empresa detém a marca e a fabricação; coordenam o fornecimento de insumos intermediários para suas redes de produção, muitas vezes em países com acordos comerciais recíprocos.	Riachuelo, Cia Hering, Marisol, Malwee e Farm.

Fonte: elaboração própria com base em Gereffi e Frederick (2010) e Cruz-Moreira (2003).

Essa geração de empresas, de acordo com Cietta (2012), deu início a um sistema produtivo orientado pelo consumidor se consolidando com a última geração de empresas, moda rápida - *fast fashion*, com foco na gestão da cadeia de suprimentos, na redução dos custos de produção, distribuição, na velocidade de resposta ao comportamento de compra e ciclo de introdução de produtos cada vez mais curtos.

Esse novo modelo produtivo resultou na concentração de produção em países em desenvolvimento, em especial nos países asiáticos - China, Bangladesh e Vietnã - que em 2017, exportaram mais de 45% de toda a exportação mundial, enquanto os maiores importadores e compradores globais localizam-se nos Estados Unidos, 20,78%, e em países europeus, Alemanha, França, Espanha, Itália e Reino Unido, juntos importaram 29,15%.

A concentração da produção gerou impactos negativos no meio ambiente e nas sociedades produtoras, como exploração da mão de obra por grandes e pequenas marcas, nacionais e internacionais, baixo grau de profissionalização (Perry & Towers, 2013), aspectos relacionados à saúde e segurança do trabalho, jornadas exaustivas (Todeschini, Cortimiglia, Callegrao-de-Menezes, & Ghezzi, 2017) baixos salários, acidentes de trabalho e informalidade de empresas (Global Fashion Agenda & The Boston Consulting Group, 2017), elevada geração de resíduos têxteis (de Brito, Carbone, & Blanquart, 2008) e elevado uso de produtos químicos, emissão de ruídos, efluentes não tratados (Diabat, Kannan, & Mathiyazhagank, 2014).

No entanto, Caniato, Caridi, Crippa e Moretto (2012) argumentam que para a implantação de uma gestão da cadeia de suprimento deve ser considerado as interações interorganizacionais entre os diversos atores que compõem a cadeia ao mesmo tempo que deve incluir o estabelecimento das metas ambientais em conjunto, planos e ações para manutenção da qualidade ambiental. Desse modo, como respostas as empresas de moda rápida começaram a adotar estratégias e práticas sustentáveis (Turker & Altuntas, 2014) ao buscarem minimizar os riscos e melhorar o desempenho (Boström et al., 2015).

Nesse sentido, Seuring e Müller (2008) justificam que a gestão da cadeia de suprimentos sustentável é aquela em que a gestão dos fluxos de informação, material e capital, bem como a cooperação entre empresas ao longo da cadeia de suprimentos, possui como objetivo o desenvolvimento sustentável com uma lente ampliada dos diversos atores e partes interessadas. Assim, identificaram duas orientações, em uma perspectiva a gestão de fornecedores para controle de riscos - econômicos, sociais e ambientais, e melhoria de desempenho com requisitos mínimos e relacionamento mais aproximados com *trade-offs* e parcerias ganha-ganha, centrando-se em medidas incrementais, e de outra no sentido mais disruptivo, pautando-se na inovação de produtos com atributos sustentáveis. Os autores apontam que ao adotar critérios sociais e ambientais na seleção de fornecedores pelas empresas focais, mesmos os mínimos, aliados a uma avaliação e monitoramento, há mudanças comportamentais e redução de riscos, o que resulta em melhoria de desempenho e de requisitos como qualidade, velocidade, confiabilidade, flexibilidade e redução de custos. Enquanto pela análise dos produtos sustentáveis tem-se a avaliação do ciclo de vida como apoio para a tomada de decisão e orientação dos processos e operações com maior integração, além de considerar atributos durante todo o ciclo de vida do produto. Nas duas abordagens o movimento de integração da sustentabilidade é focado no gerenciamento da cadeia de suprimento e está relacionado com pressões externas, como ambiente institucional público, exigência legal e regulamentos, demandas do cliente e demais partes interessadas.

3 Metodologia

Essa pesquisa apoia-se no estudo dos relatórios corporativos de varejistas de vestuário. Para a escolha dos relatórios a serem analisados, optou-se por centrar em empresas brasileiras e que são signatárias do Programa ABVTEX. Este programa é uma iniciativa setorial privada que envolve código de conduta, padrões, auditoria e certificação de terceira parte. É composto por 28 signatárias, dessas 5 são multinacionais (Espanha, Estados Unidos, França e Bélgica). A receita total desses varejistas signatários é da ordem de US\$ 12,2 bilhões, representando uma participação na receita total do setor do varejo de vestuário brasileiro de 22,5%.

Como segundo critério, além de optar por empresas brasileiras - portanto, foram excluídas as signatárias multinacionais *C&A*, *Big*, *Zara*, *Carrefour* e *PVH* -, delimitou-se a escolha empresas que comunicam suas ações por meio do relatório corporativo no modelo da *Global Reporting Initiative (GRI)*. Esse modelo de comunicação é o mais aceito internacionalmente, pois além de ajudar as organizações a avaliarem e demonstrarem seus desempenhos econômico, social e ambiental, permite compreender e elucidar as práticas adotadas para as diferentes partes interessadas (Turker & Altuntas, 2014). Apenas quatro signatárias passaram a satisfazer os critérios definidos, sendo elas: *Renner*, *Cia. Hering*, *Malwee* e *B2W*.

No entanto, ao analisar essas empresas percebeu-se que há diferenças conforme a classificação dada por Gereffi e Frederick (2010) no referencial, sendo: duas fabricantes com marca própria, *Cia Hering* e *Malwee*, uma como varejista especialista em vestuário, *Renner*, e a outra como loja de departamento, a *B2W*. Assim sendo, como forma de comparar um maior número de empresas, optou-se por analisar as duas produtoras com marca: *Cia Hering* e *Malwee*.

Após a designação das empresas, foram analisados os relatórios das mesmas que correspondem ao ano 2019, conforme Tabela 1, por meio da técnica de análise de conteúdo, que segundo Bardin (2016), além da pré-análise envolve também exploração do material e tratamento dos dados.

Tabela 1- Informações das empresas analisadas

Varejistas	Cia Hering ¹	Grupo Malwee ²
Relatório GRI	2019	2019
Sede	Blumenau/Santa Catarina	Santa Catarina / São Paulo / Ceará.
Título do Relatório	Relatório de Sustentabilidade 2019	Relatório de Sustentabilidade 2019
Total de páginas	88	73
Definição de fornecedores	Cadeia de suprimentos (produção própria, terceirizada e sourcing). Sourcing é a compra de produtos acabados.	Diretos: fornecem materiais que são aplicados diretamente no produto. São eles: aviamentos, embalagens, fios, químicos e tecidos; Produtos acabados: produção no modelo outsourcing nacional e importado; Subcontratados (façções): fornecem mão de obra para costura, acabamento, lavanderia etc.; Indiretos: demais produtos e serviços não enquadrados nas categorias acima.
Posição do fornecimento (Posicionamento do fornecedor)	Direta com uma estrutura de governança centralizada na empresa líder que é produtora com marca.	Direta com uma estrutura de governança centralizada na empresa líder que é produtora com marca.
Número de fornecedores	4,1 mil ativos (3649 insumos, matérias-primas e prestação de serviço, 366 confecções e 126 <i>sourcing</i> com 62 no Brasil e 64 no exterior)	121 fornecedores (malha/tecido/jeans, acabamento, bordado, lavanderia, descritos como 1 e 2 níveis), 93% de suprimentos e serviços oriundos de fornecedores nacionais e 7% internacionais.
Distribuição geográfica	80% da produção é em fábricas próprias e 20% é adquirido de outras fábricas, destes, 17% é de outros países e 3% de fábricas brasileiras.	Brasil: Matriz e Malharia (Jaraguá do Sul/SC), Escritório Corporativo (São Paulo/SP), Confecção (Pacajus/CE)

Fonte: elaboração própria

A exploração compreende o processo de codificação sendo a unidade de registro conforme as dimensões do Sustainable Supply Chain Management identificadas na estrutura de Seuring e Müller (2008) e utilizadas por Turker e Altuntas (2014) contou com cinco principais conceitos: (i) avaliação de fornecedores para risco e desempenho e (ii) para produtos sustentáveis. E, as subcategorias (1) evitar riscos, (2) desempenho da cadeia de suprimentos, (3) critérios para fornecedores, (4) comunicação com fornecedores e (5) melhoria de desempenho de fornecedores. Para realizar a codificação, foi utilizado o software ATLAS.ti buscando identificar a frequência das palavras envolvendo a inferência como análise dos dados.

4 Resultados e discussão

Malwee

O Grupo Malwee é uma indústria têxtil, com início de sua atividade em 1968, contando com 5,5 mil colaboradores sendo 4 mil funcionários diretos, produz mais de 35 milhões de peças de vestuário por ano em três unidades fabris - localizadas nas cidades de Jaraguá do Sul (SC) e Pacajus (CE) - e um escritório em São Paulo. É uma rede com 24 mil pontos de vendas multimarcas, 30 lojas próprias, 82 lojas monarca, 30 franqueadas, 230 lojas fidelizadas e canal de vendas exclusivo pela internet. A empresa concentra-se nas etapas produtivas que vão da

¹ Dzarm, Cia Hering, Hering Kids

² Malwee Kids, Malwee, Malwee Liberta, Enfim, Zig Zig Zaa, Scene, Carinhoso, Wee.

tecelagem até a expedição do produto para os lojistas, ou seja, compra apenas fio e terceiriza algumas etapas produtivas. Segundo o disposto no seu relatório de sustentabilidade, essa integração permite um maior controle dos impactos socioambientais.

Detentora de nove marcas, sendo elas: Malwee, Malwee kids, Basicamente, Zig Zig Zaa, Wee, Enfim, Malwee Liberta, Scene e Carinhoso. A empresa possui setor de sustentabilidade e comitês internos responsáveis por metas e programas, sendo que um dos departamentos, corresponde ao pós-uso, ou seja, o compromisso da empresa envolve também a fase final do ciclo de vida do produto. Quanto a sua Governança Corporativa o grupo é composto por empresas privadas, organizadas dentro da Dobrevê Participações S.A., sociedade anônima de capital fechado, composta por um Conselho Administrativo, Diretoria Executiva e Comitês de Apoio (Comitê de Risco, Comitê de Qualidade, Comitê de Fornecedores, Comitê de Sustentabilidade Industrial e Comitê de Produtos Sustentáveis).

Em 2019, foi realizada uma Avaliação do Ciclo de Vida Organizacional, com base no inventário de 2018, destacou que o maior impacto dos produtos fabricados com composição de algodão representa 37% do impacto produzido pela empresa. Nesse estudo, a empresa obteve números que expressam seu impacto por produto em relação a mudança climática, 2,8 Kg de CO₂ eq, energia 10,5 kwh, escassez hídrica, 21 m³, e uso da terra, 0,5 m².

A empresa produz internamente 33,42% dos produtos que comercializa, outros 5% são de fábricas parceiras, e 4,89% são produtos acabados provenientes de fornecedores internacionais e 4,69 de fornecedores nacionais. Os fornecedores são homologados e os riscos avaliados conforme a etapa do processo produtivo que desenvolve e, também, quanto ao índice de qualificação interno. As matérias-primas são de origem vegetal, sintética e artificial não sendo utilizados produtos de origem animal. Atualmente 100% dos fornecedores/subcontratados estão homologados, ou seja, atendem os requisitos socioambientais propostos pelo grupo e 63% desses fornecedores e/ou subcontratados (fábricas) de costura (malha/tecido/jeans, acabamento, bordado, lavanderia, enquadrados como níveis 1 e 2) são certificados conforme o protocolo do Programa ABVTEX.

É adotado o padrão GRI para publicação do relatório constituído em quatro eixos: gestão dos recursos naturais, gestão de resíduos, gestão de emissão de gases de efeito estufa (GEE) e gestão da cadeia de fornecedores. Declara como objetivo ser referência de boas práticas para o setor de moda nacional e internacional com foco na ecoeficiência e redução dos impactos socioambientais. Possui Código de Conduta que expressa e orienta comportamentos e o Canal de Ética de Fornecedores pelo qual, todos podem fazer denúncias. A empresa divulgou no relatório a ocorrência de dois casos de denúncia, sendo um por assédio moral e o outro sexual com aplicação de penalidades.

A empresa conta com um plano de sustentabilidade que busca: (i) reduzir o consumo de recursos naturais; (ii) reduzir as emissões atmosféricas, efluentes e resíduos; (iii) pessoas como agentes de mudança para uma vida sustentável; (iv) inovação em produtos, processos e em suas parcerias. E como metas ela possui uma avaliação que envolve todo o ciclo de vida do produto.

É signatária do Pacto Global da ONU e, em 2019, assumiu meta de redução de emissões que tentam limitar o aumento da temperatura em até 1,5°C, participou, também, da Conferência Mundial do Clima da ONU (COP25). A empresa assume publicamente as metas no Quadro 2.

Quadro 2 – Metas para 2020

Gestão da Cadeia de Suprimentos para	Metas para 2020
Risco e desempenho	Ter 100% das facções certificadas pelo Programa ABVTEX;
Para produtos sustentáveis	100% dos produtos devem ter seu impacto ambiental quantificado; 70% dos modelos devem usar matérias-primas ou processos de menor impacto; 10% dos modelos desenvolvidos pela marca Malwee devem apresentar viés sustentável; Restringir o uso de produtos químicos utilizados nos processos têxteis, aplicando padrões definidos pela legislação internacional a fim de reduzir seu impacto nos produtos; Reduzir em 15% o consumo de energia elétrica por peça produzida; Reduzir em 40% o consumo de água por peça produzida; Reduzir em 20% das emissões de GEE; Reduzir em 40% a geração de resíduos sólidos por peças produzidas e zerar o envio de resíduos industriais para aterros.

Fonte: elaborado pelos autores

Cia Hering

A Companhia Hering, fundada em 1880, é considerada uma das maiores malharias da América Latina e atualmente é composta por 5,3 mil colaboradores. Conta com 741 lojas e franquias próprias no Brasil e na América latina, como Paraguai, Uruguai e Bolívia, 9,8 mil pontos de vendas em lojas multimarcas, além de outros canais de vendas online com *e-commerce e omncommerce*.

Em relação a Governança Corporativa a empresa possui capital aberto, sem ações preferenciais, e no que tange a estrutura e administração, sua estrutura organizacional é composta por uma Assembleia de acionistas, Conselho de administração (Comitê de Estratégia, Comitê de Gestão de Pessoas, Comitê de Auditoria Estatutário) e Diretoria Estatutária.

A empresa vem publicando seus relatórios no padrão GRI pelo sétimo ano seguido, sendo o atual de 2019, constituído em seis eixos: natural, humano, financeiro, social e relacionamento, manufaturado e intelectual. Expressam que buscam os riscos e impactos negativos e, assim, construir relações geradoras de valor com nossos públicos e em relação aos recursos naturais essenciais ao negócio (Cia Hering, 2020).

Possui conceito de qualidade ampliada, ou seja, não se limita a análise física dos produtos, também investe em analisar as matérias-primas conforme as premissas da norma OEKO-TEX. Esse processo permite checar contaminações por inseticidas, elementos ou metais pesados nos corantes e pigmentos e a adequação dos níveis de formol em insumos auxiliares de tinturaria e estamparia.

Em 2018, criou o Código de Conduta e, em 2019, 100% da cadeia foi auditada por meio de auditorias internas e de terceira parte como parte da exigência do Programa ABVTEX. A auditoria interna monitora a adequação das operações próprias e de fornecedores aos critérios e diretrizes estabelecidos no Código de Conduta.

Em 2019 houve monitoramento legal e acompanhamento próximo das lavanderias que realizam o beneficiamento das peças de jeans produzidas nas unidades fabris da companhia e implementou-se em 2020 um plano para realizar o mapeamento dos impactos ambientais da cadeia de suprimento para fomentar boas práticas, agindo na construção de mecanismos que geram não só a compensação, mas a redução de qualquer impacto negativo.

A Cia Hering, é um produtor com marca e que também conta com diversos fornecedores que se autodenominam de modelo híbrido; com fornecedores de matéria-prima, prestação de serviços e confecções e o *sourcing* que fornece produtos acabados. São 3.649 fornecedores, 366 confecções e 126 fornecedores de produtos acabados, sendo 62 do Brasil e 64 de outros países.

Ao fim de 2019, 30% das confecções já haviam migrado para a ABVTEX. No que diz respeito a fornecedores de *sourcing*, todos os parceiros nacionais da cadeia produtiva da moda já são certificados pela ABVTEX e, portanto, não passam por auditorias próprias, salvo denúncias ou casos específicos. No cenário de *sourcing* internacional, atuam com uma Equipe de Qualidade de empresa terceira, contratada para realizar auditorias nas peças e, de acordo com o devido treinamento pela Equipe de Compliance, também realiza verificações de aspectos sociais nas visitas aos fornecedores. Além disto, requerem da rede as certificações internacionais SA8000, SMETA, WRAP e BSCI, referências mundiais de eficiência e credibilidade. Disponibiliza canal de denúncias, mas não descreve se houve ou não denúncias no período.

Como práticas a empresa foca em inovação para redução de água, como desenvolvimento de cores que não necessitam de tingimento e uso de amaciante naturais, como exemplo a base de casca de arroz. Também houve aquisição de novos equipamentos e processos que demandam menor consumo de energia e reduz a quantidade de água, como exemplo o novo processo de ensaboamento e novas máquinas de tingimento.

Comparação dos casos

O quadro 3, foi elaborado com os dados descritos no relatório GRI comparados conforme a proposta de Turker e Altuntas (2014).

Quadro 3 - Conteúdo da Análise

Empresa		Grupo Malwee	Cia Hering
Risco e Desempenho	Desempenho	Conformidade com as leis trabalhistas e ambientais, auditorias, sistemas de gestão e certificação, e investimento em inovação.	Conformidade com as leis trabalhistas e ambientais, auditorias, sistemas de gestão e certificação.
	Risco	Social: salários, bônus atrelado às metas socioambientais, condições de trabalho, saúde e segurança do trabalho, trabalho infantil e análogo a escravo. Ambiental: gestão de resíduos sólidos, energia, água, efluentes, de produtos químicos.	Social: salários, condições de trabalho, saúde e segurança do trabalho, trabalho infantil e análogo a escravo. Ambiental: gestão de resíduos sólidos, energia, água, efluentes.
Inovação de Produtos e processos	Melhoria	Uso de ecoeficiência para redução de água, sistema de água de reuso, de energia, de produtos químicos, inovação em processos com introdução 5.0. E uso de viscose da Lenzing produzidas com fibras provenientes de florestas certificadas FSC (<i>Forest Stewardship</i>) ou PEFC (Programme of Endorsement for Forest Certification)	Uso da ecoeficiência para redução do consumo de água, de energia, produtos químicos e de resíduos sólidos.
	Comunicação	Canal de denúncia para público em geral, campanhas institucionais, uso da certificação na padronização das práticas, e premiações.	Canal de denúncia para público em geral, encontros com fornecedores, e premiações.

	Critérios	<p>Programa de Controle da Cadeia de Fornecedores, composto pela assinatura do Código de Ética do Fornecedor, exigência de certificação ABVTEX, realização de auditorias internas anuais;</p> <p>Avaliação da Matriz do Índice de Qualificação de Fornecedores.</p> <p>Programa de Parceiros Estratégicos (PPE).</p> <p>Certificação dos químicos livres de substâncias listadas.</p> <p>Programa Brasileiro GHG</p>	<p>Para qualidade, seguem as premissas da OEKO-TEX; Criação do Código de Conduta em 2018; Signatário do Programa ABVTEX.</p>
--	-----------	--	--

Fonte: elaboração própria

Pela análise dos relatórios percebe-se que as metas assumidas pela Malwee corroboram para a construção de um cenário de baixo carbono, no entanto, centram-se em ecoeficiência para a resolução dos problemas e não mencionam redução de escala de produção. Já as metas da Cia Hering não foram divulgadas e está em construção conforme o relatório.

Destaca-se a transparência em relação a cadeia com a divulgação da lista de fornecedores e subcontratados nacionais que o Grupo Malwee apresenta como endereço e tipo de processo terceirizado de nível 1 e 2 (costura, lavandeira, estamparia, bordado e acabamento), mas não destaca a lista dos fornecedores internacionais. A Cia Hering divulga uma lista com 846 fornecedores e seus níveis³, destes 40 são internacionais de produtos químicos, fios, tecidos, insumos e artigos de vestuários e acessórios. Além disso, conta com sourcing e terceirização de etapas de costura, lavanderia, estamparia, bordado, entre outros, e destacam a procedência da matéria-prima, bem como a classificação (bronze, prata, ouro e em desenvolvimento) dos fornecedores no programa de premiação interno. As etapas de lavanderia e estamparia são altamente poluidoras (Moro & Paulino, 2017) e, portanto, devem ser priorizadas o atendimento aos requisitos do padrão ABVTEX em nível superior que avalia a questão ambiental. A divulgação do status conforme seu desempenho e dos relatórios das auditorias dos fornecedores (Moro & Paulino, 2020) são ações consideradas como importantes indicadores para constatar a qualidade das iniciativas e a sua profundidade em mudar continuamente (Mueller et al., 2009)

Quanto à restrição de produtos químicos, a Malwee estabelece e divulga uma lista com substâncias químicas⁴ e menciona que exige a declaração ou certificação das empresas fornecedores de químicos, contudo, não descreve o padrão ou norma – como exemplo a ABNT NBR 16787 que discorre sobre a segurança química em têxteis - que é utilizado e se as auditorias são internas ou de terceira parte, e nem qual norma internacional segue. A Cia Hering, de forma simplificada menciona adotar critérios da OEKO-TEX, mas não divulga se é certificada ou não e quais são esses critérios e nem quais são as substâncias. E, conforme a Turker e Altuntas (2014), por este ser um setor com elevada poluição ambiental e utilizar

³ Nível 1: unidades de produção, corte/montagem/acabamento, facções, produção de embalagens, embalagem e armazenamento; nível 2: instalações de descaroçamento e fiação, processos úmidos, bordados, tecelagem, subcontratados, estamparia, acabamento, curtumes, tinturarias, lavanderias, etc.; nível 3: fornecedores de matérias-primas, fazendas, matadouros, fornecedores de fios de costura, filamentos, fornecedores de produtos químicos.

⁴ Aquifenóis e aquifenóis etoxilados, clorobenzenos e clorotoluenos, clorofenóis, corantes azoicos, corantes cancerígenos ou equivalentes, corantes dispersos, glicóis, solventes halogenados, compostos organoestânicos, hidrocarbonetos aromáticos, compostos per-polifluorados, ftalatos, compostos orgânicos voláteis. Atualmente, cerca de 78% dos produtos químicos consumidos pelo Grupo Malwee possuem declaração ou certificação assegurando que são livres das substâncias listadas.

substâncias altamente poluidoras, essas ações ajudam a reduzir os impactos ambientais, contudo não são destacadas de forma mais objetiva e clara as normas ou legislação que seguem.

Em relação a matéria-prima, ambas utilizam poliéster PET e algodão desfibrado - fibras recicladas de algodão – para a produção de roupas. Dessa forma, a empresa passa a atuar com novos produtos e processos de menor impacto, diminuindo espaços em aterros, emissões de GEE, o consumo de água, energia, entre outros, para a produção de novas fibras (Woolridge et al., 2006), contudo, o poliéster de fibra cortada utilizado em processos que há fios de composições diferentes, tem elevado impacto negativo no processo de uso com a liberação de micro plásticos durante o processo de lavagem doméstica.

Outro ponto em relação a matéria-prima mencionado pelo Grupo Malwee é a não especificação da quantidade de viscose utilizada e fornecida pelo produtor Lenzing, uma vez que esse fornecedor produz fibras provenientes de florestas certificadas FSC (*Forest Stewardship*) ou PEFC (*Programme of Endorsement for Forest Certification*). Além disso, não destacam a preocupação com a origem do algodão, que corresponde ao maior impacto ambiental que foi medido pelo grupo. O uso de certificação para verificação de questões relacionadas aos impactos socioambientais na produção dessa fibra pode ser reduzido com adoção de padrões como exemplo o *Global Organic Textile Standard*, *Better Cotton Initiative* entre outros, assim como exemplo para a certificação das fibras de algodão reciclado, como o *Global Recycle Standard*.

Quanto a matriz energética, o grupo Malwee utiliza fontes classificadas como fonte de energia não renovável, tais como: gás natural, cavaco de madeira, óleo diesel, etanol, gasolina, gás liquefeito de petróleo e energia elétrica. Entre 2015 e 2017, período de transição na substituição da caldeira de gás natural, considerada a principal fonte de emissão de gases de efeito estufa da empresa, por uma fonte de biomassa o grupo conseguiu uma redução de 69% nas emissões totais de GEE. Em 2019, apesar de continuar reduzindo as emissões, esses percentuais são discretos e pouco representativos. Já a Cia Hering, 89% da nossa matriz energética é proveniente de pequenas centrais hidrelétricas (PCHs), que são consideradas fontes renováveis o que possibilitou em 2019, deixar de emitir 2.256 toneladas de CO₂. Além disso, apesar da apresentação das emissões de GEE por parte do Grupo Malwee e da Cia Hering ser de grande importância também, a não divulgação da metodologia não torna claro como os números apresentados são obtidos.

Quanto a gestão dos resíduos, apesar da Malwee utilizar o algodão desfibrado como matéria-prima, em 2019, o grupo aumentou consideravelmente os resíduos destinados para aterro em 43%, reduziu em 58% os resíduos destinados para a reciclagem e aumentou em 3% a reutilização dos resíduos. Uma das justificativas apresentadas é a sobras de produtos acabados decorrente de mudança do modelo de operação em relação ao tamanho dos lotes que foi de 8% em 2019, em contraste com 5,2% em 2018.

5 Conclusão

Este trabalho analisou dois relatórios de sustentabilidade desenvolvidos de acordo com o modelo GRI de duas empresas brasileiras do setor do vestuário, conforme o modelo proposto por Turker e Altuntas (2014). A divulgação de relatórios é um dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável e aponta para um processo de transparência da empresa.

Ao analisar as signatárias do Programa ABVTEX, pode-se identificar que não são todas que disponibilizam informações robustas sobre a cadeia de suprimentos e as que comunicam via relatórios modelo GRI são apenas: *C&A*, *PVH*, *Renner*, *Cia. Hering*, *Malwee* e *B2W*. As outras empresas comunicam algumas ações de forma resumida, enquanto outras não

comunicam. Esse número é baixo, tendo em vista o número de signatárias e levando em conta que representam uma parte importante da receita total do setor de vestuário no cenário nacional, 22,5%.

Pela análise dos dados, observa-se que as práticas adotadas pelas produtoras com marcas aqui analisadas atuam pelo que Veiga (2010) denomina de terceira via, na qual não há redução de escala e foca em ações ecoeficientes. Há investimentos em inovação que busca mudanças de processos, modelos organizacionais e produtos que visam a integração e consideração de aspectos e impactos ambientais nas decisões e orientação dos negócios.

Destaca-se a transparência no fornecimento da lista da cadeia de fornecimento, com diferentes níveis de relacionamento. A Cia Hering oferece maiores informações como status dos fornecedores e subcontratados no programa interno de premiação e os fornecedores internacionais, enquanto a Malwee fornece apenas os fornecedores nacionais. Isso demonstra maior transparência em relação a cadeia de fornecimento para o público. Além disso, as duas empresas contam com processo de homologação que inclui critérios socioambientais.

No entanto, alguns pontos precisam ser mais aprofundados nas informações comunicadas, tais como: critérios para compra de matéria-prima, critérios e regulação utilizada para a restrição dos produtos químicos perigosos, destacar a quantidade de matéria-prima que é proveniente de florestas certificadas, além do entendimento e apresentação da problemática em relação ao uso de tecidos produzidos com fios de composição mista poliéster PET e algodão desfibrado.

Este estudo está sujeito a limitação por ser basear em uma única fonte de dados que é construída pelas próprias narrativas das empresas e com diversas limitações de acesso às informações mais detalhadas. Como sugestão de pesquisa futura, sugere-se que repita essa metodologia incluindo as empresas multinacionais atuantes no território brasileiro e busque compreender se as empresas signatárias do Programa ABVTEX, por participarem de uma iniciativa setorial de certificação da cadeia de fornecedores, possuem maior compromisso em relações à integração da sustentabilidade à governança da cadeia de suprimentos.

Agradecimentos

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - código de financiamento 001.

Referências

- Bardin, L. (2016). *Análise de Conteúdo* (70º ed). Edições.
- Boström, M., Jönsson, A. M., Lockie, S., Mol, A. P. J., & Oosterveer, P. (2015). Sustainable and responsible supply chain governance: challenges and opportunities. *Journal of Cleaner Production*, 107, 1–7. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.11.050>
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2011.06.001>
- Čiarnienė, R., & Vienažindienė, M. (2014). Agility and Responsiveness Managing Fashion Supply Chain. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150, 1012–1019. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.09.113>
- Cietta, E. (2012). *A revolução do fast-fashion: estratégias e modelos organizativos para*

competir nas indústrias híbridas (2^o ed). Estação das letras e cores.

- Cruz-Moreira, J. R. (2003). *Industrial upgrading nas cadeias produtivas globais: Reflexões a partir das indústrias têxtil e do vestuário de Honduras e do Brasil*. Escola Politécnica, Universidade de São Paulo.
- de Brito, M. P., Carbone, V., & Blanquart, C. M. (2008). Towards a sustainable fashion retail supply chain in Europe: Organisation and performance. *International Journal of Production Economics*, 114(2), 534–553. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2007.06.012>
- Diabat, A., Kannan, D., & Mathiyazhagan, K. (2014). Analysis of enablers for implementation of sustainable supply chain management - A textile case. *Journal of Cleaner Production*, 83, 391–403. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.06.081>
- Dias, S. L. F. G., Labegalini, L., & Csillag, J. M. (2012). Sustentabilidade e cadeia de suprimentos: uma perspectiva comparada de publicações nacionais e internacionais. *Production*, 22(3), 517–533. <https://doi.org/10.1590/S0103-65132012005000034>
- Gereffi, G., & Frederick, S. (2010). The Global Apparel Value Chain, Trade and the Crisis. *Policy research working paper*, 6281(April), 1–40.
- Gereffi, G., Humphrey, J., & Sturgeon, T. (2005). The governance of global value chains. *Review of International Political Economy*, 12(1), 78–104.
- Global Fashion Agenda, & The Boston Consulting Group. (2017). *PULSE OF THE FASHION INDUSTRY*. Global Fashion Agenda & The Boston Consulting Group. http://globalfashionagenda.com/wp-content/uploads/2017/05/Pulse-of-the-Fashion-Industry_2017.pdf
- Khurana, K., & Ricchetti, M. (2016). Two decades of sustainable supply chain management in the fashion business, an appraisal. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 20(1), 89–104. <https://doi.org/10.1108/JFMM-05-2015-0040>
- Moro, R. de C. L., & Paulino, S. R. (2017, dezembro). ANÁLISE DO SISTEMA DE CERTIFICAÇÃO DE FORNECEDORES DO VAREJO DO VESTUÁRIO. XIX ENGEMA - *Encontro Internacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente*.
- Moro, R. de C. L., & Paulino, S. R. (2020). Sustentabilidade na Cadeia de Suprimentos do Varejo de Vestuário: Proposta de Ampliação de Requisitos Ambientais em um Programa Setorial de Boas Práticas. *Revista Gestão & Sustentabilidade Ambiental*, 9, 847. <https://doi.org/10.19177/rgsa.v9e02020847-867>
- Mueller, M., dos Santos, V. G., & Seuring, S. (2009). The contribution of environmental and social standards towards ensuring legitimacy in supply chain governance. *Journal of Business Ethics*, 89(4), 509–523. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-0013-9>
- Pagell, M., & Wu, Z. (2009). BUILDING A MORE COMPLETE THEORY OF SUSTAINABLE SUPPLY CHAIN MANAGEMENT USING CASE STUDIES OF 10 EXEMPLARS. *Journal of Supply Chain Management*, 45(2), 37–56. <https://doi.org/10.1111/j.1745-493X.2009.03162.x>
- Perry, P., & Towers, N. (2013). Conceptual framework development: CSR implementation in fashion supply chains. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 43(5/6), 478–501. <https://doi.org/10.1108/IJPDLM-03-2012-0107>
- Seuring, S., & Müller, M. (2008). From a literature review to a conceptual framework for

sustainable supply chain management. *Journal of Cleaner Production*, 16(15), 1699–1710. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2008.04.020>

Todeschini, B. V., Cortimiglia, M. N., Callegaro-de-Menezes, D., & Ghezzi, A. (2017). Innovative and sustainable business models in the fashion industry: Entrepreneurial drivers, opportunities, and challenges. *Business Horizons*, 60(6). <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.07.003>

Turker, D., & Altuntas, C. (2014). Sustainable supply chain management in the fast fashion industry: An analysis of corporate reports. *European Management Journal*, 32(5), 837–849. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2014.02.001>

Veiga, J. E. da. (2010). *Sustentabilidade: a legitimação de um novo valor* (2º ed). Senac.

Woolridge, A. C., Ward, G. D., Phillips, P. S., Collins, M., & Gandy, S. (2006). Life cycle assessment for reuse/recycling of donated waste textiles compared to use of virgin material: An UK energy saving perspective. *Resources, Conservation and Recycling*, 46(1), 94–103. <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2005.06.006>