

Sustentabilidade na Estratégia Empresarial: Análise Comparativa de Empresas da Moda Brasileiras e Suecas

Introdução

A incorporação da sustentabilidade na estratégia empresarial exige que as organizações mantenham sua competitividade e, ao mesmo tempo, assumam a responsabilidade sobre os seus impactos ambientais e sociais na sociedade. Quando uma empresa está de fato interessada em ser mais sustentável, ela deve incluir na sua missão institucional as premissas da sustentabilidade. A inclusão de princípios sustentáveis, tanto na conduta quanto na declaração da missão de uma organização, é um forte indicativo de que ela considera a sustentabilidade como parte fundamental da sua estratégia corporativa (Epstein *et al.*, 2015).

No setor da moda, as discussões sobre sustentabilidade cresceram nas últimas décadas. O setor tem sido um motor para o desenvolvimento global, gerando € 1,5 trilhões em receitas anuais, empregando cerca de 60 milhões de pessoas ao longo de sua cadeia de valor. O setor interage com outras estruturas fundamentais para o desenvolvimento de um país na geração de emprego e renda, nas mudanças socioculturais e, além de afetar, movimentam as diferentes formas de expressão da cultura de um povo, impulsionando as potencialidades do entorno onde se desenvolve (Boston Consulting Group, 2017; Bürklin, 2019).

A agenda da sustentabilidade avança, enfatizando a necessidade da colaboração entre governos, organizações não governamentais e empresas, para que juntos possam desenvolver e implementar estratégias focadas em meios de produção que utilizem de forma racional os recursos naturais. O setor da moda, um dos maiores segmentos de negócios do mundo, vem há anos se alinhando a essa agenda a fim de buscar soluções que o tornem mais sustentável. Embora a disponibilidade de recursos naturais esteja em queda, a biodiversidade prejudicada e as mudanças climáticas instaladas, ações voltadas à sustentabilidade, como o desenvolvimento de novos materiais, melhoria nos processos, uso racional dos recursos naturais pode auxiliar o setor a criar oportunidades para se reinventar (Choi & Han, 2019; Desore & Narula, 2018; García-Granero *et al.*, 2020).

Dado este contexto, o setor da moda convive com um dilema marcado pelo pioneirismo do setor da moda em ações sustentáveis (Svensson, 2020) e, ao mesmo tempo, pelo desafio de implementar soluções sustentáveis com rapidez, pautadas pelo alinhamento estratégico entre discurso institucional e práticas divulgadas nos relatórios de sustentabilidade (Karell & Niinimäki, 2020). Diante disso, este trabalho busca verificar a aderência da sustentabilidade na estratégia das organizações analisadas, por meio das iniciativas reportadas por empresas do setor. Para tanto, são avaliadas as práticas de três parâmetros da dimensão estratégica da sustentabilidade (visão de sustentabilidade do negócio, comércio justo e auditorias ambientais), a partir dos relatórios de sustentabilidade de empresas brasileiras e suecas, publicados segundo as diretrizes da *Global Reporting Initiative* (GRI), no período de 2015 a 2019. Metodologicamente, a pesquisa se caracteriza como documental e os dados analisados, de modo comparativo, foram coletados nos relatórios de sustentabilidade, publicados segundo as diretrizes da GRI. Torna-se apropriado comparar o Brasil e a Suécia, porque a Suécia tem um mercado de moda moderno, contemporâneo, alinhado aos avanços da sociedade e cada vez mais voltado para a sustentabilidade, além de ter a reputação de ser um país líder em sustentabilidade em vários outros setores (Peters, Sandin, & Spak, 2019). Atualmente, as empresas e o governo sueco estão empenhados em reduzir drasticamente a utilização de produtos químicos prejudiciais à saúde em todo o setor industrial sueco (Svensson, 2020). Sobre o setor da moda, considerou-se toda a sua cadeia de valor, desde a produção de algodão e outras matérias primas usadas na fabricação de tecidos, peças de roupas até o descarte (Sutter, et al., 2015).

Referencial Teórico

Sabe-se que a conscientização sobre sustentabilidade entre os líderes de negócios aumentou nas últimas décadas e levou à implementação de metas de sustentabilidade em maior escala. Esses líderes usaram a estrutura do *Triple Bottom Line* (TBL) para analisar os impactos sociais, ambientais e econômicos, medindo seus resultados anualmente. O modelo do TBL de Elkington (1997) se tornou referência mundial e se estabeleceu como o mais utilizado nos estudos sobre sustentabilidade, por estruturar de maneira simples e intuitiva os aspectos que devem ser considerados para medir, avaliar e implementar o conceito de sustentabilidade nas mais diversas organizações e sistemas. Nesta teoria, o alcance da sustentabilidade reside no equilíbrio entre as dimensões ambiental (planeta), social (pessoas) e econômica; sendo esses chamados de três pilares para a sustentabilidade. Entretanto, a sustentabilidade deve ser discutida em um contexto mais amplo, com foco no bem-estar de todos os seres humanos e de todo o ecossistema (Thorisdottir & Johannsdottir, 2020).

A dimensão ambiental da sustentabilidade requer a viabilidade de longo prazo do uso de recursos e enfatiza a questão da degradação ambiental e esgotamento de recursos (Park e Kim, 2016). Da mesma forma, a sustentabilidade econômica se refere a uma economia dinâmica que perdura por um longo período, embora também reconheça a importância de fornecer empregos estáveis. Já a dimensão social da sustentabilidade se refere ao bem-estar das pessoas e da comunidade e às questões de diversidade. Assim, ao incorporar essas três facetas da sustentabilidade no desempenho real dos negócios (ambiental, econômica, social), as empresas estariam refletindo um "resultado financeiro triplo de sustentabilidade", o TBL. Para que isso ocorra na prática a sustentabilidade deve ser incorporada à estratégia da organização.

De uma perspectiva socioeconômica, todas as partes interessadas devem trabalhar para melhorar as condições atuais de trabalho para os trabalhadores no campo, nas fábricas, na cadeia de transporte e nas lojas, alinhando-se com a boa ética, as melhores práticas e os códigos internacionais de conduta. Além disso, as empresas de moda devem contribuir para estimular padrões de consumo mais sustentáveis, práticas de cuidado e higiene e atitudes gerais em relação à moda (Henninger *et al.*, 2016).

Desse modo, a sustentabilidade no setor da moda, implica na fabricação, comercialização e no uso mais sustentável possível de insumos e recursos. Isso envolve aspectos ambientais, socioeconômicos, culturais e de design que podem ser incorporados em todas as fases do ciclo de vida do produto. Moda sustentável é tudo, desde a matéria-prima, produção, design, fabricação, transporte, marketing e venda final, tudo visto sob uma perspectiva holística. Reutilizar, reparar, refazer e reciclar também são componentes importantes e devem ser incorporados pelo setor da moda para que ela se torne mais sustentável (Sjöholm, Persson, & Rydén, 2020).

Dimensão estratégica da sustentabilidade na moda

Se a população global aumentar como esperado para cerca de 9 bilhões de pessoas até 2030, e o PIB (Produto Interno Bruto) per capita crescer 2% ao ano nos países desenvolvidos e 4% nos países emergentes, a Global Fashion Agenda e o Boston Consulting Group, projetam que o consumo geral de vestuário aumentará 63%, de 62 milhões de toneladas hoje (2017) para 102 milhões de toneladas em 2030, o equivalente a mais de 500 bilhões de camisetas (Boston Consulting Group, 2017).

Sabe-se que setor da moda é um dos negócios que mais consome recursos, associado a redes de cadeias de suprimentos globais extremamente complexas. A fabricação de um único item de moda requer vários recursos (energia, água, pigmentos, zíperes, botões, tecidos, borracha, fios) e processos (fiação, tecelagem, tricô, impressão, lavagem, branqueamento, tingimento, acabamento), o que inevitavelmente necessita de muitos trabalhadores, de modo que o setor

emprega atualmente cerca de 60 milhões de pessoas em toda a cadeia produtiva. Além da natureza e da escala do setor da moda, o consumo considerável de produtos de moda e serviços relacionados a ele impõem desafios sociais dentro da cadeia de abastecimento e tem um grande potencial para afetar as pessoas e o meio ambiente (Choi & Han, 2019; Henninger *et al.*, 2016; Payne, 2017).

O setor da moda requer uma transformação sistêmica massiva. O crescimento do setor, baseado na exploração dos recursos naturais, de seus trabalhadores e das comunidades há muito tempo é questionado. Hoje, os problemas ambientais e sociais que surgiram das inúmeras operações dentro das cadeias de suprimentos da moda são amplamente reconhecidos (Goworek *et al.*, 2018; Yang & Ha-Brookshire, 2019). Como resposta aos problemas ambientais causados pela cadeia da moda, surgem as alternativas sustentáveis, tais como: novos métodos de produção, novos materiais, novas práticas de design, novos modelos de negócios. Essas iniciativas estão prosperando e muitas marcas de moda de diferentes tamanhos e localizações geográficas estão determinados a mudar seu relacionamento com a sociedade, bem como com a natureza (Goworek *et al.*, 2018; Köksal *et al.*, 2017). Para isso a incorporação dos princípios da sustentabilidade nos negócios serve como estratégia de modo que a empresa equilibre a busca por seus objetivos econômicos e financeiros e, paralelamente, incorpore a agenda sustentável em seu comportamento organizacional.

Entende-se que a dimensão estratégica da sustentabilidade na moda engloba aspectos gerais de uma organização que precisam ser respeitados a fim de obter sucesso financeiro, mantendo-se no mercado a longo prazo (Wilson, 2015). Além disso, ainda sob o ponto de vista econômico, o setor da moda tem sido um motor para o desenvolvimento global, pois é uma das maiores indústrias de consumo do mundo, gerando 1,5 trilhão de dólares e empregando cerca de 60 milhões de pessoas ao longo de sua cadeia de valor (Kerr & Landry, 2017). Ainda, verifica-se que a legislação ambiental exige cada vez mais cuidado com o meio ambiente. Pressões públicas locais, nacionais e mesmo internacional impõem cada vez mais responsabilidades ambientais nas organizações. Bancos, financiadores e seguradoras dão privilégios a empresas ambientalmente sadias ou exigem taxas financeiras mais elevadas de empresas poluidoras. A sociedade está cada vez mais exigente e crítica no que diz respeito a danos ambientais e à poluição causados pelas organizações. Organizações não governamentais estão mais vigilantes, exigindo o cumprimento da legislação ambiental, a minimização de impactos e a reparação de danos ambientais (Alencar *et al.*, 2015).

Karell e Niinimäki (2020) pontuam que apesar das iniciativas e ações realizadas, o setor da moda em geral parece resistente às mudanças e ainda não está implementando soluções sustentáveis com rapidez suficiente para contrabalançar os impactos ambientais e sociais negativos do setor em constante crescimento. O simples fato de as empresas divulgarem relatórios de sustentabilidade, não as tornam empresas sustentáveis, é preciso praticar a sustentabilidade. Portanto, ainda mais mudanças e ações são necessárias em diferentes níveis sociais: legislação, infraestrutura, tecnologia, educação, negócios, design e consumo.

Paradoxalmente, o setor da moda está entre os pioneiros em novas iniciativas de sustentabilidade. Ao se estudar a sustentabilidade no setor da moda é importante avaliar as estratégias que podem acrescentar novas perspectivas de sustentabilidade para o setor, que é um dos maiores contribuintes para as mudanças climáticas e o aquecimento global, uma das questões mais ameaçadoras da atualidade (Svensson, 2020).

A sustentabilidade deve ser considerada na formulação estratégica das organizações. Para isso, deve-se atentar para alguns parâmetros que refletem uma dimensão estratégica da sustentabilidade em empresas no setor da moda, como i) a definição da visão de sustentabilidade do negócio, ii) a prática do comércio justo e iii) a adoção de auditorias ambientais.

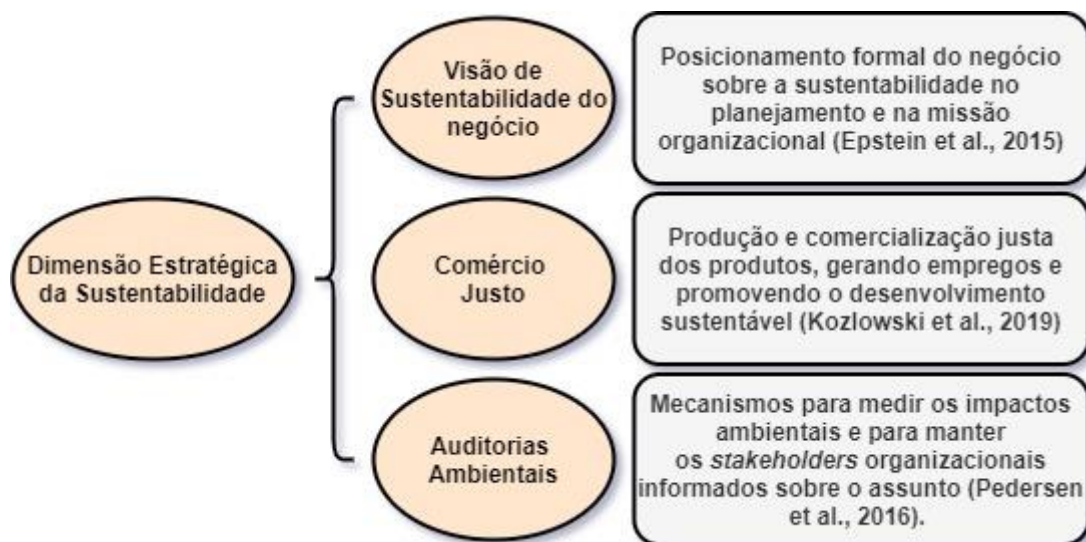


Figura 1: Parâmetros da Dimensão Estratégica da Sustentabilidade no setor da moda.

No que diz respeito à visão de sustentabilidade do negócio, tal perspectiva considera o quão a sustentabilidade é tida como relevante na organização de um ponto de vista formal da alta gestão e por meio de ações deliberadas específicas. Afinal, quando há a evidenciação dos pressupostos sustentáveis, o TBL, por exemplo, na missão, visão e valores institucionais, revela-se um ponto referencial para a integração da sustentabilidade na estratégia organizacional (Epstein *et al.*, 2015). Como consequências do vínculo da sustentabilidade na visão do negócio, emergem processos ao longo da hierarquia que manifestam os interesses da alta gestão, como por exemplo, os sistemas de gestão ambiental. Um sistema de gestão ambiental contempla o controle ambiental de saídas da empresa, como resíduos e emissões atmosféricas, bem como a integração do controle ambiental aos processos administrativos e de produção, na busca pelo atendimento do planejamento empresarial (Alencar *et al.*, 2015). Nesse sentido, o posicionamento formal do negócio em relação à sustentabilidade demonstra o compromisso da gestão, suas percepções gerenciais em relação às questões sustentáveis e as respostas em forma de estratégias e planos, dimensionados pelos recursos internos da organização (Desore & Narula, 2018).

Tratando-se de comércio justo, ele abrange o modo como a empresa gera seu lucro, através da produção e comercialização de seus produtos de forma justa, gerando empregos e promovendo o desenvolvimento sustentável da comunidade onde atua (Kozlowski *et al.*, 2019). Reflete-se, por exemplo, na decisão de usar uma fibra orgânica obtida através de um comércio justo, que pode resultar em redução dos impactos ambientais e ao mesmo tempo, incrementar os lucros, agregando valor ao negócio e demonstrando aos *stakeholders*, que é possível produzir e lucrar de forma ambientalmente correta e sustentável (Kozlowski *et al.*, 2015; Wilson, 2015).

De acordo com Yasin e Sun (2019), as empresas sentem a constante obrigação de melhorar a qualidade dos produtos, ao mesmo tempo diminuir os custos e aumentar os volumes de produção utilizando menos recursos. Desta forma, é necessário investir nos processos de produção e equilibrar essas duas demandas. Mesmo os processos considerados importantes, como por exemplo, lavagem, secagem e a passagem a ferro, podem ser incrementados para que resultem em ganhos econômicos e permitam as empresas comercializarem seus produtos de forma justa, sem, contudo, deixarem de auferir lucro. Nesse sentido, ações como fabricar roupas com tecidos certificados, de acordo com rótulos ambientais e comércio justo, é outra estratégia para promover padrões de consumo mais conscientes (Sjöholm *et al.*, 2020).

Empresas ambientalmente saudáveis são mais bem avaliadas pelo mercado. Acionistas conscientes da responsabilidade ambiental preferem investir em empresas lucrativas, mas que sejam ambientalmente responsáveis. Entende-se que um mecanismo cada vez mais utilizado pelo setor da moda para medir seus impactos ambientais e assim manter seus *stakeholders* informados sobre o assunto são as auditorias ambientais. Essas auditorias auxiliam as empresas em vários temas: descarbonização da fase de produção, seleção de materiais ecologicamente corretos e sustentáveis, transporte de baixo carbono, melhor diálogo com a comunidade de financiamento (Pedersen *et al.*, 2016). Auditorias ambientais são, por exemplo, instrumentos de gestão no nível da empresa e são de importância crescente para a avaliação sobre o quanto a empresa é sustentável ou não (Alencar *et al.*, 2015; Hojnik & Ruzzier, 2016).

Verifica-se que, para atender as demandas do setor da moda com relação às auditorias que mediam seus impactos ambientais, surgiu em 2009 a Sustainable Apparel Coalition. A partir de uma iniciativa conjunta dos então presidentes da Walmart e da Patagonia, líderes de empresas globais foram convidados a se unirem a eles para juntos desenvolverem um índice que medisse o impacto ambiental de seus produtos. O SAC faz parte de um ecossistema de três organizações: Sustainable Apparel Coalition, Higg Co e Apparel Impact Institute. As três colaboram sinergicamente, cada uma servindo ao propósito único de promover a sustentabilidade social e ambiental no setor da moda. Elas desenvolveram o Higg Index, que é utilizado para dimensionar programas de melhoria de impacto globalmente. Essas ferramentas medem os impactos ambientais, sociais e trabalhistas em toda a cadeia de valor do setor da moda. Com esses dados, o setor pode lidar com ineficiências, resolver práticas prejudiciais e alcançar a transparência ambiental e social que o mercado demanda (Radhakrishnan, 2015).

Assim sendo, na dimensão estratégica da sustentabilidade, o setor da moda precisa tornar-se mais diligente para lidar com as questões econômicas da sustentabilidade, a fim de assimilar os crescentes desafios globais, de incremento da produtividade, respeito às legislações locais e incertezas que são cada vez mais crescentes nesse setor. De fato, a sustentabilidade não pode mais ser relegada a um segundo plano, tem que ser parte da estratégia da empresa (McQuillan *et al.*, 2018). Portanto, neste trabalho, a dimensão estratégica da sustentabilidade nas organizações do setor da moda pode ser evidenciada pelos parâmetros: i) definição da visão de sustentabilidade do negócio, ii) prática do comércio justo e iii) adoção de auditorias ambientais

Procedimentos Metodológicos

O saber científico é alcançado e transmitido de forma racional, utilizando-se procedimentos específicos (Lakatos & Marconi, 2017). O processo de obtenção desse saber, deverá ser fundamentalmente, sedimentado na ciência, a fim de que seja diferenciado do senso comum e de toda subjetividade humana, desta forma esse conhecimento será legitimado como científico (Severino, 2017). Com relação à metodologia, esta pesquisa teve uma abordagem qualitativa de natureza exploratória documental, segundo o paradigma positivista.

A análise documental realiza uma ação ordenada a fim de representar o conteúdo de um documento de uma forma diversa do original, para facilitar sua posterior consulta ou referência, eliminando assim a inferência da apreciação da informação (Bardin, 2016). Assim, na pesquisa documental utiliza-se uma grande fonte de documentos, ou seja, todos os documentos que estiverem disponíveis e não só documentos impressos; mas especialmente outros tipos, como: jornais, fotos, filmes, gravações, documentos legais. Desta forma, esse material ainda não teve nenhum tratamento analítico, trata-se de matéria-prima, com a qual o pesquisador poderá desenvolver sua investigação e análise (Severino, 2017).

O corpus desta pesquisa contemplou dados secundários constituídos por relatórios de sustentabilidade publicados no Global Reporting Initiative (GRI). Incluíram-se relatórios de

empresas da moda brasileira e sueca a fim de buscar a homogeneidade dos materiais. Cada relatório corresponde a uma empresa, que são as unidades de análise dessa pesquisa.

GRI é uma organização sem fins lucrativos, criada em 1997, a partir de uma iniciativa conjunta da Coalition for Environmentally Responsible Economies (CERES) e do United Nations Environmental Program (UNEP). Sua sede é atualmente em Amsterdã, Holanda, e é formada por uma rede internacional de empresas, associações civis e outras organizações. Os relatórios de sustentabilidade do GRI ganharam a adesão gradativa de empresas localizadas em diversos países, pela credibilidade que proporcionam e pela transparência na divulgação da atuação da gestão organizacional, fatos que contribuem para boas relações com todos os seus *stakeholders* (Jones *et al.*, 2016).

Entende-se que um relatório de sustentabilidade, confeccionado segundo os padrões GRI, é publicado por uma empresa a fim de que ela possa descrever os impactos econômicos, ambientais e sociais causados por suas atividades. Além disso, ele reflete os valores da organização e estabelece uma conexão entre sua estratégia e compromisso com uma economia global sustentável. As normas GRI fornecem um conjunto de indicadores para as três categorias mencionadas acima (econômica, ambiental e social) além do mais, permitem às organizações relatarem outras questões de interesse dos *stakeholders* (Sasse-Werhahn, 2019). Encontram-se na literatura muitos exemplos de trabalhos realizados utilizando-se os dados coletados nos relatórios do GRI, como a pesquisa investigativa ambiental de práticas de gestão e desempenho das empresas na Suécia, China e Índia (Chen, Tang, & Feldmann, 2015); Sustentabilidade nas Empresas Suecas (Hedberg & Von Malmberg, 2003); e determinantes dos relatórios de sustentabilidade baseados no GRI: evidências de uma economia emergente (Orazalin & Mahmood, 2019).

A comparação dos relatórios de sustentabilidade do padrão do GRI do Brasil com a Suécia deu-se porque em negócios internacionais analisa-se mercados dentro do mesmo assunto, concomitantemente, com base na literatura, tomando algum mercado como referência. Assim, verificou-se que os países nórdicos (os países nórdicos constituem uma região da Europa setentrional e do Atlântico Norte, composta pela Dinamarca, Finlândia, Islândia, Noruega e Suécia, e as regiões autónomas das Ilhas Faroé e arquipélago da Groenlândia), e dentre eles, a Suécia é o país em melhor classificação, em 5º lugar no quesito desempenho ambiental do Environmental Performance Index (Hsu & Zomer, 2014). Contudo a comparação não possui um fim em si só, mas busca revelar padrões empresariais adotados nas estratégias de negócios de empresas de origens distintas, mostrando suas diferenças e semelhanças.

De acordo com o relatório Business Climate Survey Brazil 2019, publicado pela Câmara de Comércio Suécia-Brasil, os executivos das maiores empresas suecas no Brasil (Electrolux, Ericsson, Volvo, Scania, Spotify) estão determinados a compartilhar experiências que ajudem a melhorar os padrões de sustentabilidade no Brasil, fomentando ações e estabelecendo sinergia com seus pares brasileiros, em iniciativas que ocorrem nas áreas de pesquisa e desenvolvimento de produtos sustentáveis, inovação de processos e fortalecimento da conformidade (Goworek *et al.*, 2018; Peters *et al.*, 2019; Swedish Business Council, 2020).

Portanto, a comparação entre Brasil e Suécia proporcionou uma visão da sustentabilidade na moda em um país desenvolvido e com um mercado de moda moderno e cada vez mais voltado para a sustentabilidade e outro emergente, cujo setor da moda também adota práticas sustentáveis, embora em menor escala (Berlim, 2020; Goworek *et al.*, 2018).

Na Tabela 1, demonstram-se as empresas, países, anos e se os relatórios foram coletados no GRI ou no site da própria empresa. No site do GRI, coletaram-se os relatórios de sustentabilidade das empresas do setor da moda, do Brasil e da Suécia, publicados no período de 2015 a 2019, que estavam disponíveis na plataforma. A coleta foi efetuada via download, em formato de arquivo PDF, a partir do site <https://database.globalreporting.org/>. Entretanto,

como detalhado na Tabela 1, em alguns casos foi necessário coletar os relatórios diretamente no site das empresas.

Tabela 1

Empresas, países e origem dos relatórios da pesquisa

País	Empresa	Anos					Total
		2015	2016	2017	2018	2019	
Brasil	Cia. Hering	GRI	GRI	GRI	GRI	GRI	5
	Dudalina	GRI	GRI	(*)	(*)	(*)	2
	Grupo Malwee	GRI	GRI	GRI	GRI	GRI	5
	Lojas Renner	GRI	GRI	GRI	GRI	GRI	5
Suécia	Ellos Group	GRI	GRI	GRI	GRI	Site	5
	Gina Tricot	GRI	GRI	GRI	GRI	Site	5
	Kappahl	GRI	GRI	Site	Site	Site	5
	Lindex	GRI	GRI	Site	Site	Site	5
Total de relatórios							37

Nota: (*) a empresa não publicou relatórios de sustentabilidade nesses anos

As empresas suecas Ellos Group, Gina Tricot, Kappahl e Lindex, apesar de terem confeccionado seus relatórios de sustentabilidade no padrão GRI durante todo o período da pesquisa (2015 a 2019), por algum motivo desconhecido, em alguns anos, não foram disponibilizados na plataforma GRI, de forma que foi necessário coletá-los nos sites das próprias empresas. Quanto aos relatórios faltantes da empresa Dudalina, deve-se ao fato que em 2014 ela passou a ser controlada pela Restoque Comércio e Confecções de Roupas S.A. A empresa publicou relatórios GRI nos anos de 2015 e 2016, porém a partir daí deixou de publicá-los e somente disponibiliza seus demonstrativos financeiros no site da controladora. Portanto, no total foram analisados 37 relatórios (2.106 páginas) de sustentabilidade no setor da moda, publicados no período de 2015 a 2019, segundo o padrão GRI, sendo quatro empresas do Brasil (Cia. Hering, Dudalina, Grupo Malwee e Lojas Renner) e quatro empresas da Suécia (Ellos Group, Gina Tricot, Kappahl e Lindex).

Entende-se que, no caso das pesquisas de cunho qualitativo, a utilização de softwares conhecidos pelo meio acadêmico há tempos, vêm se acentuando, de forma a agilizar e melhorar o tratamento dos dados a serem analisados (Creswell, 2010). O processo de análise de conteúdo foi apoiado pelo software especializado NVivo 12 Plus que facilitou a pesquisa desejada, replicabilidade e sistematicidade. O software basicamente facilita e agiliza as análises, podendo também validar e aumentar a confiança e credibilidade do material coletado (Mozzato & Grzybovski, 2011).

Etapas da análise

Sabe-se que tanto as pesquisas quantitativas quanto as qualitativas, têm necessidade de serem validadas. Essa avaliação da validade e confiabilidade compreende uma descrição detalhada o suficiente que permita a quem desejar replicar o estudo ou dar sequência ao mesmo (Grzybowski *et al.*, 2018).

A primeira etapa do projeto foi feita com o auxílio do software NVivo®: inclui-se a dimensão estratégica da sustentabilidade nas organizações, que passou a ser o código, também chamado de nó. A seguir, foram criados os sub nós, que aqui denominam-se parâmetros, formulados com base na literatura e detalhados neste trabalho (visão de sustentabilidade do negócio, comércio justo e auditorias ambientais). Esses parâmetros nortearam a exploração dos textos apresentados nos relatórios. Codificação é o processo de atribuir códigos a fragmentos do texto com o intuito de permitir associações futuras dos diversos fragmentos sob o mesmo

código e a organização de modelos de relações conceituais entre esses códigos (Miles & Huberman, 1994).

Na segunda etapa, após a criação dos nó e sub nós, fez-se o download dos relatórios de sustentabilidade a partir da plataforma GRI ou dos sites das próprias empresas e anexou-se os relatórios ao NVivo®.

A terceira etapa consistiu na leitura sistemática e analítica dos relatórios, seleção da citação (trecho), codificação no sub nó (parâmetro) e agregação dos dados brutos ao sub nó ou parâmetro correspondente (Miles & Huberman, 1994).

A quarta etapa contribuiu para o rigor e credibilidade das análises, foi feita nova leitura sistemática e analítica dos relatórios codificados e conferência das citações equivalentes.

A quinta etapa consistiu na geração de relatórios do NVivo®, organizados em cada sub nó (parâmetro) para análise e projeção dos resultados das evidências reportadas nos GRIs por cada empresa de ambos os países (Brasil e Suécia).

Na sexta etapa foram confeccionadas planilhas no Excel, a partir dos relatórios gerados pelo NVivo®, a fim de elencar os parâmetros e preparar as tabelas apresentadas neste trabalho.

Portanto, quanto mais citações forem designadas para determinados sub nó (parâmetro), mais evidências existirão de que ações estão sendo realizadas dentro dessa categoria. Ou seja, o software transforma em área a citação contida no relatório, descrita de forma quantitativa com o percentual atribuído. Desse modo, o percentual calculado pelo NVivo® corresponde a representatividade da área marcada no relatório. Caso o percentual seja zero, isto significa que o parâmetro não se evidenciou no GRI da empresa daquele ano.

Nesse caso, a análise de conteúdo adquire um caráter quantitativo e as métricas adotadas são: a) o número de citações (por código e por empresa/código) a fim de identificar caso se trate de ações de uma única empresa; b) por sub nó e por empresa/sub nó; e c) cobertura do texto para cada nó e sub nó. Essa última métrica é dada pelo NVivo® e que representa a percentagem de texto do relatório que foi codificado para determinada categoria (nó/dimensão) ou subcategoria (sub-nó/parâmetro). Essa análise se embasa na premissa que quanto mais relevante o tópico abordado, maior seria a sua representatividade no relatório analisado. Essa análise permitirá averiguar o peso da importância dada pelas empresas às dimensões e parâmetros e quais se consideram mais relevantes no setor da moda.

Parte-se da literatura para a identificação de categorias de análise, ou nodes. As citações de trechos dos relatórios podem ser utilizadas para fins de ilustração e não de representação. Tais ilustrações foram descritas por Miles e Huberman (1994) como sendo descrições focadas e particulares do caso analisado.

Resultados e Discussão

Nesta seção, são apresentadas a taxa de representatividade e trechos de exemplificação dos três parâmetros que evidenciam a integração da sustentabilidade à estratégia das empresas, a partir dos relatórios analisados. Inicialmente, apresenta-se o parâmetro visão de sustentabilidade do negócio, seguido pelos parâmetros comércio justo e auditorias ambientais.

Visão de sustentabilidade do negócio

Na Tabela 2 apresenta-se os resultados que indicam a representatividade das ações tomadas pelas empresas com o objetivo de posicionar a sustentabilidade no seu negócio ou no planejamento empresarial.

Tabela 2

Visão de sustentabilidade do negócio (dados em %)

País	Empresas	Ano / GRI's					Média total por empresa
		2015	2016	2017	2018	2019	
Brasil	Cia. Hering	0,86	0,89	1,27	1,34	1,43	1,16
Brasil	Dudalina	0,27	0,56	(*)	(*)	(*)	0,42
Brasil	Grupo Malwee	1,79	1,89	1,82	1,83	1,84	1,83
Brasil	Lojas Renner	2,17	2,10	2,26	2,34	2,20	2,21
Brasil	Média total/ano	1,27	1,36	1,78	1,84	1,82	
Suécia	Ellos Group	1,74	1,56	1,69	1,78	1,96	1,75
Suécia	Gina Tricot	1,65	1,84	1,54	1,79	1,73	1,71
Suécia	Kappahl	1,67	1,52	1,68	1,79	1,82	1,70
Suécia	Lindex	1,68	1,76	1,79	1,83	1,58	1,73
Suécia	Média total/ano	1,69	1,67	1,68	1,80	1,77	

Nota: (*) a empresa não publicou relatórios de sustentabilidade nesses anos

No âmbito das empresas, a brasileira Lojas Renner “acredita que a sustentabilidade é um valor indissociável do negócio, de sua estratégia e desempenho”, e obteve a maior média total, de 2,21%. A empresa possui um plano estratégico de Moda Responsável, com temas prioritários para a sustentabilidade do negócio até 2021. Com base neles, o Comitê de Sustentabilidade e o time de sustentabilidade atuam na identificação contínua e minimização dos riscos socioambientais relevantes para sua cadeia de valor por meio de grandes projetos em quatro frentes: fornecedores responsáveis, gestão eco eficiente, produtos e serviços sustentáveis, engajamento de colaboradores, comunidades e clientes.

Além disso, a Lojas Renner pontua que:

nesse ano, na revisão do planejamento estratégico da Companhia foi definida a construção de seu planejamento estratégico de sustentabilidade, ampliando a intersecção do tema com o *core business* e sua penetração junto à alta liderança. Assim que concluído o planejamento, a Política de Sustentabilidade e suas diretrizes passarão por revisão e alinhamento aos compromissos e objetivos definidos (2015, p. 37).

Ainda entre as empresas brasileiras, o Grupo Malwee (1,83%) acredita que os conceitos de inovação e sustentabilidade devem ser definidos como princípios estratégicos dos negócios. Desta forma, a empresa tem melhores condições de tomar suas decisões de forma mais assertiva em direção à construção de uma cadeia de valor melhor e mais sustentável para a empresa e todos os seus *stakeholders*.

A sueca Ellos Group (2015) obteve a maior média total, de 1,75%. Para a empresa a sustentabilidade é uma área de grande importância e faz parte da estratégia de todos os negócios da empresa. Além disso, ela acredita que a sustentabilidade é uma fonte de vantagem competitiva inegociável. Essa crença é suportada por Sutter et al., (2015) onde se apresenta que a sustentabilidade pode ser utilizada como estratégia de diferenciação pelas empresas de moda.

A empresa sueca Lindex (1,73%) reporta que desde a sua fundação, há 60 anos, está em uma jornada sustentável. A sustentabilidade é a sua estratégia para trazer rentabilidade para seus acionistas e crescimento contínuo para seu negócio. A empresa considera fundamental trabalhar de forma sustentável no dia a dia dos negócios, agindo com transparência e engajando seus pares, por meio da colaboração com fornecedores, parceiros, clientes, ONGs, outras marcas e demais *stakeholders*. Desta forma, a empresa acredita que seja possível encontrar soluções que, passo a passo, são mais sustentáveis para as pessoas, para o meio ambiente, para a sociedade e para o negócio.

Comércio justo

Embora, na literatura se encontrem algumas referências ao comércio justo como sendo parte da dimensão estratégica da sustentabilidade na moda (Fletcher & Grose, 2012; Wilson, 2015; Yasin & Sun, 2019) não foi encontrada nenhuma menção ao parâmetro nos relatórios de sustentabilidade analisados nesta pesquisa, nem no Brasil, tampouco na Suécia. Desta forma, ao não evidenciarem o parâmetro de comércio justo em seus relatórios de sustentabilidade, as empresas deixam de criar uma oportunidade de fortalecimento do relacionamento com consumidores, que de um modo ou de outro, começam a pressionar as empresas do setor da moda para diminuïrem o prejuízo que causam à natureza, bem como pela exploração desmedida que provocam. A prática dos lucros rápidos, exploração de trabalho escravo ou infantil, oficinas de costura clandestinas e outras práticas injustas do setor, chegam cada vez mais rápido ao conhecimento da sociedade, que cada vez mais se organiza para pressionar o setor da moda a erradicar essas práticas (Nishimura & Gontijo, 2017).

Auditorias ambientais

Apresenta-se na Tabela 3 os resultados que indicam a representatividade das ações tomadas pelas empresas para a realização de auditorias ambientais.

Tabela 3

Auditorias ambientais (dados em %)

País	Empresas	Ano / GRI's					Média total por empresa
		2015	2016	2017	2018	2019	
Brasil	Cia. Hering	0,79	1,06	1,15	0,18	1,25	0,89
Brasil	Dudalina	0,21	0,29	(*)	(*)	(*)	0,25
Brasil	Grupo Malwee	1,06	1,55	1,71	1,87	1,86	1,61
Brasil	Lojas Renner	1,16	1,64	1,61	1,79	1,96	1,63
Brasil	Média total/ano	0,81	1,14	1,49	1,28	1,69	
Suécia	Ellos Group	1,16	0,89	0,87	0,91	0,95	0,96
Suécia	Gina Tricot	1,12	0,83	0,97	0,89	1,15	0,99
Suécia	Kappahl	0,66	0,71	0,79	0,89	0,98	0,81
Suécia	Lindex	1,25	1,02	1,17	1,09	1,07	1,12
Suécia	Média total/ano	1,05	1,00	0,95	0,95	1,04	

Nota. (*) a empresa não publicou relatórios de sustentabilidade nesses anos

No âmbito das empresas brasileiras, a Lojas Renner atingiu a maior média total: 1,63%. Esse resultado pode ser atribuído a importância que a empresa dedica às auditorias ambientais. A Lojas Renner (2018) realizou um diagnóstico ambiental mais aprofundado com todos os fornecedores estratégicos, com base no padrão de autoavaliação Higg Index da Sustainable Apparel Coalition.

A Lojas Renner (2019), dando continuidade a esse diagnóstico, realizou uma auditoria conduzida por empresa terceirizada com base no processo de verificação do Higg Index para avaliar o atendimento aos requisitos de gestão ambiental nestes fornecedores, que representam 26,46% do seu volume de compra nacional. Também baseado no Higg Index, foram incluídos novos itens no checklist de auditoria socioambiental. Esse processo de evolução do monitoramento da conformidade e boas práticas de gestão ambiental permite à empresa expandir seus programas de ecoeficiência junto aos fornecedores. Além disso, iniciou um projeto que permitirá usar inteligência artificial para analisar os dados internos e externos das auditorias realizadas, podendo prever não conformidades na cadeia de fornecimento, a fim de priorizar e melhor direcionar auditorias futuras.

O Grupo Malwee (2019), com a média atingida de 1,61%, reporta em seus relatórios que através de seu programa interno de auditorias socioambientais tem atingido, anualmente,

100% das facções e dos fornecedores de outsourcing nacional auditados, que representam 93% de seus fornecedores. Além disso, a equipe de sustentabilidade visitou e auditou 14 fornecedores na China e em Bangladesh. Esses fornecedores representam 7% do total de fornecedores, e embora não tenham muita representatividade, também foram submetidos à avaliação da Matriz do índice de qualificação de fornecedores (IQF) da Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (FPNQ). A matriz IQF é uma metodologia com critérios objetivos e transparentes para avaliar os fornecedores. Seu objetivo é identificar oportunidades de melhoria na prestação do serviço dos terceiros e gerar um ciclo de aprendizado capaz de realimentar o processo e melhorar continuamente os serviços e a eficiência dos terceiros.

A sueca Lindex (1,12%), reporta que suas auditorias ambientais, são conduzidos pelos seus especialistas internos em sustentabilidade. Suas auditorias visam aumentar a conscientização sobre as questões ambientais em sua cadeia de suprimentos e melhorar os processos a fim de minimizar os efeitos ambientais negativos na produção de roupas. As auditorias podem ser agendadas ou serem feitas sem aviso prévio ao fornecedor. Em 2018, esses especialistas realizaram 114 auditorias ambientais, sendo 88 foram auditorias completas e 26 auditorias que necessitaram ser refeitas; 108 foram agendadas e 6 ocorreram sem agendamento prévio.

A sueca Ellos Group (2015), com média atingida de 0,96%, terceiriza suas auditorias ambientais para o Bureau Veritas, que utiliza seus próprios protocolos para monitoramento e avaliação. Esse protocolo inclui 233 questões sobre os procedimentos ambientais e de conformidade. As auditorias incluem entrevistas confidenciais com funcionários, testes de registros, observações e feedback da gerência. Com uma abordagem multifacetada, os auditores são capazes de considerar várias fontes de informação e utilizar técnicas investigativas comprovadas para corroborar as evidências e as práticas sustentáveis.

Discussão

Na Tabela 4, apresenta-se o percentual de reporte dos três parâmetros da dimensão estratégica da sustentabilidade na moda e as médias alcançadas no Brasil e na Suécia.

Tabela 4

Incorporação da sustentabilidade na estratégia: Brasil x Suécia

Parâmetros	% Brasil	% Suécia
Visão de sustentabilidade do negócio	1,41	1,72
Comércio justo	0,00	0,00
Auditorias ambientais	1,09	0,97
Média da dimensão em %	0,83	0,90

Constata-se que na dimensão estratégica da sustentabilidade no setor da moda, no parâmetro visão de sustentabilidade do negócio, que a Suécia (1,72%) apresentou mais evidências do que as empresas do Brasil (1,41%). Com relação às ações voltadas para a prática de comércio justo, não houve evidências de ações em nenhuma empresa, seja no Brasil (0,00%) ou na Suécia (0,00%). Quanto práticas voltadas para a realização de auditorias ambientais, o Brasil (1,09%) se destacou mais do que a Suécia (0,97%).

A sustentabilidade aliada ao posicionamento do negócio é recorrente nas empresas brasileiras e com um pouco mais de destaque nas empresas suecas. As empresas já se conscientizaram que o setor da moda tem sido um motor para o desenvolvimento global e é uma das maiores indústrias de consumo do mundo, gerando 1,5 trilhão de dólares e empregando cerca de 60 milhões de pessoas ao longo de sua cadeia de valor. Desta forma, a inclusão de princípios sustentáveis nas empresas, é um forte indicativo de que elas consideram a sustentabilidade como parte fundamental da sua estratégia corporativa (Epstein *et al.*, 2015; Kerr & Landry,

2017). Visto que as empresas podem estabelecer sinergia entre várias áreas da organização, para juntas pensarem sobre como fomentar iniciativas sustentáveis em toda a cadeia de valor da empresa.

Por outro lado, ações voltadas para a prática de comércio justo, não foi evidenciada em nenhuma empresa brasileira ou sueca, apesar das menções na literatura a respeito do tema (Fletcher & Grose, 2012; Yasin & Sun, 2019). Acredita-se que, pelo fato de as empresas não tratarem nos relatórios de sustentabilidade de temas como composição de preços, margem de lucro etc., também não tratem do tema correlato do comércio justo, ou simplesmente não se preocupem com esse parâmetro. Nesse sentido, as empresas deixam lacunas na dimensão estratégica da sustentabilidade na moda, bem como não sinalizam claramente para os consumidores as suas boas práticas nesse âmbito. Ao não incluir o tema do comércio justo em seus relatórios de sustentabilidade, as empresas perdem uma oportunidade de contribuir com as comunidades onde atuam e produzem. Sabe-se que grande parte da produção que abastece o setor vem de pequenos produtores, muitas vezes de propriedades familiares localizadas em países emergentes, carentes de recursos sociais (escolas, creches, centros de convivência) e ambientais (água encanada, energia elétrica), se o setor da moda remunerasse com justiça e equidade, poderia contribuir com o progresso desses trabalhadores e de suas comunidades.

Por fim, percebe-se que as empresas brasileiras e suecas estão despertas para o tema das auditorias ambientais, importantes para medir seus impactos ao meio ambiente e para atestar para os *stakeholders* a viabilidade ambiental para futuros investimentos. Afinal, tal prática colabora tanto para a identificação e ajustes de possíveis atitudes inadequadas quanto para a consolidação de uma transparência cada vez maior demandada pela sociedade (Radhakrishnan, 2015).

Conclusões

Ao analisarem-se os dados dos resultados dos três parâmetros da dimensão estratégica da sustentabilidade na moda (visão de sustentabilidade do negócio, comércio justo e auditorias ambientais) verifica-se que todas as empresas brasileiras e suecas inserem premissas da sustentabilidade em sua estratégia, pois, geralmente, esses princípios já são exibidos na introdução dos relatórios ou na seção “palavras do presidente”. Embora, tenha que se considerar que a amostra dessa pesquisa é limitada, uma vez que muitas empresas do setor da moda não publicam relatórios de sustentabilidade no padrão GRI. Nesta pesquisa, utilizou-se o recorte feito a partir dos relatórios publicados no GRI, pelas empresas brasileiras e suecas do setor da moda, entre 2015 e 2019.

A inclusão de princípios sustentáveis, tanto na conduta quanto na declaração da missão de uma organização, é um forte indicativo de que ela considera a sustentabilidade como parte fundamental da sua estratégia corporativa. Estratégias de sustentabilidade são importantes para as empresas, porque elas são pressionadas por seus *stakeholders* para melhorarem a qualidade dos produtos, ao mesmo tempo diminuir os custos e aumentar os volumes de produção utilizando menos recursos, desta forma é necessário equilibrar essas duas demandas, para que resultem em ganhos econômicos e permitam às empresas comercializarem seus produtos de forma justa, sem, contudo, deixarem de auferir lucro (Epstein *et al.*, 2015; Yasin & Sun, 2019).

Portanto, a partir dos dados recolhidos nos relatórios de sustentabilidade, percebe-se que na dimensão estratégica da sustentabilidade na moda se destacam a visão da sustentabilidade integrada ao negócio das empresas e as auditorias ambientais, mostrando que as empresas evidenciam suas ações alinhadas com os *stakeholders*, uma vez que a estratégia é importante para o direcionamento da empresa e as auditorias para atestar as boas práticas ambientais das empresas. Entretanto, as empresas perdem a oportunidade de contribuir com a sociedade ao não evidenciarem ações voltadas à prática do comércio justo.

Outro ponto a se destacar é que se percebe que as empresas do setor da moda no Brasil e na Suécia entendem que a discussão sobre a incorporação da sustentabilidade à estratégia, deve ser trazida à mesa para ser discutida por todos os *stakeholders*, que por sua vez devem se engajar ao tema, uma vez que abrange as variáveis voltadas às questões econômicas e financeiras, incluindo os benefícios econômicos que podem resultar desse alinhamento entre a sustentabilidade e a estratégia da empresa.

Recomenda-se aos gestores brasileiros e suecos que mencionem em seus relatórios o parâmetro de ações voltadas ao comércio justo, que embora mencionado na literatura (Fletcher, 2010; Wilson, 2015; Yasin & Sun, 2019), não foi evidenciado em nenhum relatório das empresas brasileiras ou suecas. O comércio justo impacta o setor da moda de várias maneiras: a matéria prima vem do setor primário, onde muitos são pequenos produtores, muitas vezes de países emergentes, que não são remunerados adequadamente; há relatos de exploração de trabalho escravo e infantil (Grose, 2019; Henninger *et al.*, 2016; Park & Kim, 2016; Parente, Lucas, & Cordeiro, 2017).

Referências

- Alencar, J. D., Simoni, J. H., Fiorelli, M. N., & Angelis Neto, G. D. (2015). Sistema de gestão ambiental e ISO 14000 na indústria têxtil: A sustentabilidade como tendência. *Revista Eletrônica em Gestão, Educação e Tecnologia Digital*, 19(2), 575-586. <https://doi.org/10.5902/22361170/16962>
- Bardin, L. (2016). *Análise de Conteúdo*. (2a ed.). Edições 70 LDA/Almedina Brasil.
- Berlim, L. (2020). *Moda e sustentabilidade: uma reflexão necessária*: Estação das Letras e Cores Editora.
- Boston Consulting Group. (2017). *Boston Consulting Group Report Pulse of the Fashion Industry 2017*. <https://www.commonobjective.co/article/pulse-of-the-fashion-industry-2017>
- Bürklin, N. (2019). Institutional enhancement of consumer responsibility in fashion. *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, 23(1), 48-65. <https://doi.org/10.1108/JFMM-02-2018-0022>
- Chen, L., Tang, O., & Feldmann, A. (2015). Applying GRI reports for the investigation of environmental management practices and company performance in Sweden, China and India. *Journal of Cleaner Production*, 98, 36-46. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.02.001>
- Choi, D., & Han, T. I. (2019). Green practices among fashion manufacturers: relationship with cultural innovativeness and perceived benefits. *Social Sciences*, 8(5), 138. <https://doi.org/10.3390/socsci8050138>
- Creswell, J. W. (2010). *Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto*. In Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto. (3a ed.). Artmed.
- Desore, A., & Narula, S. A. (2018). An overview on corporate response towards sustainability issues in textile industry. *Environment, Development Sustainability*, 20(4), 1439-1459. <https://doi.org/10.1007/s10668-017-9949-1>
- Elkington, J. (1997). Cannibals with forks - The triple bottom line of 21st century. *Journal of Business Ethics*, 23, 229–231. <https://doi.org/10.1023/A:1006129603978>

- Epstein, M. J., Buhovac, A. R., & Yuthas, K. (2015). Managing social, environmental and financial performance simultaneously. *Long range planning*, 48(1), 35-45. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2012.11.001>
- Fletcher, K., & Grose, L. (2012). *Fashion & sustainability: Design for change*: Laurence King Publishing.
- García-Granero, E. M., Piedra-Muñoz, L., & Galdeano-Gómez, E. (2020). Measuring eco-innovation dimensions: The role of environmental corporate culture and commercial orientation. *Research Policy*, 49(8), 104028. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2020.104028>
- Goworek, H., Oxborrow, L., Claxton, S., McLaren, A., Cooper, T., & Hill, H. (2018). Managing sustainability in the fashion business: Challenges in product development for clothing longevity in the UK. *Journal of Business Research*, 117, 629-641. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.07.021>
- Grzybowski, L. S., Silveira, L. M. d. O. B., Macedo, M. M. K., Asnis, N., & Araújo, R. B. (2018). Pesquisa qualitativa: validação interrogada. *Revista Pedagógica*, 9(18), 95-108. <https://doi.org/10.22196/rp.v9i18.4237>
- Hedberg, C. J., & Von Malmborg, F. (2003). The global reporting initiative and corporate sustainability reporting in Swedish companies. *Corporate social responsibility environmental management*, 10(3), 153-164. <https://doi.org/10.1002/csr.38>
- Henninger, C. E., Alevizou, P. J., & Oates, C. (2016). What is sustainable fashion? *Journal of Fashion Marketing Management: An International Journal*, 20(4), 400-416. <https://doi.org/10.1108/JFMM-07-2015-0052>
- Hojnik, J., & Ruzzier, M. (2016). What drives eco-innovation? A review of an emerging literature. *Environmental Innovation Societal Transitions*, 19, 31-41. <https://doi.org/10.1016/j.eist.2015.09.006>
- Hsu, A., & Zomer, A. (2014). *Environmental performance index*. Wiley StatsRef: Statistics Reference Online, 1-5.
- Jones, P., Comfort, D., & Hillier, D. (2016). Managing materiality: a preliminary examination of the adoption of the new GRI G4 guidelines on materiality within the business community. *Journal of Public Affairs*, 16(3), 222-230. <https://doi.org/10.1002/pa.1586>
- Karell, E., & Niinimäki, K. (2020). A mixed-method study of design practices and designers' roles in sustainable-minded clothing companies. *Sustainability*, 12(11), 4680. <https://doi.org/10.3390/su12114680>
- Kerr, J., & Landry, J. (2017). *Pulse of the fashion industry*. Global Fashion Agenda.
- Köksal, D., Strähle, J., Müller, M., & Freise, M. (2017). Social sustainable supply chain management in the textile and apparel industry: A literature review. *Sustainability*, 9(1), 100. <https://doi.org/10.3390/su9010100>
- Kozłowski, A., Bardecki, M., & Searcy, C. (2019). Tools for Sustainable Fashion Design: An Analysis of Their Fitness for Purpose. *Sustainability*, 11(13), 3581. <https://doi.org/10.3390/su11133581>
- Kozłowski, A., Searcy, C., & Bardecki, M. (2015). Corporate sustainability reporting in the apparel industry: An analysis of indicators disclosed. *International Journal of Productivity Performance Management*, 64(3), 377-397. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-10-2014-0152>

- Lakatos, E. M., & Marconi, M. A. (2017). *Fundamentos de metodologia científica*. Editora Atlas.
- McQuillan, H., Archer-Martin, J., Menzies, G., Bailey, J., Kane, K., & Fox Derwin, E. (2018). Make/Use: a system for open source, user-modifiable, zero waste fashion practice. *Fashion practice*, 10(1), 7-33. <https://doi.org/10.1080/17569370.2017.1400320>
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*: Sage.
- Mozzato, A. R., & Grzybovski, D. (2011). Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios. *Revista de Administração Contemporânea*, 15(4), 731-747. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552011000400010>
- Nishimura, M. D. L., & Gontijo, L. A. (2017). Vestuário Sustentável. *Pensamento e Realidade*, 32(2), 110. <http://www.spell.org.br/documentos/ver/46806/vestuario-sustentavel/i/pt-br>
- Orazalin, N., & Mahmood, M. (2019). Determinants of GRI-based sustainability reporting: evidence from an emerging economy. *Journal of Accounting in Emerging Economies*, 10(1), 140-164. <https://doi.org/10.1108/JAEE-12-2018-0137>
- Parente, T. C., Lucas, A. C., & Cordeiro, R. A. (2017). Contemporary Slavery in Brazil: What Have Companies (Not) Done To Prevent IT?. *Revista de Administração Mackenzie*, 18(4), 39-64.
- Park, H., & Kim, Y.-K. (2016). An empirical test of the triple bottom line of customer-centric sustainability: The case of fast fashion. *Fashion Textiles*, 3(1), 1-18. <https://doi.org/10.1186/s40691-016-0077-6>
- Pedersen, E. R. G., Gwozdz, W., & Hvass, K. K. (2016). Exploring the relationship between business model innovation, corporate sustainability, and organisational values within the fashion industry. *Journal of Business Ethics*, 149(2), 267-284. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3044-7>
- Peters, G., Li, M., & Lenzen, M. (2021). The need to decelerate fast fashion in a hot climate-a global sustainability perspective on the garment industry. *Journal of Cleaner production*, 295 126390. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.126390>
- Payne, A. (2017). Fashion futuring in the anthropocene: Sustainable fashion as “taming” and “rewilding”. *Fashion Theory*, 23(1), 5-23. <https://doi.org/10.1080/1362704X.2017.1374097>
- Radhakrishnan S. (2015) The Sustainable Apparel Coalition and the Higg Index. In: Muthu S. (eds) *Roadmap to Sustainable Textiles and Clothing*. Textile Science and Clothing Technology. Springer, Singapore. https://doi.org/10.1007/978-981-287-164-0_2
- Sasse-Werhahn, L. (2019). The practical wisdom behind the GRI. *Humanistic Management Journal*, 4(1), 71-84. <https://doi.org/10.1007/s41463-019-00054-w>
- Severino, A. J. (2017). *Metodologia do trabalho científico*. Cortez Editora.
- Sjöholm, I., Persson, E., & Rydén, S. (2020). *The Brazilian Textile Industry*: Could locally produced apparel be the answer to sustainable fashion? [Trabalho de Conclusão de Curso, Instituto Real de Tecnologia de Estocolmo].

- Sutter, M. B., Galleli, B., MacLennan, M. L. F., Polo, E. F., & Correa, H. L. (2015). Brazil's fashion and clothing industry: sustainability, competitiveness and differentiation. *Latin American Journal of Management for Sustainable Development*, 2(3-4), 280-295.
- Svensson, V. (2020). *The apparel industry's environmental impact, mitigation and adaptation to climate change: A case study of three Swedish companies*. [Dissertação de Mestrado, Instituto Real de Tecnologia de Estocolmo].
- Swedish Business Council. (2020). *Swedish Business Climate Survey 2020*. <https://www.swedcham.com.br/publico/pesquisa-opiniao/Swedish-Business-Climate-Survey-2020.pdf>
- Thorisdottir, T. S., & Johannsdottir, L. (2020). Corporate social responsibility influencing sustainability within the fashion industry. *A systematic review. Sustainability*, 12(21), 9167. <https://doi.org/10.3390/su12219167>
- Wilson, J. P. (2015). The triple bottom line. *International Journal of Retail Distribution Management*, 43(4/5), 432-477. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-11-2013-0210>
- Yang, N., & Ha-Brookshire, J. E. (2019). Truly sustainable or not? An exploratory assessment of sustainability capability of textile and apparel corporations in China from the moral responsibility perspective. *Fashion Textiles*, 6(1), 1-16. <https://doi.org/10.1186/s40691-019-0172-6>
- Yasin, S., & Sun, D. (2019). Propelling textile waste to ascend the ladder of sustainability: EOL study on probing environmental parity in technical textiles. *Journal of Cleaner production*, 233, 1451-1464. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.06.009>