

## **RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL ESTA? NA MODA? IMPLICAC?O?ES ECONO?MICAS, SOCIAIS, AMBIENTAIS E E?TICA**

**FELIPE ALEXANDRE DE LIMA**

**ODERLENE VIEIRA DE OLIVEIRA**

**MARCELLO CAMELO ALCANFOR MAGALHÃES**  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ - UFC

### **Resumo**

Este caso para ensino narra a experiência pedagógica entre docente e discentes a partir de uma aula da disciplina de Responsabilidade Social Corporativa (RSC) de um Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas. O dilema apresentado diz respeito às implicações econômicas, sociais, ambientais e éticas da cadeia de suprimentos da moda. O caso foi construído com base em dados levantados em fontes primárias (entrevista não-estruturada com professor e alunos) e secundárias (filme do tipo documentário, “The True Cost”, artigos científicos e sites). Visando subsidiar discussões acerca de RSC e responsabilidade socioambiental, o caso pode ser aplicado nos cursos de graduação e pós-graduação em Administração de Empresas a saber: Gestão da Sustentabilidade, Sociedades e Meio Ambiente, Gestão da Cadeia de Suprimentos e Sustentabilidade etc.

### **Palavras Chave**

Responsabilidade Socioambiental, Moda, Caso para Ensino

# RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL ESTÁ NA MODA? IMPLICAÇÕES ECONÔMICAS, SOCIAIS, AMBIENTAIS E ÉTICA

## 1 INTRODUÇÃO

Augusto, Bruna, Ingrid, Josias, Mario e Nice, alunos de Mestrado de um Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas, aguardavam ansiosos a aula da disciplina de Responsabilidade Social Corporativa (RSC). Naquela tarde de quarta-feira, seu professor, Pedro Henrique, havia planejado discutir o conteúdo programático com base no documentário “*The True Cost*”, com o intuito de gerar discussões acerca das responsabilidades de uma empresa (do setor têxtil) para com seus públicos de interesse, isto é, *stakeholders*.

A aula gerou profícuos debates. Primeiro, o documentário aborda as implicações econômicas, sociais, ambientais e éticas da cadeia de suprimentos da moda. Isso fez com que os discentes refletissem a própria decisão na hora de escolher e adquirir uma peça de roupa. A aluna Ingrid, por exemplo, questionou de qual marca de vestuário ela deveria comprar, levando em conta que sua marca preferida não evidenciava os processos envolvidos desde a produção ao cabide da loja. Segundo, algumas tomadas de decisão, após a análise e reflexão por parte dos alunos, receberam um novo direcionamento. A maioria dos discentes afirmaram a necessidade de um maior engajamento entre os *stakeholders* da cadeia de suprimentos da moda, tais como consumidores, fornecedores, mídia, governo e empresa. Augusto deu um exemplo do setor em que trabalhava, o setor de alimentos, que disponibilizava *on-line* a rastreabilidade dos insumos utilizados por esta cadeia de suprimentos.

O professor supôs que o seu objetivo pedagógico havia sido cumprido, pois algumas ideias foram convergentes entre os alunos e a maioria percebeu que a tomada de decisão pode afetar positivamente o acionista da empresa ao mesmo tempo que impacta negativamente seus fornecedores, por exemplo. No entanto, os alunos ficaram perplexos quando o docente lançou a última pergunta:

— Afinal, responsabilidade socioambiental está na moda?

Os burburinhos tomaram conta do momento final, e isso fez com que Pedro Henrique chamasse a atenção dos alunos, questionando-os se haveria uma resposta àquela questão. Em virtude do horário, ele acabou dispensando os alunos e solicitou que eles apresentassem uma resposta na próxima aula.

## 2 A AULA DE RSC

### 2.1 Primeira parte da aula: tecendo o contexto da cadeia de suprimentos da moda

Os *slides* organizados pelo professor Pedro Henrique para a aula da disciplina de RSC mostravam uma breve história do surgimento da moda até a transformação deste setor. Ele também trouxe diversos diálogos, compreendendo a narrativa dos mais diferentes *stakeholders* ligados direta e indiretamente à cadeia de suprimentos em questão. O conteúdo dos *slides* é apresentado como se segue:

— Esse *look* está um arraso! Nem posso acreditar que você o comprou por uma pechincha.

— Gastei apenas \$30,00. Para estar na moda, não é preciso gastar muito.

Este diálogo reflete o consumismo por vestuário vivenciado ao longo dos últimos 50 anos. Neste trecho, percebe-se que a moda é frequentemente associada tão somente à perspectiva estética, ou seja, associa-se a moda aos desfiles, às marcas, ao *marketing*, ao *status*, às vitrines etc. (Bhardwaj & Fairhurst, 2010). E isto se deve ao fato da moda ser capaz de estimular a comunicação cultural, já que o simples ato de se vestir está intimamente ligado às diversas formas de expressão individual ou coletiva.

A moda também foi capaz de fomentar transformações econômicas, sociais e ambientais. Foi a partir do advento das novas tecnologias da comunicação e do aumento da população mundial que a indústria têxtil cresceu e adaptou-se ao contexto político-econômico de cada país (Bhardwaj & Fairhurst, 2010).

Toma-se como exemplo os Estados Unidos da América (EUA), que produziam 95% do vestuário comercializado em seu mercado interno na década de 1960. Devido às elevações nos custos de produção das indústrias têxteis estadunidenses no decorrer das décadas de 70, 80, 90 e do ano 2000, elas decidiram terceirizar sua produção em países como Bangladesh, Camboja, China, Índia, entre outros (Vatz, 2013). Em 2013, o consumo de vestuário nos EUA representou aproximadamente 20 bilhões de peças por ano, cerca de 70 unidades para cada indivíduo (Vatz, 2013). Em 2015, 97% da produção têxtil norte-americana estava terceirizada (Ross *et al.*, 2015).

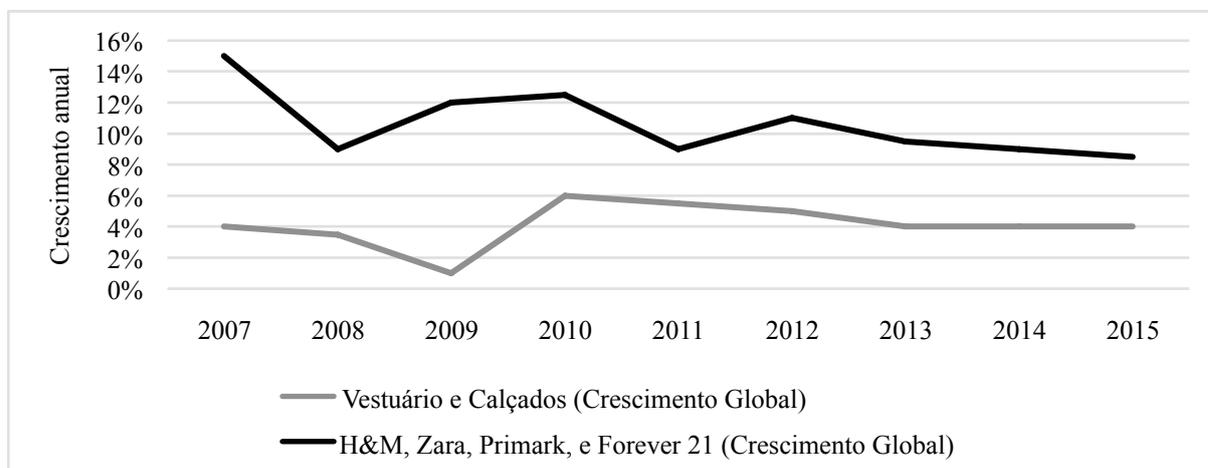
John Hilary, diretor executivo da instituição War on Want, afirmou que:

— A produção globalizada significa, basicamente, que toda a produção de mercadorias foi terceirizada para economias de baixo custo, principalmente onde os salários são muito baixos ou mantidos assim. Aqueles que estão no topo da cadeia de valores escolhem onde os produtos serão produzidos e mudam de fornecedor, se uma fábrica diz que não poderá fabricá-los por preços mais baixos. (Ross *et al.*, 2015).

Assim, muitos trabalhadores da cadeia de suprimentos da moda são afetados economicamente quando as fábricas diminuem os custos de produção para atender às exigências dos compradores. Vendendo em grandes quantidades aos consumidores norte-americanos e europeus, por exemplo, as grandes marcas obtêm expressiva lucratividade no setor *Fast Fashion* (Siegle, 2013) – sistema da cadeia de suprimentos de vestuário que tem como objetivo responder às últimas tendências da moda, atualizando frequentemente os estoques de vestuário disponíveis nas lojas (Byun & Sternquist, 2011). Em outras palavras, algumas marcas abandonam a tradição de 2 coleções anuais, primavera-verão e outono-inverno, e passam a realizar cerca de 52 coleções por ano (Maldonado, 2016).

Nesse sentido, a terceirização, além de possibilitar reduções significativas nos custos de produção, permitiu que muitas empresas adquirissem vestuário por preços cada vez mais baixos e de forma célere. Para Siegle (2015, *on-line*), tal cadeia de suprimentos é um sistema que fomenta “a velocidade, a descartabilidade e a deflação de preços”.

Na Figura 1 evidencia-se o crescimento anual da *Fast Fashion* em comparação ao setor de vestuário e calçados tradicional. Percebe-se que o crescimento anual do segmento de *Fast Fashion* pode ser explicado pelas rápidas vendas. O produto não permanece por muito tempo nas lojas, o que gera altas margens de lucro (Bhardwaj & Fairhurst, 2010).



**Figura 1.** Marcas-líder de Fast Fashion versus Vestuário e Calçados: crescimento 2007-2015

Fonte: De “Fast Fashion in 2016: Industry Disruption and Geographic Dominance Part I” de Euromonitor International, 2016 novembro 2, p. 9, recuperado em 20 novembro, 2017, de <https://www.portal.euromonitor.com/portal/analysis/tab#>

Já a Tabela 1 evidencia os resultados financeiros de três empresas de capital aberto do segmento de *Fast Fashion*. Por exemplo, a H&M vendeu US\$ 27.343.111.596,08 em 2016, com lucro de US\$ 2.287.769.838,49.

Tabela 1

**Resultado financeiro de 2016 das empresas de capital aberto do segmento de *Fast Fashion***

	Hennes & Mauritz AB (H&M)	Fast Retailing Co., Ltd (Uniqlo)	Gap Inc.
<b>Vendas incluindo juros</b>	27.343.111.596,08 <sup>a</sup>	17.312.471.000,00	15.516.000.000,00
<b>Lucro depois de impostos</b>	2.287.769.838,49 <sup>a</sup>	465.670.000,00	676.000.000,00
<b>Margem de lucro</b>	12,4%	7,1%	7,7%
<b>Número de lojas</b>	4.351	3.160	3.721

Nota. Adaptado de “Financial Information,” de Fast Retailing Co. Ltd, 2016, *on-line*; “2016 Annual Report,” de Gap Inc., 2016, *on-line*; “H&M Annual Report 2016,” de Hennes & Mauritz (H&M), 2016, *on-line*.

<sup>a</sup> Valor original convertido em dólar dos EUA (US\$) na data 27 setembro de 2017.

Muitos produtores e fornecedores da cadeia de suprimentos da *Fast Fashion* negociam sob pressão das empresas que comercializam vestuário, como bem explicou Arif Jebtik, proprietário de uma fábrica têxtil em Daka, Bangladesh:

— No Ocidente, as lojas vendem roupas a preços baixos todos os dias. Elas me pressionam e eu pressiono meus funcionários. É assim que funciona. Elas sempre estão competindo. Quando elas nos procuram para fazer o pedido e para negociar, elas apontam que outra fábrica estava vendendo, por exemplo, uma camiseta a 5 dólares. Isso me obriga a vendê-la a 4 dólares. Aí, outra loja diz que outras fábricas estavam vendendo camisetas a 4 dólares. Então, diminuo o preço para 3 dólares. Como nós precisamos nos manter e não temos outras opções, negociamos. Estamos tentando sobreviver. (Ross *et al.*, 2015).

Além disso, as mulheres e as crianças constituem a maioria da força de trabalho da indústria têxtil de países em desenvolvimento, uma vez que essas pessoas desfavorecidas aceitam trabalho com salários mais baixos (Turker & Altuntas, 2014). O trabalho infantil é apreciado em muitas fábricas têxteis, pois, segundo Moulds (2015), os empregadores preferem contratar crianças em razão dos dedos pequenos que elas têm. Além disso, ainda segundo este autor, elas são hábeis ao manusear teares e obedecem com maior facilidade do que os adultos. Entretanto, tal ação tem sido alvo de debates entre instituições de direitos humanos e coletivos sociais que denunciam essa prática (Organização Internacional do Trabalho [OIT], 2013).

Vale ainda destacar os acidentes envolvendo trabalhadores da indústria têxtil, como o acidente que ocorreu no dia 24 de abril de 2013 em Daka, Bangladesh. O desabamento da fábrica têxtil Rana Plaza causou a morte de milhares de trabalhadores, assim como feriu centenas deles. Anteriormente ao acidente, alguns funcionários reportaram aos seus gestores a existência de rachaduras na estrutura do edifício, porém continuaram trabalhando (Hoskins, 2015; Ross *et al.*, 2015).

Os baixos salários, as condições de trabalho e as denúncias ao segmento de moda *Fast Fashion* representam apenas uma das faces do problema, já que nem tudo é “*glamour*”. (Ozdamar-Ertekin, 2017). McNeill & Moore (2015) questionam até que ponto os

consumidores estão conscientes disso. Na visão de Ozdamar-Ertekin (2016, p. 10), essa não seria a preocupação central dos consumidores – “os consumidores temem que eles perderão a oportunidade de ter uma versão acessível de um item da passarela se não comprarem rapidamente.” Além do mais, “em vez de avaliar a qualidade ou olhar para as etiquetas, eles começaram a procurar o que é novo.”

Assim, a degradação ambiental provocada por esse setor é cada vez maior, já que toda essa produtividade leva ao uso intensivo de produtos químicos, bem como um massivo aumento dos resíduos têxteis (Perry, 2018). Por exemplo, o cultivo do algodão, insumo abundantemente utilizado na produção têxtil, está associado a duas questões. A primeira se refere à intensificação da agricultura, que visa atender às demandas das fábricas no fornecimento de matérias-primas (o algodão, por exemplo). A segunda se refere à industrialização da agricultura, que tem como objetivo substituir práticas artesanais, buscando, assim, uma maior produtividade (Shiva, 2016).

Para Vandana Shiva, ativista ambiental, tais questões são bem mais complexas:

— Logo após a 2.<sup>a</sup> Guerra Mundial, a indústria bélica, interrompida, passou a produzir e comercializar fertilizantes de nitrogênio, sobretudo, com países do Terceiro Mundo. Houve, também, um problema na adaptação do fertilizante às plantas. Então, a indústria química investiu em engenharia genética das plantas, tornando-as mais resistentes aos produtos químicos. Por exemplo, o algodão BT, que teoricamente deveria controlar uma peste, era comercializado em virtude do controle empresarial sobre a semente de tal espécie. Quando a promessa de autocontrole das pestes não era cumprida, os produtores compravam mais insumos químicos. Dessa forma, os produtores acumulavam dívidas, pois eles precisavam comprar mais pesticidas, fertilizantes e sementes melhoradas. Por isso, fertilizantes e pesticidas são conhecidos como narcótico-ecológicos, ou seja, quanto mais você os utiliza, tanto mais você utilizará. (Ross *et al.*, 2015).

O sistema de produção nos moldes da *Fast Fashion* demanda grandes quantidades de insumos, causando pressões ao longo dessa cadeia de suprimentos e estimulando um consumo desenfreado. À jusante e à montante, os impactos são devastadores (Perry, 2018). Tais fatos capacitam a indústria da moda a se tornar a segunda indústria mais poluente no mundo, perdendo apenas para a indústria petrolífera (Ross *et al.*, 2015).

Em Kanpur, cidade da Índia, essas problemáticas têm causado diversos impactos, como bem relatou Rakesh Jaiswal:

— Kanpur está localizada ao longo do rio Ganges, que é o rio mais sagrado da Índia. Ele é importante para 800 milhões de pessoas. Entretanto, as fábricas de couro de Kanpur estão poluindo-o e matando-o. O curtume contamina as pessoas e o meio ambiente. As únicas fontes de água potável, superficial e subterrânea, estão contaminadas pelo Cromo. Os alimentos também são contaminados. Isso tem causado muitos malefícios às pessoas. Problemas dermatológicos como as erupções cutâneas, bolhas e pústulas; dormência nos membros; problemas de estômago; e, talvez, câncer. (Ross *et al.*, 2015).

Apresentada a primeira parte do conteúdo, Pedro Henrique indagou os alunos buscando saber se a cadeia de suprimentos da *Fast Fashion* poderia encontrar alternativas capazes de satisfazer, de forma responsável, às demandas dos *stakeholders* envolvidos direta e indiretamente em suas tomadas de decisão. Reconhecendo a multiplicidade das respostas, o docente resolveu avançar com sua apresentação, objetivando trazer um outro exemplo.

## **2.2 Segunda parte da aula: quando a estética encontra a ética**

O docente trouxe a cena na qual Safia Minney, fundadora e diretora executiva da empresa People Tree, está a bordo de um trem com destino a Rajshahi, cidade localizada ao norte de Bangladesh:

Com um olhar atento à paisagem que passa pela janela do trem, Safia disse:

— Eu esperava que minha empresa não fosse necessária e que nós tivéssemos um sistema que cuidasse dos direitos das pessoas e do meio ambiente. Quanto mais me envolvo no desenvolvimento e no trabalho com parceiros, tanto mais descubro sujeiras e imoralidades que subvertem tudo que acreditamos e valorizamos. People Tree cresceu organicamente com muitas pessoas que acreditam ardentemente que há uma forma diferente e humana de trabalhar, de consumir, de interagir com as pessoas. Eu não imaginava que haveria mil lojas vendendo produtos People Tree. Há muitas coisas que precisamos urgentemente fazer. Não se trata apenas de criar emprego para as 7.000 pessoas que estão envolvidas com a empresa People Tree. Trata-se de estimular mudanças na indústria têxtil, ou seja, mostrar que o nosso modelo funciona. (Ross *et al.*, 2015).

A empresa People Tree, fundada em 1991, pertence ao segmento de moda e exerce os princípios de Comércio Justo (*Fair Trade*). Desta vez, questiona-se: O que é Comércio Justo? Cabem aqui as judiciosas observações de Bossle, Neutzling, Wegner e Bitencourt (2017), que o ressaltam como um modelo capaz de propiciar trocas justas entre consumidores e produtores. Aqueles têm acesso à informação e oportunidade de participar de uma iniciativa que busca diminuir desigualdades socioeconômicas e estes têm acesso a uma renda justa.

No que toca à criação da empresa People Tree, Safia declarou:

— Lembro-me de quando eu estava em um momento de chuva de ideias, em Roppongi, centro de Tóquio. Eu estava cercada por gigantescos edifícios e chovia muito. Essa ocasião me fez despertar. Eu percebi o quão consumista a sociedade é. Eu tive que escolher entre viver comodamente ou tentar um estilo de vida diferente. (Kubo, 2014, *on-line*).

No início, alguns contratempas apareceram, como declarou Safia:

— Eu não havia pensado nas dificuldades financeiras. Nós estávamos investindo em um trabalho artesanal, ao passo que a indústria têxtil convencional utilizava manufatura, insumos sintéticos etc. Mesmo diante de muitas dificuldades, persistimos. (Kubo, 2014, *on-line*).

Safia e alguns estilistas viajavam a países como Bangladesh, Filipinas, Índia, Nepal, Zimbábue, entre outros. Eles tinham como objetivos: empoderar o trabalho feminino, fomentar a proteção de práticas artesanais, promover a proteção dos direitos de pequenos produtores e do meio ambiente, incentivar o Comércio Justo, entre outros (Ross *et al.*, 2015).

A empresa People Tree realiza parcerias com pequenos produtores de países em desenvolvimento. Dessa forma, a empresa objetiva viabilizar negócios autossustentáveis e empregar práticas e matérias-primas que não prejudiquem as pessoas e o meio ambiente (People Tree, 2017a). A Figura 2 expõe sucintamente os projetos parceiros da empresa People Tree.

<b>Assisi Garments</b>	A instituição foi fundada por madres Franciscanas e está localizada no Sul da Índia. São contratadas mulheres com algum tipo de deficiência e em situação de pobreza. Assisi Garments utiliza algodão orgânico comprado de pequenos produtores. O aumento na demanda por produtos People Tree permitiu a instituição aumentar o número de funcionários, de oito para mais de cem. Ela investe o lucro em hospitais do câncer e em centros de apoio às pessoas que possuem Síndrome da Imunodeficiência Adquirida (AIDS).
<b>Artisan Hut</b>	A instituição Artisan Hut fez uma parceria com ex-trabalhadores da indústria têxtil de Dacca, Bangladesh, e com artesãos de Narsingd e Jhenaidha, áreas rurais dessa cidade. Há cerca de 250 trabalhadores que confeccionam vestuário em teares, pintam-no e bordam-no.
<b>Bombolulu</b>	Coletivo fundado em 1969 em Mombaça, Quênia. Cerca de cem pessoas confeccionam joias de bronze, de prata e com pedrarias. A instituição contrata portadores de deficiência física, fornece auxílio médico e fomenta a prevenção contra o Vírus da Imunodeficiência Humana (HIV).
<b>Creative Handicrafts</b>	A organização Creative Handicrafts foi fundada em 1984 em Bombaim, Índia. Ela promove o empoderamento feminino e fornece educação aos filhos dos funcionários que lá trabalham.
<b>Dev Tech</b>	A instituição auxilia na proteção das técnicas de tecelagem em comunidades

	economicamente desfavorecidas de Bangladesh. Cerca de 20 pessoas confeccionam vestuário e exercem Comércio Justo.
<b>Fusion Clothing Company</b>	A organização está localizada em Bombaim, Índia. Ela confecciona roupas de tricô orgânico.
<b>Kumbeshwar Technical School (KTS)</b>	No início, a instituição contratava ex-varredores de vias públicas de Catmandu, Nepal. Há cerca de 2.302 artesãos, cuja maioria são mulheres. Elas confeccionam cardigãs, chapéus, luvas e lenços. A instituição fornece cuidados especiais e estudos aos filhos das mulheres que lá trabalham.
<b>Kumudini Welfare Trust</b>	A organização está localizada em Daca, Bangladesh. Os funcionários da organização trabalham com impressão artesanal em tecido. Eles não utilizam substâncias químicas, senão substâncias extraídas de vegetais. O lucro gerado pela instituição é investido em uma loja própria, localizada em Daca, Bangladesh, bem como em um centro médico local que oferece gratuitamente assistência médica e cursos de enfermagem.
<b>Mandala Apparels</b>	A instituição foi fundada por Anjali Schiavina em 2002 e está localizada em Pondichery, Índia. Há 195 funcionários, dos quais 70% são mulheres e 30% são homens. Eles tricotam diversas peças dos vestuários feminino e masculino. A instituição compra algodão orgânico certificado. Além de auxiliar projetos sociais de Pondichery, Mandala Apparels objetiva preservar as práticas artesanais local.
<b>Prokrittee</b>	O coletivo atua nas áreas rurais de Bangladesh e emprega minorias étnicas, sem-teto, mulheres, entre outros.
<b>Rajlakshmi Cotton Mills</b>	A organização foi fundada em 1934 em Déli, Índia. Ela é pioneira na confecção de vestuário com algodão orgânico e fibras que tenham recebido certificação de Comércio Justo. Ela promove o empoderamento feminino, constrói hortas em escolas da região e desenvolve projetos socioambientais.
<b>Saidpur Enterprises</b>	No início, a instituição treinava mulheres que fugiram da Guerra do Paquistão em 1970. Ela está dividida em dois grupos. O primeiro grupo, denominado “Action Bag”, confecciona bolsas e acessórios de juta. O segundo, nomeado “Eastern Screen Printers”, trabalha com impressão artesanal em tecido e utiliza extratos vegetais nesse processo.
<b>Sasha</b>	A organização Sasha recicla sáris (veste das mulheres indianas) e transforma-os em novas peças.
<b>Swallows</b>	A instituição está localizada em Thanapara Swallows, área rural ao noroeste de Bangladesh. Cerca de 200 mulheres confeccionam tecidos e vestuário. Ela fornece auxílio-médico e educação às famílias das mulheres que lá trabalham.
<b>Trade, Alternative, Reform and Action (TARA)</b>	Para evitar a exploração de joalheiros nos mercados populares de Déli, Índia, a instituição TARA contrata-os. A instituição promove o empoderamento de trabalhadores, fornece cursos de joalheria e auxilia instituições que lutam pelos direitos de crianças e jovens.

**Figura 2.** Agricultores, artesãos e produtores que confeccionam produtos People Tree: uma breve descrição

Fonte: Adaptado de “Who makes our Products? Meet the Fair Trade Farmers, Artisans and Producers who make People Tree Products,” de People Tree, 2017b, *on-line*.

Vale ressaltar que os valores da empresa People Tree não se resumem à responsabilidade econômica, como bem disse Safia:

— A maioria das marcas de moda não leva em consideração quem confecciona as roupas de uma coleção. Assim, como eu posso garantir que produtores e fornecedores irão se alimentar? A empresa People Tree começa com as habilidades que os parceiros têm, estimula-os com um pagamento justo. Por fim, integramos estética e, principalmente, ética no desenho da coleção. (Ross *et al.*, 2015).

Os *slides* possibilitaram os discentes perceberem os diferentes vieses da cadeia de suprimentos da moda. Contudo, Pedro Henrique decidiu instigar os alunos a considerar o ponto de vista dos consumidores, uma vez que eles também adquirem vestuário.

### 2.3 Terceira parte da aula: e os consumidores?

O *slide* mostrava um diálogo entre consumidores similar aquele apresentado na primeira parte da aula:

- Dê-me sua opinião, você gostou deste *look*?
- Uau, lindo! Quanto custou?
- Custou apenas \$20,00!

Há consumidores que visualizam custo-benefício ou *glamour* (McNeill & Moore, 2015; Ozdamar-Ertekin, 2016). Em contrapartida, eles podem observar outras questões que estão muito além da aparência quando eles obtêm informações acerca dos processos ao longo das cadeias de suprimentos.

### 2.4 Quarta e última parte da aula: responsabilidade socioambiental está na moda?

O objetivo do docente parecia ter sido cumprido. Os alunos foram apresentados às implicações da cadeia de suprimentos da moda, especialmente nos moldes da *Fast Fashion* e o caso da empresa People Tree. Além disso, eles puderam observar que a tomada de decisão pode afetar direta e indiretamente os vários públicos de interesse de uma empresa.

Em virtude do pouco tempo que lhe restava, Pedro Henrique perguntou aos alunos se responsabilidade socioambiental estava na moda. No entanto, burburinhos tomaram conta daquele momento final. O que parecia ser uma simples e irônica pergunta tornou-se um dilema. Além disso, o professor pediu aos alunos para que refletissem uma possível resposta e a apresentassem na próxima aula.

## 3 NOTAS DE ENSINO

### 3.1 Objetivos educacionais

Vale ressaltar que o ensino-aprendizagem de excelência requer rigor pedagógico e reflexão por parte dos discentes (Freire, 2009). O caso para ensino poderá fortalecer os objetivos pedagógicos elencados pelo docente, sendo necessário, portanto, rigor pedagógico e estímulos à reflexão. Ademais, este caso para ensino é do tipo avaliação. Segundo Ellet (2007), a avaliação expressa um julgamento sobre valores éticos, morais ou financeiros de um desempenho, ação ou resultado. A unidade de análise pode ser um indivíduo, um departamento, um grupo de pessoas ou de empresas, uma região ou até mesmo o governo de uma nação (Ellet, 2007).

Visando proporcionar aos discentes um intercâmbio entre teoria e prática, o objetivo educacional deste caso para ensino é elucidar a importância de um *core business* voltado à responsabilidade socioambiental. Assim, pretende-se que o discente I) compreenda o papel da tomada de decisão que incorpora demandas sociais e ambientais; e II) reflita sobre as diversas responsabilidades de uma empresa (econômica, legal, ética e filantrópica).

### 3.2 Fontes e métodos de coleta de dados

Casos para ensino podem ser elaborados com dados levantados por meio de entrevistas, documentos e observações, ou seja, dados primários. Para Roberts (2012), os dados secundários disponibilizados em jornais, revistas, relatórios de pesquisa, periódicos científicos e filmes também podem ser utilizados na elaboração de um caso. Como tal, eles devem ser extensivamente referenciados (Roberts, 2012).

Feitos esses esclarecimentos, foram utilizados dados primários e secundários para elaborar este caso. Primeiro, a situação narrada diz respeito à experiência pedagógica entre professor e alunos a partir de uma aula da disciplina de RSC de um Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas de uma Instituição de Ensino Superior privada. Para tanto, realizou-se entrevista não-estruturada com estes sujeitos. Os nomes foram alterados para preservar a identidade deles. Segundo, foram utilizados dados dispostos no documentário “*The True Cost*” (Ross *et al.*, 2015), artigos científicos e *sites*. Quando necessário, os respectivos autores foram citados no decorrer do texto.

### **3.3 Disciplinas sugeridas para uso do caso**

Visando subsidiar discussões acerca de RSC e responsabilidade socioambiental, este caso pode ser aplicado nas disciplinas de cursos de graduação e pós-graduação em Administração de Empresas a saber: Gestão da Sustentabilidade, Sociedades e Meio Ambiente, Gestão da Cadeia de Suprimentos e Sustentabilidade, entre outras.

### **3.4 Possível organização da aula para uso do caso**

Para otimizar a aula, sugere-se que o docente utilize os tópicos a seguir como guias na apresentação do caso e da breve revisão da literatura.

- **Recursos utilizados**

Para apresentar a breve revisão da literatura e as questões deste caso, sugere-se a utilização de retroprojektor. Ademais, o docente pode exibir o documentário “*The True Cost*” em uma aula anterior à apresentação do caso (ou requerer aos alunos que o assistam antes da aula).

- **Utilização do caso**

Indica-se ao docente que organize a turma em grupos com, no máximo, cinco alunos e os estimule a falar sobre o que sabem acerca de RSC e responsabilidade socioambiental. Posteriormente, o docente pode apresentar as literaturas e, por fim, solicitar aos alunos que respondam às perguntas do caso.

## **4 BREVE REVISÃO DA LITERATURA**

### **4.1 RSC**

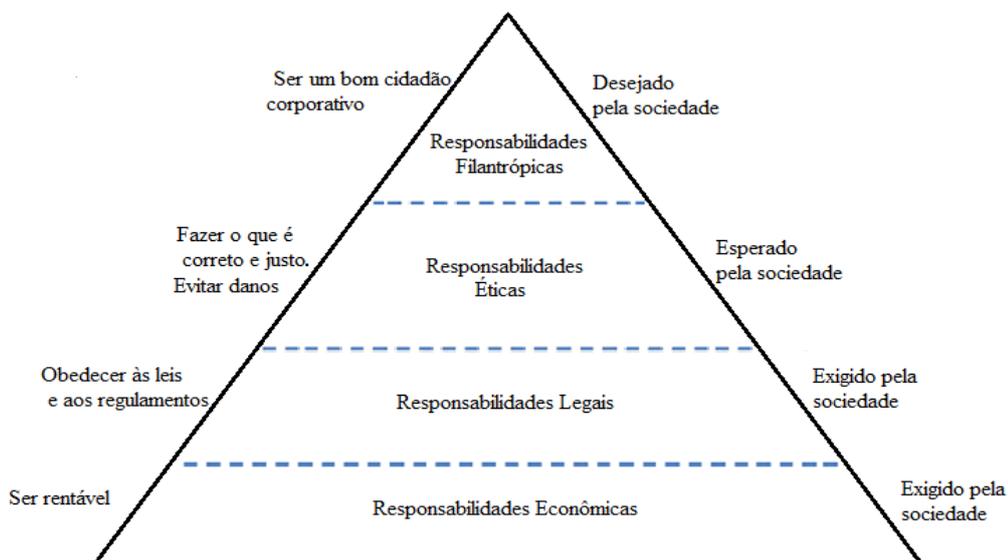
O conceito de RSC tem ganhado evidência nos últimos 50 anos em virtude das contribuições dos estudiosos da área (Carroll, 2016). Embora a preocupação com questões sociais por parte das empresas foi relatada há muito tempo, não há acordo entre pesquisadores de uma definição de RSC (Carroll, 2016; Carroll & Shabana, 2010).

As primeiras pesquisas acerca de RSC foram realizadas nos EUA. Howard R. Bowen é considerado o pai da RSC em razão da obra “Responsabilidade Social dos Empresários”, que iniciou a discussão do tema no período moderno (Garriga & Melé, 2004).

Os escritores mais proeminentes na conceituação de RSC no ano de 1960 são: Keith Davis, William C. Frederick, Joseph W. McGuire, e Clarence C. Walton (Carroll, 1991). Em 1970, destacam-se: Harold Johnson, o Comitê de Desenvolvimento Econômico, George Steiner, Keith Davis, Richard Eells, Clarence C. Walton, S. Prakash Sethi, Lee E. Preston,

James Post, e Archie B. Carroll (Carroll, 1991). Em 1980, destacam-se: Thomas M. Jones, Peter Drucker, Steven Wartick, Philip L. Cochran, e Edwin M. Epstein. Em 1990, outras teorias surgiram: Desempenho Social Corporativo; Teoria dos *Stakeholders*; e Teoria da Ética Empresarial e Cidadania Corporativa (Carroll, 1999).

Dentre os modelos de RSC, o mais conhecido é a Pirâmide da RSC de Carroll, proposto em 1991 (Carroll, 1991). A Figura 3 mostra a Pirâmide de RSC de Carroll (2016).



**Figura 3.** Pirâmide da RSC de Carroll

Fonte: Adaptado de “Carroll’s pyramid of CSR: Taking another look,” de A. B. Carroll, 2016, *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 1(1), p. 5.

Os princípios propostos pelo autor referem-se a um conceito de *business* que trata da interação entre sociedade e empresa (Carroll, 2016), ou seja, inter-relação entre práticas corporativas e elevados padrões de convivência em sociedade, sem deixar de focalizar a rentabilidade (Hopkins, 2007). Tal conceito tem base na ideia de que empresas devem procurar algo além do lucro, uma vez que são responsáveis pelos efeitos sociais e ambientais das suas atividades (Lantos, 2001).

Carroll (2016) ressalta que cada responsabilidade expressa na pirâmide engloba diferentes *stakeholders* em termos de variação das prioridades, como bem pontuou nos seguintes exemplos: os acionistas e empregados podem ser afetados se os negócios não são economicamente viáveis; as responsabilidades legais são significativas aos proprietários, contudo, há tendência de uma sociedade litigiosa na atualidade; as responsabilidades éticas afetam todos os *stakeholders*; o envolvimento filantrópico de uma empresa está ligado ao engajamento de seus funcionários e os funcionários são positivamente afetados pelos projetos de responsabilidade social. O autor sugere que a pirâmide não seja interpretada de forma sequencial ou hierárquica, isto é, espera que todas as responsabilidades sejam tomadas simultaneamente (Carroll, 2016).

Garriga e Melé (2004) mapearam quatro aspectos da RSC: (1) cumprir objetivos que maximizam os lucros no longo prazo, denominado “teoria instrumental”; (2) usar o poder da empresa de forma responsável, denominado “teoria política”; (3) integrar as demandas sociais, denominado “teoria integrativa”; e (4) contribuir para uma sociedade melhor ao fazer o que é eticamente correto, denominado “teoria ética”.

## 4.2 Stakeholders e Fast Fashion: o que deve ser levado em consideração?

Além de considerar os acionistas e proprietários de uma empresa, a Teoria dos *Stakeholders*, popularizada por Edward Freeman, considera outros entes ligados direta ou indiretamente à empresa, como os consumidores, fornecedores, concorrentes, governo, comunidade, mídia, meio ambiente, entre outros (Jensen, 2010).

Harrison (2005) corrobora tal visão considerando que a empresa deve se preocupar com seus vários públicos de interesse, sobretudo os internos, a fim de alcançar bom desempenho no médio e longo prazo. Confirmam esse pensamento Barbieri e Cajazeira (2009) quando destacam que as corporações têm de se relacionar com os seus colaboradores mediante a participação e o diálogo. Spitzeck, Hansen e Alt (2011) tratam dessa participação ao se referir à capacidade empresarial de engajamento com *stakeholders*, isto é, o aprendizado que a empresa conquista nos relacionamentos com seus públicos de interesse. Para maximizar tal capacidade, reduzir dúvidas nas decisões e evitar conflitos, compõem também alinhar as ideias entre aqueles que estão dentro e fora da empresa, de modo que se gere uma relação de confiança (Spitzeck *et al.*, 2011).

As práticas de RSC ao longo da cadeia de suprimentos de vestuário são imperativas para gerenciar as demandas dos *stakeholders* sociais e ambientais (Park & Kim, 2016; Ryder, 2014; Todeschini, Cortimiglia, Callegaro-de-Menezes, & Ghezzi, 2017; White, Nielsen, & Valentini, 2017). White *et al.* (2017) ressaltam a importância do tratamento ético com produtores e fornecedores, da implementação de práticas sustentáveis ao longo da cadeia de suprimentos e da comunicação proativa em lugar da reação às denúncias da mídia. Ressalta-se que um maior número de consumidores tem feito suas escolhas de compra à luz da RSC (Beske & Seuring, 2014).

Na leitura de Jung e Ha-Brookshire (2017), mesmo que a empresa compartilhe informações sobre o que faz em prol da sociedade, se os consumidores descobrem quaisquer danos sociais e ambientais, eles podem não aceitar ou acreditar nos esforços de transparência da empresa. Estas autoras citam o exemplo da empresa H&M, multinacional sueca, que por meio de uma estratégia voltada para sustentabilidade, coletou de seus clientes vestuário que seria descartado. Entretanto, a empresa coletou uma quantidade de lixo têxtil muito acima do esperado, em razão das vendas nos moldes da *Fast Fashion* (Jung & Ha-Brookshire, 2017).

A inclusão de transparência e rastreabilidade na cadeia de suprimentos poderá proporcionar desempenho financeiro, ambiental e social (Pagell & Wu, 2009), ao mesmo tempo que satisfaz as demandas de *stakeholders* internos e externos, como bem observado nas ações da empresa People Tree (ver também: Fashion Revolution, 2018; Rehman, 2017; Todeschini *et al.*, 2017).

## 4.3 Responsabilidade socioambiental

Em decorrência dos avanços tecnológicos, há uma maior acessibilidade às questões socioambientais provenientes das atividades empresariais (L. Aligleri, L. A. Aligleri, & Kruglianskas, 2009). Muitas empresas perceberam que a “inovação verde” (Song & Yu, 2017) e a “sustentabilidade social” (Jang, Ko, Chun, & Lee, 2012), por exemplo, são ferramentas importantes ante o mercado competitivo. Nas palavras de Sousa-Filho e Barbieri (2015, p. 701), a “orientação socioambiental é o comportamento positivo da empresa no que diz respeito a questões sociais, ambientais e éticas, vinculadas ao modo de fazer negócios e aos valores da organização.”

Algumas organizações têm demonstrado que é possível desenvolver um sistema produtivo mais sustentável e ainda obter lucro. No início do século XXI, a questão socioambiental tornou-se mais difundida no meio empresarial e mais exigida pela sociedade,

até porque muitos problemas que necessitam soluções urgentes ainda não foram resolvidos no âmbito planetário, como, por exemplo, a poluição e a degradação do meio ambiente (Nascimento, Lemos, & Mello, 2008).

Há uma tendência que busca redesenhar produtos e serviços conforme os desejos de consumidores cada vez mais conscientes (Pagell & Wu, 2009). Em outras palavras, “o aperfeiçoamento ambiental é a capacidade da empresa de melhorar os aspectos ambientais de suas operações implementando técnicas, tecnologias ou metodologias que gerem impactos positivos nos desempenhos financeiro e socioambiental.” (Sousa-Filho & Barbieri, 2015, p. 702).

Com isso em mente, compreende-se que “a consciência ecológica e social têm gerado oportunidades econômicas significativas para a criação de novos negócios e para o desenvolvimento e comercialização de produtos e serviços que utilizem, de forma eficiente, os recursos naturais.” (Machado & Oliveira, 2009, p. 96).

A necessidade das empresas se organizarem em torno de um *ethos* responsável está cada vez mais clara. Hollender e Breen (2010) afirmam que a liderança das empresas comprometidas com a responsabilidade socioambiental tende a ter uma postura voltada aos valores humanos e ambientais. A responsabilidade socioambiental, sob a perspectiva de uma gestão ética, corrobora para a boa imagem das empresas, que é criada ao longo do tempo (Parsa, Lord, Putrevu, & Kreeger, 2015).

As empresas competitivas não são as que possuem acesso às matérias-primas com baixo custo, senão aquelas que conseguem interpretar as tendências de mercado e utilizam tecnologias e métodos mais avançados em sua administração (Aligleri *et al.*, 2009).

## 5 QUESTÕES PARA DISCUSSÃO DO CASO

As questões estão divididas em dois grupos e cada grupo possui duas subdivisões. O primeiro grupo abarca questões relacionadas à RSC, que se divide em: RSC/*Fast Fashion* e RSC/People Tree. O segundo grupo diz respeito à responsabilidade socioambiental, dividindo-se em: Responsabilidade socioambiental/*Fast Fashion* e Responsabilidade socioambiental/People Tree.

### 5.1 RSC/*Fast Fashion*

1. Identifique os *stakeholders* ligados direta e indiretamente à *Fast Fashion*. Quais ações mencionadas ao longo do caso afetam positiva e negativamente esses *stakeholders*?
2. Uma empresa norte-americana do segmento de *Fast Fashion*, visando diminuir custos de produção, terceirizou sua produção. Ela passou a comprar vestuário produzido em Daka, Bangladesh. Quais são as implicações dessa tomada de decisão às responsabilidades da empresa? Utilize a Pirâmide da RSC de Carroll (2016) para ilustrá-las.
3. Escolha duas ou mais práticas do segmento de *Fast Fashion* que afetam positiva e negativamente cada responsabilidade da empresa. Utilize a Pirâmide da RSC de Carroll (2016).
4. A Organização Mundial do Comércio (OMC) decide sancionar uma lei que altera as práticas de *Fast Fashion*, objetivando solucionar as implicações econômicas, sociais e ambientais desse modelo de negócio. Como diretor executivo de uma grande empresa do segmento de *Fast Fashion*, o que você faria para incluir as demandas de pequenos produtores, fornecedores localizados em países em

desenvolvimento, por exemplo? Suponha que você decidiu empregar práticas de Comércio Justo, seria possível manter a responsabilidade econômica da empresa?

## 5.2 RSC/People Tree

5. Identifique os *stakeholders* ligados direta e indiretamente à empresa People Tree.
6. Descreva como a empresa People Tree atende às demandas dos *stakeholders* internos e externos. Utilize a Figura 2.
7. Como as práticas adotadas pela empresa People Tree atendem às responsabilidades econômica, legal, ética e filantrópica? Utilize a Pirâmide da RSC de Carroll (2016).
8. Uma empresa do segmento de *Fast Fashion* diminuiu de 52 para 2 coleções anuais. Para tanto, o diretor executivo solicitou o cancelamento das compras de vestuário de 5 fábricas têxteis em Bombaim, Índia. Em sua opinião, há implicações éticas nessa tomada de decisão? O que você faria para que o fornecimento não fosse interrompido? Justifique.

## 5.3 Responsabilidade socioambiental/*Fast Fashion*

9. Quais práticas da *Fast Fashion*, observadas ao longo do caso, não satisfazem à premissa de ser social e ambientalmente responsável?
10. O diretor executivo de uma empresa do segmento de *Fast Fashion* contratou você para o setor de responsabilidade socioambiental. No primeiro dia de trabalho, o chefe desse departamento solicitou que você apresentasse uma proposta de projeto com foco na responsabilidade econômica, sem incluir *stakeholders* externos à empresa. O chefe desse departamento é receptivo a novas ideias. Esboce um pequeno projeto.
11. Utilize a Tabela 1 para resolver o caso a seguir. No final do mês 1, o setor financeiro da empresa A&B decidiu aumentar a margem de lucro em 1,2% para o próximo trimestre, 0,4% para cada mês. Para atingir a meta, o setor financeiro decidiu cortar gastos em todas as lojas da companhia no consumo de água e energia. Nesse ínterim, o setor de desenho de produto precisa de sua aprovação para um projeto que utilizará 0,6% da margem de lucro dos meses 2 e 3. A diretoria afirmou que aprovará o projeto do setor de desenho de produto, se você escolher uma empresa que fornece vestuário a um preço mais baixo que a atual. Você aprovaria o projeto? Quais as consequências dessa tomada de decisão para os acionistas e proprietários da empresa, por exemplo? Selecione outros *stakeholders*.
12. Por que a gestão socioambiental ultrapassa as exigências dos acionistas e proprietários de uma empresa?

## 5.4 Responsabilidade socioambiental/*Fast Fashion*

13. Faça um paralelo da literatura de responsabilidade socioambiental com as práticas da empresa People Tree. Utilize a Figura 3.
14. Para receber a certificação de Comércio Justo, quais os princípios que uma empresa (do segmento de *Fast Fashion*) deverá adotar? Utilize o artigo científico de Bossle *et al.* (2017).

15. Pesquisa nas redes sociais (Facebook, Instagram, Twitter, YouTube etc.) comentários postados sobre a empresa People Tree e sobre uma empresa do segmento de *Fast Fashion*. Depois, compare os comentários (positivos e negativos) encontrados com os outros discentes.

## REFERÊNCIAS

- Aligleri, L., Aligleri, L. A., & Kruglianskas, I. (2009). *Gestão socioambiental: responsabilidade e sustentabilidade do negócio*. São Paulo: Atlas.
- Bhardwaj, V., & Fairhurst, A. (2010). Fast fashion: response to changes in the fashion industry. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 20(1), 165-173.
- Beske, P., & Seuring, S. (2014). Putting sustainability into supply chain management. *Supply Chain Management. An International Journal*, 19(3), 322-331.
- Bossle, M. B., Neutzling, D. M., Wegner, D., & Bitencourt, C. C. (2017). Fair trade in Brazil: current status, constraints and opportunities. *Organizações & Sociedade*, 24(83), 655-673.
- Byun, S. E., & Sternquist, B. (2011). Fast fashion and in-store hoarding: the drivers, moderator, and consequences. *Clothing and Textiles Research Journal*, 29(3), 187-201.
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48.
- Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility: evolution of a definitional construct. *Business & Society*, 38(3), 268-295.
- Carroll, A. B. (2016). Carroll's pyramid of CSR: taking another look. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 1(3), 1-8.
- Carroll, A. B., & Shabana, K. M. (2010). The business case for corporate social responsibility: a review of concepts, research and practice. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 85-105.
- Ellet, W. (2007). *The case study handbook: how to read, discuss, and write persuasively about cases*. Boston: Harvard Business School Press.
- Euromonitor International. (2016, novembro 2). *Fast Fashion in 2016: industry disruption and geographic dominance part I*. Recuperado em 20 novembro, 2017, de <https://www.portal.euromonitor.com/portal/analysis/tab#>
- Fashion Revolution. (2018). *Why do we need a fashion revolution?* Recuperado em 20 novembro, 2017, de <https://www.fashionrevolution.org/about/why-do-we-need-a-fashion-revolution/>
- Freire, P. (2009). *Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática docente* (39a ed.). São Paulo: Paz e Terra.
- Gap Inc. (2016). 2016 *Annual report*. Recuperado em 20 novembro, 2017, de <http://investors.gapinc.com/phoenix.zhtml?c=111302&p=irol-reportsAnnual>
- Garriga, E., & Melé, D. (2004). Corporate social responsibility theories: mapping the territory. *Journal of Business Ethics*, 53(1-2), 51-71.
- Harrison, J. S. (2004). *Administração estratégica de recursos e relacionamento*. São Paulo: Bookman.
- Hennes & Mauritz [H&M]. (2016). *H&M annual report 2016*.

- Hollender, J., & Breen, B. (2010). *The responsibility revolution: how the next generation of businesses will win*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Hopkins, M. (2007). *Corporate social responsibility and international development: is business the solution?* Londres: Earthscan.
- Hoskins, T. (2015, abril 23). Reliving the Rana Plaza factory collapse: a history of cities in 50 buildings, day 22. *The Guardian*, on-line. Recuperado em 20 novembro, 2017, de <https://www.theguardian.com/cities/2015/apr/23/rana-plaza-factory-collapse-history-cities-50-buildings>
- Jang, J., Ko, E., Chun, E., & Lee, E. (2012). A study of a social content model for sustainable development in the fast fashion industry. *Journal of Global Fashion Marketing*, 3(2), 61-70.
- Jensen, M. C. (2010). Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function. *Journal of Applied Corporate Finance*, 22(1), 32-42.
- Jung, S., & Ha-Brookshire, J. (2017). Perfect or imperfect duties? Developing a moral responsibility framework for corporate sustainability from the consumer perspective. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 326-340.
- Kubo, M. (2014, dezembro 18). *People Tree's roots were planted in Japan!* Recuperado em 20 novembro, 2017, de <https://ape1blog.wordpress.com/2014/12/18/people-trees-roots-were-planted-in-japan/>
- Lantos, G. P. (2001). The boundaries of strategic corporate social responsibility. *Journal of Consumer Marketing*, 18(7), 595-632.
- Machado, A. G. C., & Oliveira, R. L. (2009). Gestão ambiental corporativa. In J. de L. Albuquerque (Org.), *Gestão ambiental e responsabilidade social: conceitos, ferramentas e aplicações* (pp. 93-114). São Paulo: Atlas.
- Maldonado, K. (2016, junho 2). *A indústria da moda está fora de controle*. Recuperado em 20 novembro, 2017, de <https://www.linkedin.com/pulse/industria-da-moda-esta-fora-de-controle-kiko-maldonado>
- McNeill, L., & Moore, R. (2015). Sustainable fashion consumption and the fast fashion conundrum: fashionable consumers and attitudes to sustainability in clothing choice. *International Journal of Consumer Studies*, 39(3), 212-222.
- Moulds, J. (2015, janeiro 19). Child labour in the fashion supply chain: Where, why and what can be done. *The Guardian*, on-line. Recuperado em 20 novembro, 2017, de <https://www.theguardian.com/sustainable-business/ng-interactive/2015/jan/19/child-labour-in-the-fashion-supply-chain>
- Nascimento, L. F., Lemos, Á. D. C., & Mello, M. C. A. (2008). *Gestão socioambiental estratégica*. Porto Alegre: Bookman.
- Organização Internacional do Trabalho [OIT]. (2013). *Medir o Progresso na Luta Contra o Trabalho Infantil: Estimativas e tendências mundiais 2000-2012*. Genebra: Autor. Recuperado em 20 novembro, 2017, de [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed\\_norm/@ipecc/documents/publication/wcms\\_221799.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed_norm/@ipecc/documents/publication/wcms_221799.pdf)
- Ozdamar-Ertekin, Z. (2016). Conflicting perspectives on speed: dynamics and consequences of the Fast Fashion system. *Markets, Globalization & Development Review*, 1(1), 1-33.
- Ozdamar-Ertekin, Z. (2017). The True Cost: the bitter truth behind Fast Fashion. *Markets, Globalization & Development Review*, 2(3), 1-9.
- 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.

- Park, H., & Kim, Y. K. (2016). Proactive versus reactive apparel brands in sustainability: influences on brand loyalty. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 29, 114-122.
- Parsa, H. G., Lord, K. R., Putrevu, S., & Kreeger, J. (2015). Corporate social and environmental responsibility in services: will consumers pay for it? *Journal of Retailing and Consumer Services*, 22, 250-260.
- People Tree. (2017a). *Mission*. Recuperado em 20 novembro, 2017, de <http://www.peopletree.co.uk/about-us/mission>
- People Tree. (2017b). *Who makes our products? Meet the Fair Trade farmers, artisans and producers who make People Tree products*. Recuperado em 20 novembro, 2017, de <http://www.peopletree.co.uk/about-us/who-makes-our-products>
- Perry, P. (2018, janeiro 8). Water pollution, toxic chemical use and textile waste: fast fashion comes at a huge cost to the environment. *The Independent*, on-line.
- Rehman, M. (2017, novembro 8). The Blog: make a choice to change the fast-fashion industry. *Huffpost*, on-line. Recuperado em 20 novembro, 2017, de [https://www.huffingtonpost.ca/maryam-rehman/make-a-choice-to-change-the-fast-fashion-industry\\_a\\_23072887/](https://www.huffingtonpost.ca/maryam-rehman/make-a-choice-to-change-the-fast-fashion-industry_a_23072887/)
- Roberts, M. J. (2012). *Developing a teaching case (abridged)*. Boston: Harvard Business School Press.
- Ross, M., Siegle, L., Firth, L., Vittorio, V., Harvey, C. L., Piety, L. (Produtores) & Morgan, A. (Diretor). (2015). *The True Cost* [DVD]. EUA: Untold Creative, LLC.
- Ryder, C. (2014). Fashion and culture: global culture and fashion. In R. Sinclair (Ed.), *Textiles and fashion* (pp. 605-634). Elsevier.
- Shiva, V. (2016). *Who Really Feeds the World? The failures of agribusiness and the promise of agroecology*. Berkeley: North Atlantic Books.
- Siegle, L. (2013, outubro 6). How ethical are high-street clothes? *The Guardian*, on-line. Recuperado em 20 novembro, 2017, de <https://www.theguardian.com/environment/2013/oct/06/ethical-high-street-clothes-supply-chain-bangladesh>
- Siegle, L. (2015, junho 4). Why not all fashion documentaries should be pretty. *The Guardian*, on-line. Recuperado em 20 novembro, 2017, de <https://www.theguardian.com/fashion/2015/jun/04/true-cost-film-grim-gritty-world-fashion-documentaries-rana-plaza>
- Song, W., & Yu, H. (2017). Green innovation strategy and green innovation: the roles of green creativity and green organizational identity. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*.
- Sousa-Filho, J. M. D., & Barbieri, J. C. (2015). Estratégia socioambiental baseada em recursos e ambiguidade causal. *Revista de Administração de Empresas*, 55(6), 699-711.
- Spitzeck, H., Hansen, E. G., & Alt, E. (2011). Impactos do engajamento das empresas com seus stakeholders. *DOM–Revista da Fundação Dom Cabral*, 5(15), 28-33.
- 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), 759-770.
- 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.
- Vatz, S. (2013, maio 24). Why America stopped making its own clothes. *KQED News*, on-line.
- White, C. L., Nielsen, A. E., & Valentini, C. (2017). CSR research in the apparel industry: a quantitative and qualitative review of existing literature. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 24(5), 382-394.