

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**  
**CENTRO SOCIOECONÔMICO**  
**DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO**

Juana Maria Lima Aragon

Renata Martendal

**NARRATIVA DA CONSTRUÇÃO DE ESTRATÉGIAS DE RESPONSABILIDADE**  
**SOCIAL CORPORATIVA NO CONTEXTO DO MOVIMENTO *SLOW*:**  
**História de uma empresa de *slow fashion*.**

Florianópolis

2016

Juana Maria Lima Aragon  
Renata Martendal

**NARRATIVA DA CONSTRUÇÃO DE ESTRATÉGIAS DE RESPONSABILIDADE  
SOCIAL CORPORATIVA NO CONTEXTO DO MOVIMENTO *SLOW*:  
História de uma empresa de *slow fashion*.**

Trabalho de Curso apresentado à disciplina CAD 7304 como  
requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em  
Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina.

Área de concentração

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. rer. pol. Evelize Welzel

Florianópolis

2016

Juana Maria Lima Aragon

Renata Martendal

**NARRATIVA DA CONSTRUÇÃO DE ESTRATÉGIAS DE RESPONSABILIDADE  
SOCIAL CORPORATIVA NO CONTEXTO DO MOVIMENTO *SLOW*:  
*História de uma empresa de slow fashion.***

Este Trabalho de Curso foi julgado adequado e aprovado na sua forma final pela Coordenadoria de Trabalho de Curso do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 21 de junho de 2016.

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. rer. pol. Evelize Welzel  
Coordenadora de Trabalho de Curso

**Professores Avaliadores:**

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. rer. pol. Evelize Welzel  
Orientadora  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Gabriela Gonçalves Silveira Fiates  
Avaliadora  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Prof. Dr. Renê Birochi  
Avaliador  
Universidade Federal de Santa Catarina

Aos meus pais, Maribel Nascimento Lima Aragon (em lembrança) e José Antônio de Azevedo Aragon.

Juana Maria Lima Aragon

A minha mãe Lucy Tereza Martendal, irmãos Guilherme José Martendal, Luana Martendal, Viviane Pereira Grellmann e querido cunhado Dauri Alberto Grellmann (em lembrança).

Renata Martendal

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a Jesus, o Cristo, pelo seu amor e misericórdia.

A minha mãe, Maribel (em lembrança), que me ensinou muito sobre os significados das palavras coragem e perseverança.

Ao meu pai, José Antônio, por me incentivar e dar o suporte necessário tanto para ingressar na UFSC, como também para concluir essa etapa.

Aos meus irmãos, Bel, Ana e Pedro, por serem aqueles que me fazem procurar ser uma pessoa melhor sempre.

Aos meus 'dindos', José Octavio e Sônia, e aos meus primos, Gabriel e André, pelo carinho e por estarem presentes nos momentos mais importantes da minha vida.

Ao André Pasquali, meu amado namorado, pelo incentivo, pelo cuidado dedicado, por viajar diversas vezes cerca de 400 km para me fazer companhia e pela paciência comigo na reta final deste curso.

A Clari, minha 'amiga-irmã', sua mãe, 'Tia' Claudinha e sua avó Dona Vera por estarem muito presentes nos últimos anos e me receberem sempre de braços abertos, como uma família.

As minhas amigas do estudo de segunda, em especial a Karina, pelos conhecimentos e experiências trocadas a cada encontro que, sem dúvidas, foram imprescindíveis para a conclusão dessa graduação.

A minha orientadora, Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. rer. pol. Evelize Welzel, que nos ajudou a estruturar um tema envolvendo áreas que eu adorei estudar mais a fundo e por realmente nos orientar durante o desenvolvimento do trabalho.

A minha dupla de TC, Renata Martendal, por ter dividido os esforços comigo. Obrigada por aceitar ser minha dupla, foi ótima a tua companhia nesse trabalho!

A Aiani Silva, que é uma profissional apaixonada pelo que faz. Obrigada por nos permitir realizar a pesquisa na tua empresa.

Aos meus chefes e colegas de trabalho, que foram muito compreensivos com as minhas trocas de turno e saídas durante o horário do expediente para que eu pudesse presenciar as reuniões de orientação e entrevistas do TC.

Aos meus colegas da turma de 2009/02, em especial, Ana, Dani e Amanda, por terem proporcionado e compartilhado comigo as melhores lembranças que levarei da faculdade.

Juana Maria Lima Aragon

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente a Deus, por me fazer uma pessoa sadia e capaz de lutar.

A minha Mãe, que é o centro do meu universo.

Aos meus irmãos que sempre me incentivaram a lutar pela graduação na UFSC.

Ao meu namorado, presente divino, Henrique De Lucca Werlich, que a cada dia me mostra o brilho da vida, que me estimula a continuar e persistir na busca de meus sonhos.

As minhas queridas amigas que ganhei da graduação, Cristine Correa Oliveira, Juliane Merigo Froes, Mariana de Andrade e Tamires Penedo, que jamais se opuseram a me ajudar nesta caminhada e na minha vida pessoal. Agradeço pelo carinho de sempre!

A Juana, minha dupla do presente trabalho (e outros também!) que aceitou dividir essa etapa da vida comigo. Dividimos desespero e euforia juntas. Agradeço de coração!

A nossa orientadora, Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. rer. pol. Evelize Welzel, que nos incentivou a buscarmos o melhor, sempre.

A sociedade, por me permitir estudar numa universidade pública e de qualidade.

Renata Martendal

*Buy less. Choose well. Make it last. Quality, not quantity.*

(Vivienne Westwood, 2013)

## RESUMO

O presente trabalho de curso teve como objetivo geral narrar por meio da história oral a construção de estratégias de RSC no contexto do movimento *slow* em uma empresa de *slow fashion*. Na narrativa está descrita a evolução da empresa desde sua fundação, o perfil das praticantes, quais são as práticas e a *práxis* da estratégia de RSC. A empresa estudada foi a loja AIA, localizada em Florianópolis, que efetua a locação de roupas de festa. Em relação ao enquadramento metodológico, o presente trabalho, caracteriza-se como abordagem qualitativa, de natureza descritiva e utiliza a estratégia de pesquisa história oral. As entrevistas para elaboração da narrativa foram realizadas em maio de 2016, com a fundadora e uma de suas duas colaboradoras. A narrativa elucida características da construção de estratégia de RSC da AIA que aproximam esse caso da perspectiva de estratégia da abordagem sistêmica apresentada por Whittington (2002), evidenciando a influência das características sociais dos estrategistas e do contexto social na formação das estratégias, bem como o desenvolvimento da estratégia almejando outros resultados, além da maximização do lucro sobre o investimento. A narrativa também destaca a natureza emergente e deliberada da estratégia de RSC na AIA, o que vem a aproximar esse caso específico ao modelo de estratégia da Escola Empreendedora. Por meio da narrativa foi possível identificar melhorias a serem feitas, para que a clientela da loja passe a identificar a AIA como uma marca de *slow fashion* e também foram identificadas deficiências na verificação dos controles e medidas das atividades de RSC. Outra contribuição deste trabalho é o relato de um negócio socioambientalmente responsável no setor do vestuário, que realça a existência de formas de oferecer ao público modelos de consumo consciente, o que incentiva a reflexão de futuros empreendedores para explorarem novas possibilidades de negócios sustentáveis.

**Palavras-chave:** Estratégia como prática. Responsabilidade Social Corporativa. *Slow Fashion*.



## **ABSTRACT**

This present paper had as its main goal describe, with the use of storytelling, the development of corporate social responsibility (CSR) strategies in the context of the slow movement in a slow fashion business. The narrative encompasses the company's maneuver since its establishment, the practitioner's profile, which practices are applied and the praxis of the CSR strategy. The referred business, AIA, is a slow fashion store based in Florianópolis, Santa Catarina, which encompasses the rental of party clothing. In regard to the classification of the research methodology, this paper uses a qualitative and descriptive approach by applying a storytelling strategy. The interviews were carried out in May 2016 with AIA's founder and one of her two employees. The narrative brings to light features used in the construction of AIA's CSR strategy that brings it close to the systemic approach strategy perspective presented by Whittington (2002), which points out to the influence of the strategists social characteristics and the social environment in the development of the adopted strategies, as well as the strategy purpose for other results, besides return on investment. Also, the story highlights the emergent and deliberate nature of the AIA's CSR strategy, which brings this business case closer to the Entrepreneurial School strategy model. Through the application of the narrative, it was possible to identify improvements to be made that will allow the store's customers to perceive the business as a slow fashion brand. In spite of that, there is also deficiencies in the measures and controls adopted in the CSR activities. Another product of this paper is the description of a CSR in the clothing industry, in the hopes of inspiring and providing means for a conscious consumption, not only for the consumer himself but also for aspiring entrepreneurs in pursue of new possibilities in the sphere of sustainable businesses.

**Keywords:** Strategy as practice. Corporate Social Responsibility. Slow Fashion.

## LISTA DE FIGURAS

|   |    |
|---|----|
| Figura 1: Abordagens de Estratégia Organizacional.....  | 37 |
| Figura 2: Estratégias deliberadas x Estratégias emergentes.....   | 41 |
| Figura 3: Uma visão relacional de níveis macro e micro-práticas.....  | 45 |
| Figura 4: Estrutura conceitual para analisar a estratégia como prática.....   | 45 |
| Figura 5: Modelo de <i>Strategizing</i> da RSC: Sistematização do Processo de Implementação de RSC considerando o enfoque da Estratégia como Prática..... | 47 |
| Figura 6: Tipologia das ‘Melhores práticas’ de RSC e as Fases Gerais de Implementação de RSC.....   | 49 |
| Figura 7: Modelo de sublocação nomeado como ‘ <i>slow fashion</i> ’ na AIA.....   | 62 |
| Figura 8: Convite às clientes para participação do bazar da AIA.....  | 64 |
| Figura 9: Convite às clientes para participação de campanha de doação na AIA.....   | 65 |
| Figura 10: Divulgação dos valores do <i>slow fashion</i> pela AIA.....  | 75 |

## LISTA DE QUADROS

|   |    |
|---|----|
| Quadro 1: Os 10 Valores do <i>slow fashion</i> .....  | 24 |
| Quadro 2: Revisão cronológica do significado de RSC .....   | 29 |
| Quadro 3: Dimensões de RSC .....  | 32 |
| Quadro 4: Dimensões RSC por Ashley et al. (2005).....   | 32 |
| Quadro 5: Estágios de RSC .....   | 35 |
| Quadro 6: As quatro perspectivas genéricas sobre estratégia.....  | 39 |
| Quadro 7: As dez escolas da estratégia .....  | 42 |
| Quadro 8: Construção das categorias e fatores de análise de RSC a partir do Modelo de <i>Strategizing</i> para a implementação de RSC ..... | 49 |
| Quadro 9: Relação entre as categorias de análise, seus fatores de análise e as questões norteadoras e secundárias da entrevista.....        | 57 |
| Quadro 10: Marcas de <i>Slow Fashion</i> .....  | 90 |

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

CEO – *Chief Executive Officer*

FNQ – Fundação Nacional da Qualidade

MRMRSN – Modelo Multidimensional Relacional Multidirecional para  
Responsabilidade Social nos Negócios

RSC – Responsabilidade Social Corporativa

RSE – Responsabilidade Social Empresarial

SMART – *Secondary Materials and Recycled Textiles Association*

## SUMÁRIO

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1 INTRODUÇÃO</b> .....   | <b>15</b> |
| <b>1.1 Objetivos</b> .....  | <b>18</b> |
| 1.1.1 Objetivo geral.....   | 18        |
| 1.1.2 Objetivos específicos.....  | 18        |
| <b>1.2 Justificativa</b> .....  | <b>18</b> |
| <b>1.3 Estrutura do trabalho</b> .....  | <b>19</b> |
| <b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....  | <b>20</b> |
| <b>2.1 Movimento <i>slow</i> no setor têxtil</b> .....  | <b>20</b> |
| 2.1.1 Evolução do movimento <i>slow</i> .....   | 20        |
| 2.1.2 Os modelos <i>fast</i> e <i>slow fashion</i> .....  | 21        |
| <b>2.2 Fundamentos da Responsabilidade Social Corporativa</b> .....   | <b>28</b> |
| <b>2.3 Estratégia organizacional</b> .....  | <b>36</b> |
| 2.3.1 Fundamentos de estratégia organizacional .....  | 36        |
| 2.3.2 Estratégia como prática .....   | 44        |
| <b>2.4 Modelo de <i>strategizing</i> da RSC</b> .....   | <b>46</b> |
| <b>3 METODOLOGIA DA PESQUISA</b> .....  | <b>51</b> |
| <b>3.1 Enquadramento metodológico</b> .....   | <b>51</b> |
| 3.1.1 Abordagem da Pesquisa.....  | 51        |
| 3.1.2 Natureza da Pesquisa .....  | 52        |
| 3.1.3 Estratégia da Pesquisa.....   | 53        |
| <b>3.2 Técnicas de coleta e análise de dados</b> .....  | <b>54</b> |
| 3.2.1 Planejamento e condução das gravações.....  | 55        |
| 3.2.2 Transcrição das entrevistas .....   | 59        |
| <b>3.3 Limitações do estudo</b> .....   | <b>60</b> |
| <b>4 NARRATIVA DA HISTÓRIA E DA CONTRUÇÃO DE ESTRATÉGIAS DE RSC EM UMA EMPRESA DE <i>SLOW FASHION</i></b> ..... | <b>61</b> |
| <b>4.1 Contextualização e a evolução da empresa</b> .....   | <b>61</b> |
| <b>4.2 <i>Strategizing</i> de RSC em uma empresa de <i>slow fashion</i></b> .....                               | <b>67</b> |
| 4.2.1 Praticantes da estratégia de RSC .....  | 67        |
| 4.2.2. Aquisição de <i>know-how</i> de RSC .....  | 69        |
| 4.2.3 Práticas da estratégia de RSC .....   | 70        |
| 4.2.4 Perspectiva e significado de RSC .....  | 73        |
| 4.2.5 Práxis da Estratégia de Responsabilidade Social .....   | 74        |

|  |            |
|--|------------|
| <b>4.2.6 Alocação departamental.....</b>                       | <b>77</b>  |
| <b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>                             | <b>79</b>  |
| <b>REFERÊNCIAS.....</b>  | <b>84</b>  |
| <b>ANEXOS.....</b>   | <b>90</b>  |
| <b>ANEXO 1 MARCAS DE <i>SLOW FASHION</i>.....</b>              | <b>90</b>  |
| <b>ANEXO 2 FICHA DO ENTREVISTADO.....</b>                      | <b>95</b>  |
| <b>ANEXO 3 ORDEM PROPOSTA DAS PERGUNTAS.....</b>               | <b>95</b>  |
| <b>ANEXO 4 MODELO DE AUTORIZAÇÃO DE USO DO DEPOIMENTO.....</b> | <b>96</b>  |
| <b>ANEXO 5 TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS.....</b>                | <b>97</b>  |
| <b>ANEXO 6 AUTORIZAÇÕES DE USO DO DEPOIMENTO.....</b>          | <b>109</b> |

## 1 INTRODUÇÃO

Simultaneamente à aceleração do fluxo das informações e à padronização global da produção e do consumo surgiram, a partir da segunda metade do século XX, discussões envolvendo questões socioambientais e com isso, consumidores mais informados e exigentes. Yunus (2008) afirma que atualmente, milhões de pessoas estão mais bem informadas sobre as ações – boas e ruins – que as corporações podem fazer; as mídias divulgam notícias empresarias rapidamente. Frente à variedade de opções que a multinacionalização da produção promove, os consumidores podem optar por produtos que além de preço atraente, que contemplem ao longo de sua cadeia produtiva padrões sociais e ambientais equilibrados.

Diante de tais realidades, em que os consumidores têm se demonstrado críticos quanto aos métodos produtivos, as organizações vêm incorporando padrões sociais e ambientais responsáveis em seus processos. A KPMG (2013) afirmou no ‘*KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting 2013*’, que investidores apostam cada vez mais nas empresas que produzem relatórios de responsabilidade corporativa e que neles identifiquem eventuais ameaças ambientais e sociais ao seu negócio, apontando soluções para estes problemas. O *KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting 2013* analisa as 100 maiores empresas de 41 países, ou seja, são analisados no total 4100 empresas, sobre suas práticas no que se refere ao *reporting* sobre a responsabilidade corporativa. De acordo com o levantamento de 2013 da KPMG, foi divulgado que a publicação de relatórios de responsabilidade corporativa é, inegavelmente, uma prática corrente das empresas em todo o mundo. A publicação de relatórios de responsabilidade corporativa foi realizada por 71% das 4100 empresas pesquisadas em 2013. Essa taxa global representou um aumento de 7% desde 2011, quando menos de 64% das empresas emitiam relatórios de responsabilidade corporativa. Além disso, entre as 250 maiores companhias do mundo, o índice de emissão do relatório de responsabilidade corporativa foi de 93%.

A responsabilidade social corporativa vem adquirindo um espaço significativo no processo de desenvolvimento das estratégias das organizações. Serra, Albernaz e Ferreira (2007) afirmam que a demanda de fatores que gerem vantagem competitiva sustentável tem levado as empresas a assumirem posturas inovadoras para melhor satisfação das necessidades dos seus clientes e para ultrapassarem a concorrência.

Segundo Holme e Watts (2000, p. 8), responsabilidade social corporativa é entendida como: “um processo contínuo de comprometimento e de comportamento ético das empresas, visando contribuir com o desenvolvimento econômico ao mesmo tempo em que impulsiona a

melhoria da qualidade de vida de seus funcionários e suas famílias, o bem-estar da comunidade local e da sociedade no seu conceito mais amplo”. Com isso, os consumidores estão mais conscientizados e mobilizados diante dos problemas sociais e ambientais, exigindo um posicionamento das organizações para que elas cumpram um papel ético com todos seus *stakeholders*. Yunus (2008) aponta que as organizações não governamentais, os ativistas sociais e políticos pressionaram as corporações para que modificassem suas políticas relativas a trabalho, meio ambiente, qualidade do produto, precificação e comércio justo.

Essa realidade implica em mais destaque para as estratégias. As estratégias organizacionais são objeto de estudo de diversos autores dando origem a diferentes abordagens sobre o assunto. Sendo assim, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) afirmam não haver uma definição simples de estratégia, mas que existem algumas áreas gerais de concordância a respeito da natureza estratégica, uma delas é de que a estratégia diz respeito tanto à organização quanto ao ambiente. Uma premissa básica para pensar em estratégia diz respeito à impossibilidade de separar organização e ambiente, a organização usa a estratégia para lidar com as mudanças nos ambientes.

Nesse contexto, é possível citar o movimento *slow* como reflexo das novas exigências dos consumidores. Segundo Pereira e Nogueira (2013), o movimento *slow* teve início no setor alimentício, em 1986 na Itália opondo-se as grandes redes de *fast food*. O *slow food* surgiu valorizando as tradições locais e defendendo um conceito de qualidade, cujo produto deve ser bom para o consumidor, limpo para preservar o meio ambiente e justo ao respeitar os trabalhadores.

A palavra *slow* passou a ser utilizada em diversos setores, inclusive no da moda. Por um lado, a indústria da moda e vestuário é uma das que mais gera empregos no cenário mundial, sendo a terceira atividade econômica em termos de geração de renda e movimentações financeiras (ANICET; RÜTHSCHILLING, 2013); Por outro lado, também é uma das indústrias que mais geram resíduos. Salvador (2014) afirma que conforme os dados de 2011 da *Secondary Materials And Recycled Textiles Association (SMART)*, associação que incentiva a diminuição de roupas descartadas, 15% do vestuário e têxteis usados são reciclados, enquanto 85% vai para aterros. As consequências para o ambiente não se limitam ao descarte e impactam também no momento da confecção. De acordo com o Greenpeace, a indústria têxtil é uma das principais fontes de poluição da água em países como China e México (SALVADOR, 2014).

Algo constante no mercado da moda é a mudança, frequentemente as tendências mudam ditando a obsolescência de uma peça de vestuário. Ao longo das últimas décadas, as



tendências de moda têm mudado com um ritmo maior devido aos avanços da tecnologia de produção e seguindo o modelo de *fast fashion*. Hoffman (2011) afirma que o *fast fashion* é utilizado para caracterizar marcas de roupas que visam à produção rápida e contínua de peças, possibilitando a troca semanal ou até mesmo diária da coleção, o objetivo das redes de *fast fashion* é produzir e vender o mais rápido possível, de maneira a reduzir os estoques.

O termo '*slow fashion*' foi elaborado por Kate Fletcher em 2007, surgindo não apenas como uma tendência, mas sim como um movimento de moda sustentável. Segundo Pereira e Nogueira (2013), o *slow fashion* nasceu inspirado no *slow food* e como antítese do *fast fashion*. O *slow fashion* promove a produção com menor impacto ambiental, o que não significa necessariamente baixar a produtividade, mas melhorá-la, pensando na qualidade do produto final, o que torna o processo amigo do meio ambiente (ANICET; RÜTHSCHILLING, 2013). De acordo com Salvador (2014), a escolha por tecidos naturais, tingimentos vegetais, cultura orgânica, trabalho manual, resgate de técnicas tradicionais, valorização do artesão e ciclo lento de produção são princípios do estilo *slow*.

O *slow fashion* vai além da busca pela produção sustentável e propõe também o consumo consciente. O site *Slow Fashioned* sugere que quando 'desaceleramos' percebemos que não necessitamos comprar novas peças de vestuário no mesmo ritmo acelerado das tendências de moda propostas pelos varejistas do *fast fashion*, mas precisamos reavaliar o que é realmente importante para nós, devemos tomar decisões de compra mais conscientes.

A indústria da moda tem buscado nos últimos anos meios de causar menos impactos negativos a sociedade e ao meio ambiente. Anicet e Rüthschilling (2013) afirmam que inúmeras são as ações, na área da moda, em direção à busca pela sustentabilidade e que é importante ressaltar o aumento da consciência tanto por parte do setor produtivo, quanto por parte dos consumidores finais.

Embora exista uma quantidade considerável de pesquisas que abordam os temas estratégias socioambientalmente responsáveis, estratégias organizacionais e movimento *slow*, ainda se faz necessária a abordagem dos três temas simultaneamente. Com isto, formulou-se a seguinte questão de pesquisa: **Como ocorre a construção de estratégias de responsabilidade social corporativa no contexto do movimento *slow fashion*?**

Com a finalidade de responder à questão, será realizada uma pesquisa junto à empresa de aluguel de vestidos de festas AIA, que se posicionou no mercado incorporando valores do *slow fashion*, de modo a narrar como se dá a construção de estratégias de RSC no contexto do movimento *slow*.

## 1.1 Objetivos

### 1.1.1 Objetivo geral

Descrever por meio de história oral a construção de estratégias de responsabilidade social corporativa no contexto do movimento *slow* de uma empresa de *slow fashion*.

### 1.1.2 Objetivos específicos

- » Narrar a história e a evolução da empresa.
- » Descrever como ocorre a construção de estratégias socioambientalmente responsáveis no contexto do movimento *slow* em uma empresa de *slow fashion*.
- » Qualificar as estratégias de responsabilidade social corporativa no contexto do movimento *slow fashion* à partir do *strategizing*.

## 1.2 Justificativa

A indústria da moda além de ser a terceira maior atividade econômica em termos de geração de renda e movimentações financeiras é uma das que mais gera impactos ao meio ambiente, sendo assim, surgiram diversas mobilizações em busca da sustentabilidade no setor, entre elas surgiu o *slow fashion*. Kate Fletcher em 2007 cunhou o termo *slow fashion*, relacionando-o tanto a práticas de produção, como também ao consumo consciente do produto de moda. Frente à importância da indústria da moda no cenário econômico mundial, bem como os movimentos em busca pela sustentabilidade no setor e o surgimento do movimento *slow fashion*, torna-se relevante compreender as características do mesmo. Alia-se então a esse movimento a responsabilidade social corporativa que servirá de parâmetro para conhecermos como são desenvolvidas as estratégias e práticas organizacionais na empresa a ser estudada. Diante do diferencial de estratégia que a empresa incorporou (*slow fashion*) acredita-se ser pertinente estudar a relação para com as práticas de responsabilidade social, pois conforme Bertonecello e Júnior (2007) salientam, a Responsabilidade Social é uma ferramenta de importância para qualquer organização, não se tratando de um modismo ou prática de *marketing*, mas uma conscientização importante que deve estar associado à administração estratégica e que deve fazer parte dos objetivos corporativos como um aspecto irreversível e contínuo.

A empresa a ser estudada foi fundada em 2011 na cidade de Florianópolis/SC tendo como nome fantasia 'AIA', iniciou suas atividades na venda de trajes para festas que mais tarde veio a se posicionar no mercado de locação, aderindo a alguns valores do *slow fashion*. Portanto, temos a oportunidade de realizar um estudo com uma empresa local que adotou estratégias de RSC dentro do movimento *slow* e assim, contemplar esse movimento, que acreditamos não ser muito conhecido ainda por ser recentemente criado, e ao mesmo tempo, promover a consciência nas empresas do mesmo ramo da AIA que são ligadas ao comércio de vestuário.

A viabilidade do estudo se deu devido a uma das autoras, em outra ocasião, ter conhecido a proprietária da loja e ter o conhecimento de que a mesma adere ao movimento *slow fashion*, que é retratado no *site* e mídias sociais da loja. Isso facilitou a comunicação e aceitação por parte da proprietária para que pudesse ser realizado o estudo.

### **1.3 Estrutura do trabalho**

Este trabalho de curso está estruturado da seguinte forma, primeiro, no Capítulo 2, é apresentada a fundamentação teórica, que está dividida em quatro partes principais: o movimento *slow* no setor têxtil, onde está exibida a contextualização histórica do movimento *slow* e as peculiaridades dos modelos *slow* e *fast fashion*; fundamentos da responsabilidade social corporativa; estratégia organizacional, onde são apresentados os fundamentos centrais de estratégia organizacional e a abordagem de estratégia como prática e, por último, o modelo de *strategizing* da responsabilidade social corporativa

Posteriormente, no Capítulo 3 está apresentada a metodologia da pesquisa, que foi utilizada como base para a construção da narrativa da história da empresa AIA.

Em seguida, no Capítulo 4, está apresenta a narrativa da historia e da construção de estratégias de RSC na empresa AIA, onde é exposta a contextualização e evolução da empresa e a descrição de como ocorre a construção de estratégias de RSC na loja. Por último, no Capítulo 5, são expostas as considerações finais.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 Movimento *slow* no setor têxtil

#### 2.1.1 Evolução do movimento *slow*

O termo *slow fashion* surgiu no contexto de uma série de movimentos que questionam o ritmo acelerado do uso do tempo nas atividades que praticamos atualmente, esses movimentos ficaram conhecidos como ‘movimento *slow*’.

O movimento *slow* teve seu início no setor alimentício em 1986 na Itália, quando a tradicional rede mundial de franquias de *fast food*, o McDonald’s, inaugurou sua primeira unidade em Roma ao lado da famosa *Piazza di Spagna* (PEREIRA; NOGUEIRA, 2013; ARINS, 2009). Como oposição às redes de *fast food* que estavam se instalando no país, surgiu o *Slow Food*, fundado por Carlo Petrini. De acordo com Naigeborin (2011), o *Slow Food* atualmente é uma associação internacional sem fins lucrativos presente em mais de 100 países e com cerca de 80 mil associados pelo mundo.

O *Slow Food* surgiu valorizando as tradições locais e defendendo um conceito de qualidade, cujo produto deve ser bom para o consumidor, limpo para preservar o meio ambiente e justo ao respeitar os trabalhadores (*SLOW FOOD INTERNATIONAL*, 2015). De acordo com Fletcher (2010, p. 261) “o *Slow Food* começou com a defesa dos tranquilos prazeres materiais de cozinhar e comer e desde então tem crescido como uma forma de reconectar as pessoas para as suas comunidades e biomas através do alimento”.

A palavra *slow* passou a ser utilizada em diversos setores além do alimentício. Decorridos mais de vinte anos da fundação do *Slow Food*, esse se tornou referência para uma série de outros projetos, que em comum a ele possuem como meta reavaliar a relação que se tem com o tempo (NAIGEBORIN, 2011). Segundo Arins (2009, p 51):

surgiram manifestações *slow* em prol de planejamentos urbanos que respeitem a natureza, os cidadãos, facilidades de deslocamentos e espaços coletivos (*Cittaslow*); de sociedades mais equilibradas (*Slow Society*); que procuram a harmonia na construção de casas entre os habitantes, à área geográfica e à natureza (*Slow Home*); que procuram a disseminação de estilos de vida mais holísticos (*Slow Down Now*; *Slow Movement*; *We are what we do*; *Slow Planet*); e movimentos que pregam a sustentabilidade em todas as ações do cotidiano do indivíduo (*Sustainable Every Day*), além de outros que manifestam a desaceleração no trabalho, na medicina, no sexo, no lazer, na educação de crianças e na moda (*slow fashion*).

Arins (2009) destaca que a proposta desses movimentos não é a vagarosidade constante das ações, mas o cuidado e a inteligência do tempo correto para cada atividade. Naigeborin (2011) afirma que o ‘Movimento Devagar’ (movimento *slow*) se apresenta como

uma tentativa de conscientização e estímulo às pessoas, mostrando uma alternativa para viver com mais qualidade no contexto atual.

De acordo com Fletcher (2010), a cultura *slow* de produção em pequena escala, que utiliza técnicas artesanais tradicionais, materiais e mercados locais provou ser bem sucedida no setor alimentício com o *Slow Food*. Fletcher (2010) propõe que este é um modelo a ser seguido no setor *fashion*, desafiando a obsessão da indústria da moda pelo crescimento com a produção em massa e o estilo globalizado.

### 2.1.2 Os modelos *fast* e *slow fashion*

Assim como o *slow food* surgiu em oposição ao *fast food*, o *slow fashion* surgiu como oposição ao *fast fashion*. A fim de descrever as características do *slow fashion*, serão apresentadas a priori as características do *fast fashion*, para expor o que fez emergir a oposição do modelo *slow* em relação a esse.

Ao longo das últimas décadas, as tendências de moda têm mudado com um ritmo maior devido aos avanços da tecnologia de produção e seguindo o modelo de *fast fashion*. O conceito *fast fashion* surgiu no final da década de 1990 em Paris, com pequenos comerciantes do setor têxtil que iniciavam sua produção tardiamente, após a certeza de algumas tendências, com a finalidade de reduzir o risco de prejuízo e dessa forma garantido a venda dos produtos (DELGADO, 2008).

Ferreira e Martins (2014, p. 5) caracterizam o *fast fashion* como:

um fenômeno mercadológico da moda atual, sua função é atender aos anseios e desejos do consumidor e trata-se de uma ‘moda rápida’, que acompanha o ritmo de um mundo globalizado com notícias absorvidas em tempo recorde juntamente com a velocidade em que as tendências surgem.

O *fast fashion* é frequentemente associado a um tipo de moda que simboliza a insustentabilidade. Fletcher (2010) afirma que a alta velocidade desse modelo não é, em si, um descritor de práticas antiéticas ou prejudiciais para o ambiente, mas sim uma forma de aumentar as vendas e gerar crescimento econômico. Hoffman (2011) afirma que o *fast fashion* é utilizado para caracterizar marcas de roupas que visam à produção rápida e contínua de peças, possibilitando a troca semanal ou até mesmo diária da coleção, o objetivo das redes de *fast fashion* é produzir e vender o mais rápido possível, de maneira a reduzir os estoques.

Uma grande organização de destaque no *fast fashion* é a ZARA. Ela está presente em mais de 88 países, possui mais de duas mil lojas e tem seu fundador, Amancio Ortega, ocupando a quarta posição da lista dos mais ricos da revista Forbes (SALVADOR, 2014).

Tendo em vista o sucesso e expansão da ZARA, desde a sua fundação em 1974, pode-se deduzir que o *fast fashion* é visto como um modelo de negócio de sucesso. Duarte (2015) afirma que o sucesso da ZARA é conquistado devido à rapidez em todas as etapas do ciclo de vida de seus produtos, uma vez que seriam desnecessários os esforços em produzir com alta velocidade se os produtos não fossem consumidos com a mesma rapidez.

O sucesso deve-se também aos preços baixos finais dos produtos. Duarte (2015) indica que a ZARA trabalha com três parâmetros para definição do preço final, o primeiro deles é a criação dos estilos, que segundo o autor é baseada na cópia, a mão-de-obra das confecções não é devidamente valorizada e a qualidade das peças é de baixa durabilidade.

Outro ponto de discussão a cerca do *fast fashion* são os tipos de pesquisas utilizadas para a confecção das coleções. De acordo com Delgado (2008) as empresas que adotam o sistema *fast fashion* reduzem a quantidade de pesquisas de tendências e comportamento e focam nas pesquisas de consumo, essas empresas observam o que as pessoas realmente estão consumindo para então começar o processo de ‘criação’ e produção de roupas.

Existem diferenças do tempo de lançamento de uma coleção e outra entre os modelos tradicionais e o de *fast fashion*. Salvador (2014) aponta que o *fast fashion* pode trabalhar com até oito coleções ao ano, em vez do clássico Primavera/Verão e Outono/Inverno. Outra diferença entre o modelo tradicional e o *fast fashion*, apontada por Salvador (2014), é quanto aos lançamentos gradativos, uma marca que trabalha com *fast fashion* lança 20% do total de produtos e a cada semana faz esse lançamento rápido da coleção buscando um retorno imediato no consumidor, diferentemente das tradicionais, que lançam 60% dessa coleção e deixam 40% para ir lançando até o final da estação.

Além da ZARA, existem outras grandes empresas que atingem sucesso utilizando este modelo de *fast fashion*, como é o caso da rede holandesa C&A, a sueca H&M, e das redes brasileiras Renner e Riachuelo. O que não significa que somente essas grandes empresas realizem esse modelo, existem outras organizações menores que também incorporaram conceitos do *fast fashion*.

Há uma lacuna no que é o desafio das redes de *fast fashion* e aquilo que é percebido pelos consumidores. Hoffman (2011) aponta que o desafio do modelo *fast fashion* está em produzir rapidamente e com qualidade. Contudo, Salvador (2014) afirma que o termo *fast fashion* costuma ser associado pelos consumidores às lojas de departamento com produtos de pouca qualidade e preços baixos.

Por mais que o modelo *fast fashion* apareça como um sistema vantajoso para as indústrias, ele vem sofrendo críticas quanto à qualidade e a curta vida útil desses produtos,

que logo em seguida são substituídos por outros, vindo a causar um consumo rápido, exagerado e desnecessário. Corroborando com essa perspectiva e trazendo reflexões da sociedade atual, Fletcher (2010, p. 259) indica que “questões sobre velocidade colocam à prova sistemas econômicos, modelos de negócios e outros valores que fundamentam o setor *fashion* hoje em dia”.

Opondo-se ao modelo *fast fashion* adotado por diversas empresas, como por exemplo, as citadas anteriormente: ZARA, Renner, Riachuelo, C&A e H&M, o termo *slow fashion* foi cunhado por Kate Fletcher em 2007. O termo surge não como uma tendência, mas sim como um movimento de moda sustentável.

O *slow fashion* busca mobilizar tanto as empresas, como também os consumidores para a redução dos impactos causados pela indústria da moda. Ele vai além da busca pela produção sustentável propondo também o consumo consciente, conforme é indicado por Morelli (2010, p. 9):

O *slow fashion* é o conceito que define que a moda terá uma velocidade menor, com peças perenes, ou que, pelo menos persistam mais de uma estação. É o movimento que defende peças duráveis, de qualidade, para serem guardadas e não descartadas. É interessante perceber que o *slow fashion* não se apresenta como apenas uma tendência, um processo passageiro, mas se propõe a um movimento e um novo estilo de vida, sugerindo que se pense mais na hora de gastar dinheiro, neste caso, com roupas.

Em relação à produção, o *slow fashion* promove a produção com menor impacto ambiental, o que não significa necessariamente baixar a produtividade, mas melhorá-la, pensando na qualidade do produto final, o que torna o processo amigo do meio ambiente (ANICET; RÜTHSCHILLING, 2013).

A moda no estilo *slow* é mais duradoura. Ferreira e Martins (2014, p. 7) afirmam que “o produto deve preservar suas características durante seu ciclo de vida, deve ter uma vida útil prolongada, preocupação ecológica e social”, e que as peças produzidas sob o conceito *slow fashion* “podem ser utilizadas por várias estações, devido sua qualidade e seu fator estético que não se prende às tendências sazonais” (FERREIRA; MARTINS, 2014, p. 7).

Ainda em relação à produção, Silva e Rech (2012) afirmam que no modelo *slow fashion* os produtos possuem alto valor agregado e conceito por detrás da produção, as peças feitas são limitadas, devido ao tempo empregado para fazê-las e possuem ótimo acabamento. Salvador (2014) complementa indicado que a escolha por tecidos naturais, tingimentos vegetais, cultura orgânica, trabalho manual, resgate de técnicas tradicionais, valorização do artesão e ciclo lento de produção são técnicas do estilo *slow*. Segundo Duarte (2015, p. 3), “as marcas de *slow fashion* trabalham com uma proposta de maior consciência e a busca de um

trabalho mais autoral, envolvendo técnicas mais sustentáveis e trabalham com o conceito de uma moda mais duradoura, perene”.

Quanto à regularidade dos lançamentos, Pereira e Nogueira (2013) apontam que no sistema *slow fashion*, não há lançamentos constantes. Morelli (2010) indica que as marcas de nesse modelo de produção costumam não desenvolver muitas coleções por ano e é comum produzirem apenas uma, pois são confeccionadas peças exclusivas, pelo fato de utilizarem métodos artesanais, afirma também que como o *slow fashion* valoriza a qualidade antes da quantidade, tira a pressão do tempo sobre as coleções de moda, tanto no desenvolvimento quanto na produção e comercialização.

Quanto ao consumo, o *site Slow Fashioned* (2016), *site* de divulgação de notícias sobre o movimento *slow fashion*, sugere que quando ‘desaceleramos’ percebemos que não necessitamos comprar novas peças de vestuário no mesmo ritmo acelerado das tendências de moda propostas pelos varejistas do *fast fashion*, mas precisamos reavaliar o que é realmente importante para nós, devemos tomar decisões de compra mais conscientes.

Ainda em relação ao consumo no movimento *slow fashion*, Ferreira e Martins (2014, p. 8) indicam que:

o *slow fashion* apresenta-se como um caminho em direção à sustentabilidade que se traduz na responsabilidade de um consumo consciente e do prazer que a adoção desse novo estilo de consumo proporciona advindo dessa escolha que por sua vez vem impregnada de laços culturais e de identidade.

No sentido de complementar o que foi apresentado a respeito das particularidades da produção e do consumo nesse modelo, são apresentados no Quadro 1 os 10 valores do *slow fashion* que foram listados pelo *site Slow Fashion Forward* (2016).

Quadro 1: Os 10 Valores do *slow fashion*

| Valores                          | Caracterização  |
|----------------------------------|---|
| <b>1. Visão geral/abrangente</b> | Devemos reconhecer que todas as nossas ações estão interconectadas em um sistema maior, ecológico e social. Ao entendermos que nossas escolhas afetam o meio ambiente e as pessoas, o <i>slow fashion</i> incentiva que tomemos decisões adequadas e justas, para gerarmos impactos positivos.  |
| <b>2. Diminuir o consumo</b>     | O <i>fast fashion</i> estimula o consumo desenfreado, gerando uma produção acelerada e um alto uso de matérias-primas, não permitindo que o ecossistema se regenere. O <i>slow fashion</i> sugere uma produção mais lenta e programada, o que diminui o impacto ambiental, uma vez que a produção estará em um ritmo mais saudável e alinhado aos ciclos naturais. O respeito ao tempo também melhora as condições de trabalho dos profissionais da indústria têxtil. Além disso, o movimento incentiva um modo de pensar, agir e consumir baseados nos raciocínios: ‘qualidade sobre quantidade’ e ‘menos é mais’. |



| Valores  | Caracterização   |
|--|--|
| <b>3. Diversidade</b>                                | As marcas <i>slow fashion</i> esforçam-se para manter a diversidade ecológica, social e cultural. Neste contexto, a biodiversidade é crucial, pois é ela que promove as condições necessárias para a vida prosperar, já que dependemos de outras espécies e de um sistema ecológico saudável para florescer. O movimento encoraja e reconhece modelos de negócios inovadores e diversos, como: <i>designers</i> independentes, cooperativas, brechós, peças <i>vintages</i> , materiais reciclados, aluguel e troca de roupas. Além de modelos de negócios alternativos, ao incentivar e resgatar métodos e técnicas tradicionais de elaboração e tingimento de roupas e tecidos, criamos e promovemos a cultura de roupas com mais significado. |
| <b>4. Respeito às pessoas</b>                        | A participação em iniciativas de comércio justo, cooperativas e a implementação de códigos de conduta podem ajudar a estabelecer condições justas de trabalho aos profissionais da indústria de moda. Com esse objetivo, algumas marcas juntaram-se a iniciativas como a Asian Floor Wage Alliance, Ethical Trading Initiative, Fair Wear Foundation entre outros. Outra forma de estímulo é o apoio às comunidades locais para elas se desenvolverem profissionalmente.   |
| <b>5. Reconhecendo as necessidades humanas</b>       | Utilizando processos de manufatura e produções mais éticas, o <i>slow fashion</i> respeita e valoriza as necessidades humanas ao redor do mundo e de todos os envolvidos na cadeia produtiva. Além disso, os <i>designers</i> ao explicarem a história por trás de cada peça ou convidando o consumidor a fazer parte do processo, promovem um relacionamento mais próximo e um sentimento de pertencimento.   |
| <b>6. Construindo relacionamentos</b>                | Promover relações duradouras e de confiança entre todos os envolvidos, desde os criadores, produtores e consumidores fortalece o movimento. Construir relacionamentos transparentes é um dos pontos chaves do <i>slow fashion</i> .  |
| <b>7. Priorizar fornecedores e mão de obra local</b> | O <i>slow fashion</i> dá ênfase, sempre que possível, no uso de materiais, recursos e capital humano local. Essa postura, junto ao apoio do desenvolvimento de pequenos negócios e profissionais locais, gera um impacto ambiental menor, fortalece a economia local e enriquece as comunidades.   |
| <b>8. Manter a qualidade, a beleza e o cuidado</b>   | Incentivar o <i>design</i> clássico ao invés de tendências passageiras contribui para a longevidade das roupas. A escolha de tecidos de qualidade, cortes clássicos e criações versáteis e atemporais garantem a durabilidade das peças. Marcas <i>slow fashion</i> também podem oferecer serviços de reparações e <i>restyling</i> para ajudar a conservar os produtos ao longo do tempo.   |
| <b>9. Rentabilidade</b>                              | As marcas <i>slow fashion</i> precisam ser rentáveis, competitivas e buscar visibilidade no mercado. Os preços são muitas vezes maiores porque incorporam recursos sustentáveis e salários justos que refletem no valor real de cada peça. Mas uma roupa de qualidade e atemporal durará muito mais, passando a ser um investimento que vale a pena.   |
| <b>10. Praticar a consciência</b>                    | Dentro do movimento <i>slow fashion</i> , as pessoas agem com paixão e buscam fazer a diferença no mundo de forma criativa e inovadora. Elas tomam decisões baseadas em suas convicções, na conexão com outro e com o meio ambiente e, sobretudo, na vontade de agir de forma responsável.   |

Fonte: Informações retiradas do blog do site *Slow Down Fashion* (2016) <sup>1</sup>

Analisando o Quadro 1, é notável que os conceitos dos valores do *slow fashion* são divulgados de maneira informal, fazendo com o que o texto fique longo e repetitivo. O discurso poderia ficar mais conciso, caso fossem redefinidos os valores, dividindo alguns e juntando outros. O movimento *slow fashion* ainda não é representado por uma associação oficial, como é o caso do *Slow Food*, portando não é possível afirmar que os valores apresentados no Quadro 1 são oficialmente os valores do *slow fashion*, eles são apresentados como uma forma de nortear essa nova forma de produzir e consumir.

<sup>1</sup> Disponível em: <https://blogslowdownfashion.wordpress.com/2016/04/27/conheca-os-10-valores-do-slow-fashion/>

Fazendo um paralelo entre os valores do *slow fashion* (apresentados no Quadro 1) e os fundamentos de responsabilidade social corporativa (RSC), que serão expostos com mais profundidade na seção a seguir<sup>2</sup>, é possível identificar, que os valores do *slow fashion* caminham no mesmo sentido dos fatores que sustentam o constructo da RSC indicados por Welzel (2012). Nesse sentido, são identificados nos valores do *slow fashion* a ética no relacionamento com os *stakeholders* e o incentivo de práticas que impulsionam um desenvolvimento sustentável.

O valor ‘diversidade’ aprecia a diversidade ecológica, social e cultural, também encoraja a variedade na inovação dos modelos de negócios e trabalhos alternativos, cita como exemplo: *designers* independentes, cooperativas, brechós, peças *vintages*, materiais reciclados, aluguel e troca de roupas e resgate de técnicas tradicionais. Portanto, o movimento *slow* reverencia a diversidade e a inovação, incentivando o desenvolvimento sustentável – que é um dos fatores que sustentam o constructo de RSC. No valor ‘diversidade’ é possível associar o *slow fashion* ao conceito de economia compartilhada (*sharing economy*), uma vez que é incentivada a inovação de modelos de negócios, como o aluguel de roupa e a troca de peças de roupas, por exemplo. Sendo assim, uma empresa ou *designer* que venham a adotar conceitos de economia compartilhada em seus negócios podem se posicionar como *slow fashion*.

O valor ‘diminuir o consumo’ propõe uma produção mais lenta, que venha a respeitar as condições de trabalho e diminuir o impacto ambiental, é possível associar este valor a prática da ética com seus *stakeholders* – nesse caso, trabalhadores e consumidores – bem como com o meio ambiente. O valor ‘respeito às pessoas’ estimula a participação das empresas em iniciativas de *fair trade*, cooperativas e a implementação de códigos de conduta, ajudando a estabelecer melhores condições de trabalho aos profissionais da indústria da moda, sendo assim, o *slow fashion* busca o relacionamento ético com os *stakeholders*, nesse caso os profissionais da área da moda, e assim vem ao encontro de um dos fatores que sustentam o constructo de RSC. O valor ‘reconhecendo as necessidades humanas’, incentiva o uso de processos manufatureiros, o respeito de todos os envolvidos na cadeia produtiva e estimula os *designers* a explicarem a história que existe por trás de cada peça, portanto também estimula prática de um relacionamento ético com os *stakeholders*, assim como o valor ‘construindo relacionamentos’ uma vez que encoraja a construção de relações duradouras e de confiança com todos os envolvidos na cadeia produtiva. O valor ‘manter a qualidade, beleza e o

---

<sup>2</sup> Os conceitos de RSC estão apresentados na seção 2.2 Fundamentos de responsabilidade social corporativa.

cuidado' também reflete a ética no relacionamento com o consumidor, ao ofertar produtos que irão ter uma vida útil prolongada, por meio do uso de tecidos de qualidade superior, cortes clássicos, criações versáteis e atemporais.

O valor 'priorizar fornecedores e mão de obra local' também impulsiona o desenvolvimento sustentável dando ênfase ao uso de materiais e capital humano local, o que gera um impacto ambiental menor e fortalece a economia local.

O valor 'rentabilidade' visa garantir a sobrevivência da organização, uma vez que ela precisa ser rentável para continuar com suas atividades, buscando garantir um crescimento econômico e sustentável na sociedade.

Por fim, o valor 'praticar a consciência' contempla a ética no relacionamento com os *stakeholders* e incentiva a criatividade e inovação, estimulando o crescimento sustentável. Uma vez que é anunciado nesse valor que no movimento *slow fashion* as pessoas buscam tomar decisões pautadas no relacionamento com o outro, com o meio ambiente e na vontade de agir de forma responsável. O valor 'visão geral e abrangente' igualmente ao valor 'praticar a consciência' contempla a ética no relacionamento com os *stakeholders* e a busca pelo desenvolvimento sustentável, uma vez que transmite a ideia de que devemos reconhecer que nossas escolhas afetam o meio ambiente e a sociedade, e sugere que, a partir dessa visão coletiva, tomemos decisões justas buscando impactos positivos.

Atualmente já existem diversas marcas que aderiram valores do *slow fashion*. Duarte (2015, p. 3) cita algumas delas, que em suas propostas e processos produtivos absorveram conceitos *slow*:

Ronaldo Fraga que investe na valorização das tradições culturais brasileiras, trazendo em suas coleções informações culturais e trabalhos artesanais, que envolvem todo um período de estudo e imersão em determinado ambiente; Helen Rödel que trabalha com um processo mais *slow* por técnicas artesanais e manuais em todo o seu processo, procurando desenvolver produtos bem modelados e duradouros; Vuelo que transforma materiais descartados no meio ambiente como matéria prima, possui uma produção artesanal e produz produtos duráveis.

Duarte (2015) em sua pesquisa conclui, a partir do estudo dessas marcas, que é possível a existência de uma proposta mais justa, que por meio da apresentação de um conceito bem definido, torna o produto competitivo em relação às marcas que não seguem essa proposta *slow*.

O *site Slow Down Fashion* reúne várias marcas e projetos que incorporaram valores do *slow fashion*, a proposta do *site* é ser um guia de marcas locais e inovadoras, além de um espaço para divulgar e compartilhar novos projetos e ideias. O *site* foi ao ar em 25 de abril de 2016, juntamente com perfis nas redes sociais, *facebook*, *instagram*, *pinterest*, *youtube* e um *blog* na plataforma *wordpress*. Atualmente o *site* reúne 51 marcas de roupas, calçados,

assessórios e decoração dos estados de São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais, Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná, Paraíba, Ceará e Pernambuco, que são apresentadas juntamente de seus conceitos no Anexo 1.

Analisando as informações apresentadas no Anexo 1, é possível notar que os conceitos das marcas englobam pelo menos um dos dez valores do *slow fashion*, que foram apresentados no quadro 1. Portanto, observando o que é realizado na prática, para assumir o estilo *slow fashion* não é necessário englobar todos os valores simultaneamente. A organização incorporando pelo menos um dos valores já passa a ser reconhecida pelo *site Slow Down Fashion* como uma marca de *slow fashion*.

Flecher (2010) afirma que acima de tudo, a cultura *slow* é um convite para pensar em sistemas para mudar o setor *fashion*, questionar o papel do crescimento econômico, os valores subjacentes e as visões de mundo na moda, para que ocorra verdadeiramente um desenvolvimento na sociedade.

## **2.2 Fundamentos da Responsabilidade Social Corporativa**

Ashley et al. (2005) esclarecem que nos Estados Unidos e na Europa, a ética e responsabilidade social corporativa eram vistas como doutrina até o século XIX, quando o direito de conduzir negócios de forma corporativa era privilégio do Estado ou da Monarquia e não um interesse econômico privado. Com a independência dos Estados Unidos, passaram a aprovar a legislação sobre as corporações. Dessa forma, até o início do século XX, a legislação mantinha a premissa fundamental de que tinham, como propósito, a realização de lucros para seus acionistas. Porém, essa premissa sofreu muitos ataques após os efeitos da Segunda Guerra Mundial. Nos anos 50, a Justiça determinou que uma corporação pode buscar o desenvolvimento social estabelecendo em lei a filantropia corporativa. A partir disso, iniciou a discussão sobre a responsabilidade social no meio acadêmico e empresarial. No final da década de 60 o assunto propagou-se para a Europa (ASHLEY et al., 2005).

No Brasil, a maior concentração de acontecimentos que estimularam a Responsabilidade Social Empresarial (RSE), iniciaram a partir dos anos 70, com movimentos associativos a classe trabalhadora, movimentos sindicais. Já nos anos 80 a questão ambiental também passou a fazer parte da influência corporativa. Esses movimentos trouxeram uma nova visão para as empresas: a responsabilidade pelo desenvolvimento deixou de ser função do Estado e passou a ser compartilhada com empresas e organizações da sociedade civil, consequência do processo de democratização do país. (ALIANÇA CAPOAVA, 2010)

A seguir, apresentaremos os principais significados de Responsabilidade Social Corporativa (RSC):

Quadro 2: Revisão cronológica do significado de RSC

| <b>Autor</b>                 | <b>Significado RSC</b>   |
|------------------------------|--|
| Barnard (1938)               | Analisa os aspectos econômicos, legais, morais, sociais e físicos do ambiente.   |
| Simon (1945)                 | As organizações devem ser responsáveis com os valores da comunidade.   |
| Drucker (1954)               | A gestão deve considerar o impacto de cada política da empresa sobre a sociedade.  |
| Selznick (1957)              | A estabilidade da empresa contribuirá para a manutenção da estabilidade da comunidade.   |
| Friedman (1970)              | É indicativo de um comportamento de auto-gestão por parte dos gestores, e, portanto, reduz a riqueza dos acionistas.   |
| Andrews (1971 - Revisado)    | Empresa deve ter uma estratégia explícita de apoio às instituições comunitárias.   |
| Freeman (1984)               | As empresas devem satisfazer aos <i>stakeholders</i> e não apenas aos acionistas.  |
| Donaldson e Davis (1991)     | Destaca as dimensões morais e éticas da teoria dos <i>stakeholders</i> , bem como a questão do negócio para engajar-se em RSC.   |
| Donaldson e Davis (1995)     | Existe uma ordem moral para os gestores que é a teoria de "fazer a coisa certa" sem levar em conta a forma como essas decisões afetam o desempenho da empresa.   |
| Jones (1995)                 | As empresas envolvidas com os <i>stakeholders</i> sobre a base de confiança e de cooperação têm um incentivo para ser honestas e éticas, uma vez que tal comportamento é benéfico à empresa.                       |
| Hart (1995)                  | Para algumas empresas, a responsabilidade social ambiental pode constituir um recurso ou habilidade que leva a uma vantagem competitiva (Recurso baseado na visão da empresa).                                     |
| Jennings e Zandbergen (1995) | Instituições que desempenham um papel importante na formação de um consenso e dentro da empresa em relação ao estabelecimento de uma organização 'ecologicamente sustentável'.                                     |
| Baron (2001)                 | O uso de RSC para atrair os consumidores socialmente responsáveis é referido como RSC estratégica, no sentido de que as empresas adquirem um bom público em conjunto com a sua estratégia de marketing e negócios. |
| Feddersen e Gilligan (2001)  | Ativistas e ONGs podem desempenhar um papel importante na redução e assimetria de informação em relação à RSC por parte dos consumidores.  |
| McWilliams e Siegel (2001)   | Apresenta uma perspectiva de procura/oferta em matéria de RSC, o que implica que o nível ideal das empresas de RSC pode ser determinada pela análise de relação custo-benefício.                                   |
| McWilliams et al. (2002)     | Estratégias de RSC, quando apoiada por estratégias políticas, podem ser utilizadas para criar vantagem competitiva sustentável.  |
| Waldman et al. (2004)        | Certos aspectos da liderança do CEO podem afetar a propensão das firmas a aderirem à RSC. Empresas geridas por CEOs estimulados intelectualmente, fazem RSC mais estratégica comparadas a outras organizações.     |

Fonte: Adaptação de Joyner e Payne (2002) e McWilliams *et al.* (2006)

Podemos observar nos significados apresentados no quadro anterior, que há um grande empenho em busca da compreensão de RSC, que se forem observados separadamente levam a uma visão incompleta do construto de RSC, no entanto, é possível perceber que alguns autores caminham no mesmo sentido ao considerar a RSC como um recurso da estratégia da organização, por exemplo, Hart (1995), Bron (2001), Mc Williams e Siegel (2001), Mc Williams et al. (2002) e Waldman et al. (2004) apontando o potencial da RSC para atrair novos clientes e gerar vantagem competitiva resultando na relação custo-benefício para a empresa. Freeman (1984) e Donaldson e Davis (1991) focam o significado de RSC na

construção da satisfação e da relação ética e moral para com os *stakeholders*, o que desconsidera somente o interesse próprio das empresas, evidenciando a importância do fortalecimento entre as partes. Barnard (1938), Simon (1945), Donaldson e Davis (1995), Jones (1945) entendem que a ética é fator essencial na RSC, colocando o desempenho da empresa como atividade secundária. Bernard (1938) e Jennings e Zandbergen (1995) indicam que a RSC é associada às atividades sustentáveis que as empresas devem desempenhar.

Conforme veremos a seguir, é possível perceber o aprimoramento dos significados, são mais densos, proporcionam a ampliação da visão a respeito do conceito de RSC.

A partir de um ponto de vista mais recente, o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, de maneira aprofundada, define Responsabilidade Social Corporativa:

Responsabilidade social corporativa é a forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais que impulsionem o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais. (INSTITUTO ETHOS, 2012)

O conceito do Instituto Ethos é construído de forma íntegral, uma vez que ele abrange três fatores que sustentam o constructo de RSC (WELZEL ET. AL. 2008), são eles: a ética, a sustentabilidade e a gestão dos *stakeholders*, atribuindo caráter estratégico à RSC (WELZEL, 2012).

Reforçando a ideia do Instituto Ethos, quando se fala de responsabilidade social, Esteves (2000), diz tratar-se de ética, da responsabilidade da empresa em todas as suas ações, sejam elas suas políticas, suas práticas, atitudes com a comunidade, empregados, fornecedores, com fornecedores de seus fornecedores, ou seja, seus *stakeholders*. Acrescenta ainda que é uma filosofia de gestão, que pode ser gerida de várias formas, até mesmo como a nossa vida. Salienta que no Brasil, ainda se confunde responsabilidade social com cidadania empresarial, embora muitas organizações destinam verbas para instituições carentes, ao mesmo tempo, não possuem o conhecimento da situação educacional dos filhos de seus empregados. Afirma ainda que é necessário que a organização reflita quanto ao impacto do seu produto na qualidade de vida do consumidor, as consequências do *marketing*, da fábrica, da sua loja, entre outros. Seus *stakeholders* respondem à maneira como são tratados, ou seja, os tratando com ética e respeito a organização, na sua grande maioria, será tratada da mesma forma. Pontuando este modo de compreender, o autor completa:

Responsabilidade social é tratar bem as pessoas, as quais respondem positivamente, apoiam, colaboram, participam, admiram e são a sustentação da empresa. Se o consumidor percebe que a empresa é responsável, certamente vai preferir seus produtos. (ESTEVEES, 2000, p. 42)

Observa-se, portanto, que o autor compreende a RSC como uma possibilidade estratégica, gerando um diferencial competitivo ao dizer que os clientes certamente optarão pelos seus produtos quando cientes das atividades executadas ligadas a RSC. Nesse sentido, sabemos que o momento atual se caracteriza por uma exigente postura dos clientes, ou seja, desejam lidar com organizações que sejam éticas, com uma boa imagem no mercado e que atuam de forma responsável. O Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social (2012) e Esteves (2000) ressaltam com relevância a existência da ética com todos os públicos por parte da organização. A ética é fator norteador na tomada de decisão de qualquer ação da empresa, vai definir como a empresa se posiciona no mercado e como será vista pelos clientes, ou seja, implica no compromisso e respeito a quem ela destina a razão de existir e de maneira geral, a sociedade.

De forma a acrescentar aos conceitos apresentados anteriormente, Ashley et al. (2005, p.173) enunciam o conceito destacando as ações que as empresas devem manter para serem socialmente responsáveis é:

Valorizar seus empregados, respeitar os direitos dos acionistas, manter relações de boa conduta com seus clientes e fornecedores, manter ou apoiar programas de preservação ambiental, atender a legislação pertinente a sua atividade, recolher impostos, apoiar ou manter ações que visem diminuir ou eliminar problemas sociais nas áreas de saúde e educação e fornecer informações sobre sua atividade.

É possível observar nos significados dos três autores citados, tanto o Instituto Ethos (2012), Ashley et al. (2005) e Esteves (2000) abordaram a relevância de se criar uma relação forte para com seus clientes, fornecedores, pessoas que participam na sustentação da empresa, com todos os seus públicos, ou seja, *stakeholders*. Pensamos que para que possa existir esse elo bem construído, é necessário, fundamentalmente, a transparência empresarial, que caminha junto a ética.

Ashley et al. (2005) e Carroll e Buchholtz (2014) corroboram a ideia de que as empresas têm um dever para com a sociedade, além do seu papel de gerar economia para o país e visar o lucro, conforme o terceiro conceito de Carroll e Buchholtz (2014) que coloca a responsabilidade social frente aos objetivos econômicos e legais dos negócios, sugerindo que possuem responsabilidades além de certas obrigações para com a sociedade.

A primeira definição de Carroll e Buchholtz (2014) quanto a RSC explana a ideia de que a responsabilidade social das empresas considera seriamente o impacto das ações da empresa na sociedade, já a segunda definição é vista como a obrigação de que os tomadores de decisão têm de proteger e melhorar o bem-estar da sociedade como um todo, juntamente com seus próprios interesses. A quarta definição nos ajuda a identificar e compreender os componentes que fazem parte RSC, abrangendo as expectativas econômicas, legais, éticas e

discricionárias (filantrópicas) que a sociedade tem da organização em um determinado período de tempo (CARROLL; BUCHHOLTZ, 2014). Ressaltamos ainda que Barnard (1938) (conforme apresentado no quadro 2) já analisava os aspectos econômicos, legais e morais do ambiente, o que nos faz refletir sobre esses aspectos no embasamento do conceito da RSC.

Dessa forma, Carroll (1979) define as quatro dimensões:

Quadro 3: Dimensões de RSC

| <b>Dimensão</b>       | <b>Descrição</b>  |
|-----------------------|---|
| Dimensão Econômica    | A primeira e principal responsabilidade social da empresa é de natureza econômica. Antes de mais nada, as instituições de negócios é a unidade econômica básica em nossa sociedade. Dessa forma, tem a responsabilidade de produzir bens e serviços que a sociedade deseja e vendê-los para a obtenção de lucro. Todas as outras funções de negócios são baseadas nesta premissa fundamental. |
| Dimensão Legal        | Assim como a sociedade aprovou o sistema econômico, permitindo que empresas assumissem o papel produtivo, como um cumprimento parcial do "contrato social", ela também estabeleceu as regras básicas - as leis e regulamentos - com a expectativa de que o negócio as execute. A sociedade espera que o negócio cumpra sua missão econômica no âmbito dos requisitos legais.                  |
| Dimensão Ética        | Embora as duas primeiras categorias incorporam normas éticas, existem comportamentos e atividades adicionais que não são, necessariamente, transformados em lei, mas, a sociedade espera que as empresas desenvolvam algo além dos requisitos legais.   |
| Dimensão Filantrópica | São atitudes puramente voluntárias e a decisão de assumi-las é guiada apenas pelo desejo da empresa de se envolver em papéis sociais não obrigatórios, não exigida por lei.   |

Fonte: Adaptação de Carroll (1979)

Podemos conhecer também o modelo de dimensões proposto por Ashley et al. (2005), que propõe um modelo conceitual multidimensional, relacional e multidirecional para a responsabilidade social (MRMRSN), apresenta-o como modelo genérico para a análise e posicionamento estratégico quanto a incorporação da responsabilidade social empresarial a governança das relações negócio – sociedade. O modelo MRMRSN, por um lado, colabora e analisa sobre a distinção entre para quem é feito o negócio, quem afeta o negócio, quem é afetado pelo negócio, o que é o negócio, quem faz o negócio e quando e onde é feito o negócio, com objetivo de criação de agrupamentos de relações negócio – sociedade. Por outro lado, o modelo procura atender até que ponto a empresa pode ser ponderada socialmente responsável, ao passo que aplica três níveis de desafios éticos para cada dimensão das relações de negócio-sociedade. (ASHLEY et al., 2005)

O modelo MRMRSN define que uma organização seja dividida em quatro dimensões, são elas:

Quadro 4: Dimensões RSC por Ashley et al. (2005)

| <b>Dimensão</b>                        | <b>Descrição</b>   |
|--|--|
| Dimensão das Relações Político-Sociais | Representa a legitimação da empresa pelas instituições do Estado, famílias e comunidades e sociedade civil organizada. |



| <b>Dimensão</b>   | <b>Descrição</b>  |
|---|---|
| Dimensão das Relações Econômicas Objeto e Meio do Negócio, ou Relações <i>Core Business</i> | Representa as relações que definem o propósito social da organização e suas respectivas relações operacionais com fornecedores, demandantes, ciência e tecnologia e com os ambientes natural e construído impactados pela sua operação.   |
| Dimensão Relações de Produção e Distribuição Internas                                       | Representa o âmbito das escolhas quanto às relações de organização social para fins de produção de bens e serviços, reunindo trabalho contratado, agentes de direção e capital próprio e de terceiros, para assim, permitir a realização da missão da organização.  |
| Dimensão Tempo e Espaço   | Representa a contextualização e inserção histórica das relações negócio-sociedade. Aponta as diversas possibilidades de definição e operacionalização do impacto dessas relações no tempo atual e futuro e no espaço local e distante, definindo o grau de amplitude de incorporação do conhecimento histórico e de análise da contribuição das empresas para o processo histórico. |

Fonte: Adaptado Ashley et al. (2005, p. 115- 119)

A autora salienta ainda que com essas dimensões devemos ter cautela nas pesquisas e reflexões sobre a responsabilidade social empresarial, de olhar e contexto econômico, legal, social e ambiental em que a empresa opera, observar o porte da empresa, sua natureza jurídica, a origem do capital, seu setor, o padrão de responsabilidade social de seus concorrentes no segmento no negócio e as expectativas do público comprador e seu investimento tecnológico necessário para entrar no tipo de negócio e o impacto ambiental ao longo do ciclo de vida do produto, afinal existem empresas de diferentes ramos (ASHLEY et al., 2005).

Há um quinto elemento no modelo de MRMRSN: Vetor Comunicação e Conhecimento atravessando as relações negócios – sociedade, do qual permeia todas as dimensões já apresentadas e diz respeito ao grau de comunicação e conhecimento compartilhados entre os atores sociais ou *stakeholders* em determinado contexto e entre contextos temporais e espaciais. Representa o veículo de maior impacto direto e positivo sobre a dinâmica das relações negócio-sociedade (ASHLEY et al., 2005).

Carroll (1979) utilizou de diferentes aspectos nas construções de suas dimensões, como econômico, ético, legal e filantrópico, já Ashley et al. (2005) enfatizou todas as suas dimensões nos *stakeholders* quanto às relações negócio-sociedade, aos quais vinculou expectativas de valores e responsabilidades recíprocas.

Decorrente dessa relação de troca, em que a sociedade realiza a atividade de consumir, faz com que o capital se multiplique e as empresas devolvem a sociedade em forma de ações sociais, a seguir, a Fundação Nacional da Qualidade aponta de forma detalhada como é possível realizá-las.

A Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) elencou a responsabilidade social como um dos treze (13) Fundamentos de Excelência – expressam conceitos reconhecidos

internacionalmente e traduzem-se em processos gerenciais ou fatores de desempenho que são encontrados em organizações de Classe Mundial, que são aquelas que buscam, constantemente, aperfeiçoar-se e adaptar-se às mudanças globais (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2011).

A importância da RSC se tornar um dos fundamentos dos critérios de excelência para a FNQ (2015) se dá, pois, a responsabilidade social pressupõe o reconhecimento da sociedade humana e de todos os entes que constituem o meio ambiente como parte do ecossistema em que a organização se insere, com necessidades e expectativas que precisam ser identificadas, compreendidas e atendidas. A FNQ (2015) entende que, pelo simples fato de a organização existir, suas instalações, seus processos e produtos geram impactos tanto positivos, quanto negativos à sociedade e ao meio ambiente. Esses impactos devem ser mapeados, tratados e acompanhados, sejam legalmente exigíveis ou não. Dessa forma, sugere-se ações preventivas que são determinadas para eliminá-los ou reduzi-los em todo o ciclo de vida das instalações, produtos ou serviços. Ainda a organização deve preservar os ecossistemas, conservar e racionalizar os recursos não renováveis, disseminando a consciência do desenvolvimento sustentável.

A FNQ (2015) também explica que a RSC abrange o respeito à individualidade, ao sentimento coletivo e à liberdade de associação, assim como a adoção de políticas não discriminatórias e de proteção das minorias são regras básicas nas relações com as pessoas. O exercício da cidadania pressupõe apoio ao desenvolvimento social e pode incluir: a educação e a assistência comunitária; a promoção da cultura, do esporte e do lazer; a geração de renda, entre outros. Cabe a alta administração influenciar outras organizações, públicas ou privadas, a tornarem-se parceiras nesses propósitos e, também, estimular as pessoas a engajarem-se em atividades sociais.

Abordando o aspecto do desenvolvimento sustentável, a FNQ (2015) afirma que é oriundo da ampla compreensão do papel da organização na sociedade e no planeta e é precedido da adoção de padrões de conduta ética e transparente, que promovam a credibilidade institucional em todos os públicos. Nesse sentido, o Instituto Ethos (2012) e Aslhey et al (2005) também citaram a importância de realizar atividades sustentáveis, quando pronunciam que a RSC está relacionada ao estabelecimento de metas empresariais que impulsionam o desenvolvimento sustentável da sociedade, a fim de preservar recursos ambientais e culturais para as gerações futuras ou até mesmo apoiando programas com os mesmos fins.

A FNQ aponta que a responsabilidade social pode ser introduzida no contexto organizacional através de cinco estágios distintos, a saber:

Quadro 5: Estágios de RSC

| <b>Estágio</b> | <b>Descrição</b>  |
|----------------|---|
| Estágio 1      | A organização não assume responsabilidade perante a sociedade e não toma ações em relação ao exercício da cidadania. Não há promoção do comportamento ético;  |
| Estágio 2      | A organização reconhece os impactos causados por seus produtos, processos e instalações, apresentando algumas ações isoladas, no sentido de minimizá-los. Eventualmente, busca promover o comportamento ético;  |
| Estágio 3      | A organização está iniciando a sistematização de um processo de avaliação dos impactos de seus produtos, processos e instalações e exerce alguma liderança em questões de interesse da comunidade. Existe envolvimento das pessoas em esforços de desenvolvimento social;   |
| Estágio 4      | O processo de avaliação dos impactos dos produtos, processos e instalações está em fase de sistematização. A organização exerce liderança em questões de interesse da comunidade de diversas formas. O envolvimento das pessoas em esforços de desenvolvimento social é frequente. A organização promove o comportamento ético;   |
| Estágio 5      | O processo de avaliação dos impactos dos produtos, processos e instalações está sistematizado, buscando antecipar as questões públicas. A organização lidera questões de interesse da comunidade e do setor. O estímulo à participação das pessoas em esforços de desenvolvimento social é sistemático. Existem formas implementadas de avaliação e melhoria da atuação da organização no exercício da cidadania e no tratamento de suas responsabilidades públicas |

Fonte: Tachizawa (2011, p. 85) apud Fundação Nacional da Qualidade (2001)

Considerando que a responsabilidade social se tornou um padrão de qualidade nas organizações pela FNQ, isso acaba colocando o desempenho da organização como um todo a ser avaliado. Adotar a responsabilidade social na estratégia das empresas não é um processo simples, por isso tende a percorrer os diferentes níveis, descritos no Quadro 5 para alcançá-la.

A FNQ (2015) aborda de forma detalhada o conceito de RSC, seguindo a mesma ideia do Instituto Ethos que amplia nossa visão do conceito citando três pontos primordiais que a RSC engloba, já mencionados anteriormente: sustentabilidade, ética e a relação com os *stakeholders*.

Diante do exposto e seguindo a visão de Esteves (2000) que sugere que as atividades da RSC podem vir a ser de caráter estratégico, dessa forma, contemplando as ideias de McWilliams e Siegel (2002), de colocar a responsabilidade corporativa como uma estratégia de diferenciação, na qual a mesma é usada para criar novas demandas a um produto ou serviço existente. Segundo os autores, alguns consumidores desejam, ao comprar os produtos, a apresentação de atributos de responsabilidade social (inovação de produtos), enquanto que outros consumidores valorizam produtos que são produzidos de forma responsável (inovação de processo).

Nesse sentido, compreendemos que a responsabilidade social inserida na estratégia, pode trazer muitos benefícios a organização, como por exemplo, o bom relacionamento com

fornecedor, construção de uma boa imagem aos consumidores, o que gera valor a marca e devido a isso, amplia as vendas, contrariando a ideia de Friedman em 1970 (conforme Quadro 2), acarretando no aumento do lucro das empresas. E é importante ressaltar que esses benefícios ou maximização do lucro devem ser os meios e não o fim da responsabilidade social.

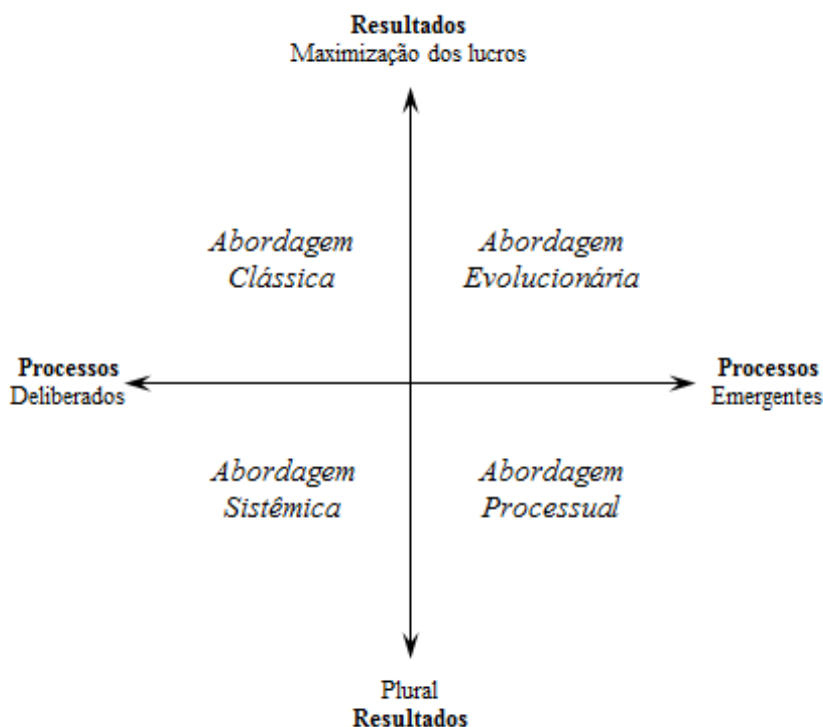
## **2.3 Estratégia organizacional**

### **2.3.1 Fundamentos de estratégia organizacional**

Os estudos na área de estratégia organizacional surgiram na década de 60 e desde então, diversos gestores e estudiosos da disciplina buscam definir o que é estratégia, como a estratégia se desenvolve, como a estratégia deveria ser desenvolvida, para que ela serve e entre outros questionamentos, o que faz surgir diferentes pontos de vista e abordagens. Whittington (2002) afirma que não se tem muita concordância a respeito do que é estratégia.

Para apresentar brevemente o desenvolvimento histórico dos estudos sobre estratégia organizacional serão apresentadas a seguir as quatro abordagens genéricas definidas por Whittington (2002). São elas: a Abordagem Clássica, a Abordagem Evolucionária, a Abordagem Processual e a Abordagem Sistêmica. Tais abordagens diferem-se fundamentalmente quanto aos resultados da estratégia e os processos pelos quais elas são levadas ao termo. A Figura 2 demonstra as diferenças das abordagens de Whittington (2002) de acordo com as intersecções dos eixos. Os dois eixos refletem duas questões: para que serve a estratégia (resultados) e como ela é desenvolvida (processos).

Figura 1: Abordagens de Estratégia Organizacional



Fonte: WHITTINGTON (2002, p. 4)

A perspectiva clássica é a mais antiga, segundo Whittington (2002), os primeiros sinais de uma disciplina emergiram nos anos 60. Esta abordagem está relacionada a nomes como Alfred Chandler, Igor Ansoff e Alfred Sloan, que ligam suas noções de estratégia diretamente à prática militar e à economia acadêmica, e também a Michael Porter, que associou o termo estratégia à competitividade, apresentando os conceitos de estratégias genéricas de liderança e de custos.

Para os clássicos a maximização do lucro é resultado natural do desenvolvimento de estratégia e essa é deliberada. Os clássicos, de forma geral, veem a estratégia como um processo racional de planejamento ao longo prazo, vital para garantir o futuro (WHITTINGTON, 2002). Nesse sentido, para dominar ambientes internos e externos é exigido um bom planejamento. As características dessa abordagem podem ser resumidas como: planejamento, formalização e controle.

A abordagem evolucionária trata da estratégia como algo que emerge dos processos governados por acasos, confusão e conservadorismo. Os teóricos evolucionistas relacionam frequentemente a concorrência econômica à lei natural da selva, nesse sentido

as estratégias mais apropriadas dentro de determinado mercado emergem como processos competitivos, permitindo que os melhores jogadores sobrevivam e sejam bem-sucedidos, enquanto os jogadores mais fracos são banidos do nicho ecológico. (WHITTINGTON, 2002, p. 20)

Na perspectiva evolucionária, são restritas as opções para a sobrevivência das empresas, elas devem conseguir o máximo lucro no momento presente, uma vez que o planejamento da sobrevivência em longo prazo não é possível, as oportunidades são oferecidas pelo mercado, cabendo ao administrador tomar decisões tempestivas que serão julgadas pelo mercado (WHITTINGTON, 2002). De acordo com Whittington (2002) os evolucionistas consideram o futuro algo muito volátil e imprevisível para ser planejado e aconselham que a melhor estratégia é concentrar-se na maximização das chances de sobrevivência hoje.

Assim como a maximização do lucro é resultado natural do desenvolvimento de estratégia para os clássicos, é também para os evolucionistas, contudo a abordagem evolucionista difere-se da clássica quanto à dimensão processual. Whittington (2002) afirma que nessa abordagem são os mercados, e não os gerentes, que escolhem as estratégias predominantes dentro de determinado ambiente.

Os processualistas, assim como os evolucionistas, também questionam o valor do planejamento racional no longo prazo, enxergando a estratégia como um processo emergente de aprendizado e adaptação (WHITTINGTON, 2002), de modo a compartilhar o ceticismo da teoria evolucionária quanto ao desenvolvimento racional de estratégia, contudo difere-se da perspectiva evolucionária quanto aos resultados, a abordagem processual é pluralista, pressentindo outros resultados possíveis além da maximização do lucro. “O melhor conselho da teoria processual é não se empenhar na busca do ideal inacessível de uma ação racional fluida, mas aceitar e trabalhar com o mundo do jeito que ele é” (WHITTINGTON, 2002, p. 25). Whittington (2002, p. 27) afirma que “a perspectiva processual diminui a importância da análise racional, limita a busca pela flexibilidade estratégica e reduz as expectativas de sucesso”. Nesse contexto, “as estratégias são, portanto, um meio pelo qual os gerentes tentam simplificar e ordenar um mundo muito complexo e caótico para ser entendido” (WHITTINGTON, 2002, p. 27).

A perspectiva sistêmica aproxima-se da abordagem clássica concordando que a estratégia pode ser algo deliberado. Whittington (2002, p. 31) afirma que “os teóricos sistêmicos mantêm a fé na capacidade de as organizações planejarem e agirem efetivamente dentro de seus ambientes”.

Os teóricos sistêmicos assumem posição relativista, argumentando que formas e metas do desenvolvimento de estratégias dependem particularmente do contexto social, portanto a estratégia deve ser empreendida com sensibilidade sociológica (WHITTINGTON, 2002, p. 5).

Nesse sentido, os estrategistas podem executar jogos diferentes, de acordo com as regras plurais de suas sociedades. A perspectiva sistêmica desafia a universalidade de qualquer modelo estratégico, pois suas formulações dependem das características sociais dos estrategistas e do contexto social em que operam (WHITTINGTON, 2002).

A abordagem sistêmica difere-se da clássica quanto à dimensão de resultados, pois assume uma postura pluralista em relação aos resultados da estratégia. Segundo Whittington (2002) na perspectiva sistêmica a meta clássica de maximizar o retorno sobre o investimento é suplantada por objetivos gerenciais como segurança, crescimento, busca de altas recompensas e status elevado.

Whittington (2002) resume no Quadro 6 as quatro perspectivas sobre estratégia utilizando sete critérios para caracterizar cada uma delas. Os critérios apresentados são: estratégia (a forma como deve ser a estratégia sob a perspectiva de cada abordagem), justificativa, foco, processos, influencias-chave, autores-chave e surgimento.

Quadro 6: As quatro perspectivas genéricas sobre estratégia

|                          | <b>Clássica</b>             | <b>Processual</b>                      | <b>Evolucionária</b>            | <b>Sistêmica</b>        |
|--------------------------|-----------------------------|--|---------------------------------|-------------------------|
| <b>Estratégia</b>        | Formal                      | Elaborada                              | Eficiente                       | Inserida                |
| <b>Justificativa</b>     | Maximização do lucro        | Vaga                                   | Sobrevivência                   | Local                   |
| <b>Foco</b>              | Interna (planos)            | Interna (política/cognições)           | Externa (mercados)              | Externa (sociedades)    |
| <b>Processos</b>         | Analítica                   | Negociar/ aprender                     | Darwiniana                      | Social                  |
| <b>Influencias-chave</b> | Economia/<br>Militarismo    | Psicologia                             | Economia/biologia               | Sociologia              |
| <b>Autores-chave</b>     | Chandler, Ansoff;<br>Porter | Cyert & March;<br>Mintzberg; Pettigrew | Hannan & Freeman;<br>Williamson | Granovetter;<br>Whitley |
| <b>Surgimento</b>        | Anos 1960                   | Anos 1970                              | Anos 1980                       | Anos 1990               |

Fonte: Whittington (2002, p. 46)

As quatro perspectivas genéricas de estratégia apresentadas por Whittington (2002) são uma forma de estudar o histórico do conceito de estratégia. Por mais que sejam visões diferentes elas possuem pontos em comum, como é o caso da clássica e da sistêmica que em comum, seus processos são deliberados; da processual e da evolucionária, que em comum possuem a característica de seus processos emergentes; a clássica e a evolucionária que possuem como resultado esperado o lucro e, por fim, a sistêmica e a processual que possuem aceitam outros resultados além da maximização do lucro.

A palavra estratégia há tempos vem sendo utilizada de diferentes maneiras, ainda que tenha sido definida de uma única forma (MINTZBERG et al., 2006). Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) defendem a ideia de que é impróprio considerar uma única definição de estratégia, afirmam que a estratégia requer uma série de definições e assim propõem cinco

caracterizações distintas, nomeando-as como os cinco P's da estratégia: plano (*plan*), padrão (*pattern*), posição (*position*), perspectiva (*perspective*) e manobra (*ploy*).

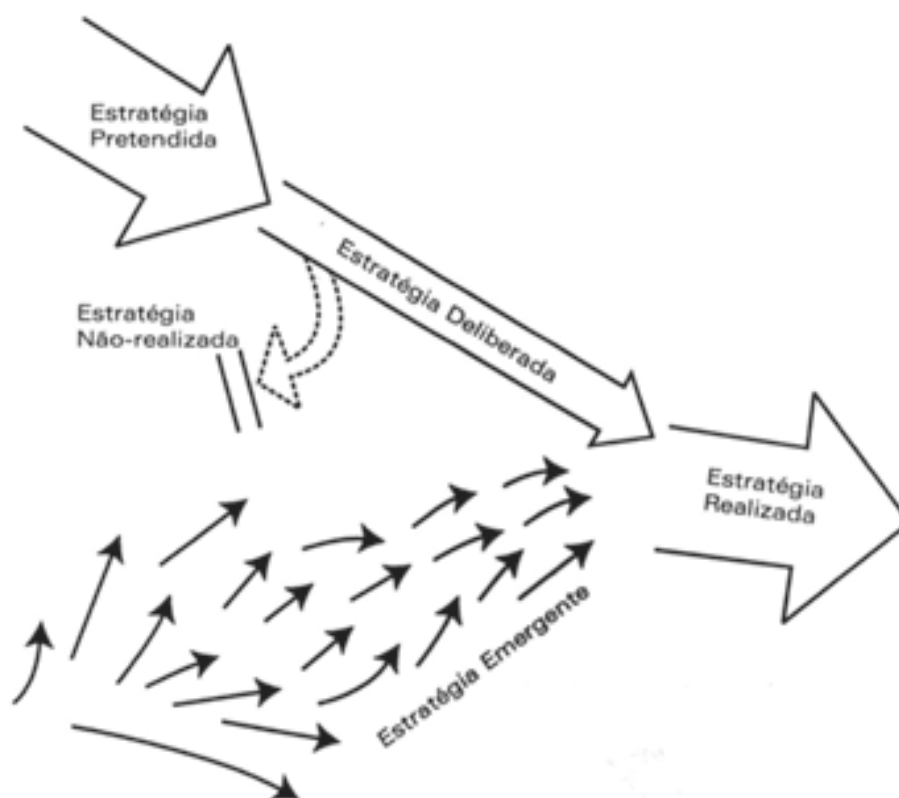
Estratégia como plano (*plan*) é definida por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) como uma direção, um guia ou um curso de ação para o futuro, resultante de um processo de deliberação formalizado. Contudo, quando são revistas as realizações de uma empresa, geralmente essas não têm relação com o que originalmente fora pretendido. Apontando que estratégia é uma palavra que definimos de uma forma, mas utilizamos de outra.

Estratégia como padrão (*pattern*) é definida como a coerência em comportamento ao longo do tempo (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2010). Sendo assim, as organizações desenvolvem planos para seu futuro e também extraem padrões de seu passado. A caracterização como padrão permite analisar as estratégias através de longos períodos de tempo, como elas se formam evoluem e desaparecem no processo de adaptação organizacional. Mintzberg et al. (2006, p. 24) aponta que “a definição de estratégia como plano e padrão podem ser muito independentes uma da outra: planos podem não se realizar, enquanto que padrões podem aparecer sem ser preconcebidos”.

Mintzberg et al. (2006) elaboraram uma representação (Figura 2), onde estão caracterizadas as estratégias como plano e como padrão. Planos são estratégias pretendidas, enquanto padrões são estratégias realizadas. Estratégias deliberadas são estratégias realizadas que tiveram uma origem pretendida e estratégias emergentes são estratégias realizadas que foram surgindo ao longo do tempo sem ser expressamente pretendidas. A representação considera também que algumas estratégias pretendidas não são realizadas. A Figura 2 apresenta também as estratégias emergentes, que são aquelas em que um padrão realizado não era expressamente pretendido.



Figura 2: Estratégias deliberadas x Estratégias emergentes



Fonte: Mintzberg et al (2006, p. 25)

Mintzberg et al. (2006) afirmam que estratégia puramente deliberada ou puramente emergente não são encontradas na prática, enquanto uma significa aprendizado zero a outra significa controle zero. Assim, algumas estratégias aproximam-se o suficiente de uma dessas formas, enquanto outras se localizam em uma linha contínua entre as duas, refletindo aspectos deliberados e emergentes (MINTZBERG et al., 2006).

Estratégia como posição (*position*) é definida por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) como um meio de localizar a organização em um ambiente. Nessa definição, a estratégia atua como a força mediadora entre a organização e ambiente, buscando estabelecer um posicionamento privilegiado. De acordo com Mintzberg et al. (2006), a definição de estratégia como posição pode ser compatível com qualquer uma das definições anteriores, é possível escolher uma posição e busca-la por meio de um plano, e/ou pode se atingir uma posição por meio de um padrão comportamental.

Estratégia como perspectiva (*perspective*), de acordo com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), consiste não apenas em uma posição, mas também em uma maneira fixa de olhar o mundo, nesse aspecto, estratégia é para a organização aquilo que a personalidade é para o indivíduo. Essa definição sugere que estratégia é um conceito que existe apenas na

cabeça das partes interessadas, é uma perspectiva compartilhada pelos membros de uma organização. Nessa definição, Mintzberg et al. (2006, p. 27) afirmam que:

uma questão importante no estudo da formação de estratégia é como ler essa mente coletiva – para entender como as intenções se espalham pelo sistema chamado organização para se tornarem compartilhadas e que ações devem ser praticadas em bases coletivas consistentes.

Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) a definição de estratégia como manobra (*ploy*) fornece a ideia de que estratégia é um ‘truque’, uma simulação, que tem por objetivo enganar um oponente ou concorrente, influenciando a tomada de decisões dos mesmos.

Embora existam várias relações entre as diferentes definições, nenhuma relação tem precedência sobre as outras. Mintzberg et al. (2006) afirmam que de algumas maneiras, essas definições concorrem entre si, mas talvez, de maneira mais importante, elas se complementem.

Em todas as caracterizações de estratégia é possível identificar algumas áreas de concordância, entre elas, a importância da relação existente entre a organização e o ambiente. (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010). As organizações usam das estratégias principalmente para adaptar-se às mudanças no ambiente, os estrategistas eficazes apresentam características como capacidade para prever mudanças, tanto quanto para reagir a eventos inesperados.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) apresentam dez escolas junto com um adjetivo que melhor capta a visão que cada uma tem do processo de estratégia, estão apresentadas no Quadro 7.

Quadro 7: As dez escolas da estratégia

| <b>Escola</b>              | <b>Ênfase principal</b>                                    |
|----------------------------|--|
| A Escola do Design         | Formulação de estratégia como um processo de concepção     |
| A Escola do Planejamento   | Formulação de estratégia como um processo formal           |
| A Escola do Posicionamento | Formulação de estratégia como um processo analítico        |
| A Escola Empreendedora     | Formulação de estratégia como um visionário                |
| A Escola Cognitiva         | Formulação de estratégia como um processo mental           |
| A Escola do Aprendizado    | Formulação de estratégia como um processo emergente        |
| A Escola do Poder          | Formulação de estratégia como um processo de negociação    |
| A Escola Cultural          | Formulação de estratégia como um processo coletivo         |
| A Escola Ambiental         | Formulação de estratégia como um processo reativo          |
| A Escola de Configuração   | Formulação de estratégia como um processo de transformação |

Fonte: Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010, p. 20)

As escolas do Design, do Planejamento e do Posicionamento são escolas que possuem natureza prescritiva, ou seja, possuem um enfoque em como as estratégias devem ser formuladas, do que de fato como elas se formam (MINTZBERG, AHLSTRAND E LAMPEL, 2010).

As seis escolas seguintes – a Empreendedora, a Cognitiva, a do Aprendizado, a do Poder, a Cultural e a Ambiental – possuem o foco menos na prescrição de como as estratégias devem ser, mas sim na descrição de como as estratégias são elaboradas.

Os conceitos da Escola Empreendedora serão aprofundados a seguir, pois a narrativa do presente trabalho vem ao encontro da definição de estratégia dessa escola. De acordo com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010, p. 128), o conceito central da Escola empreendedora é a visão:

uma representação mental de estratégia, criada ou ao menos expressa na cabeça do líder. Essa visão serve como inspiração um senso daquilo que precisa ser feito – ou uma ideia guia, se preferirmos. Fiel ao seu rótulo, a visão tende com frequência, a ser mais uma espécie de imagem do que um plano plenamente articulado.

Sugerindo que simultaneamente a estratégia empreendedora “é deliberada e emergente: deliberada em suas linhas amplas e em seu senso de direção; emergente em seus detalhes para que estes possam ser adaptados durante o trajeto” (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p. 128). No critério empreendedor, a geração de estratégias é dominada pela busca ativa de novas oportunidades. A estratégia existe na mente do líder como uma perspectiva, um senso de direção de longo prazo e o processo de formulação é semiconsciente, com base nas experiências e intuição do líder. Em uma organização empreendedora, o poder é centralizado nas mãos do executivo principal e a empresa é caracterizada por grandes saltos para frente, em face da incerteza, tendo o crescimento como meta dominante (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) afirmam que a Escola Empreendedora destacou elementos da formação de estratégia, o papel da liderança personalizada e da visão estratégica, apontam que é principalmente nos primeiros anos que as organizações se beneficiam com esse senso de direção e integração. Contudo, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) destacam que a escola empreendedora apresenta deficiências, ela expõe a elaboração da estratégia como sendo integralmente firmada no comportamento de um único indivíduo, e assim, não é possível afirmar a respeito de qual é o processo, “esse permanece, em grande parte, em uma ‘caixa preta’ enterrada na cognição humana” (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p. 156).

Por fim, é apresentada por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) uma escola a qual é possível afirmar que combina as outras, a escola da Configuração, que busca agrupar diversos elementos das estratégias, desde o processo de formulação, como também o conteúdo delas, as estruturas organizacionais e seus contextos. A escola da Configuração descreve o processo como sendo de transformação.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010, p. 22) informam que “tais escolas surgiram em estágios diferentes do desenvolvimento da administração estratégica” e apontam que essas escolas são encontradas na literatura, mas que em sua maioria elas são, ou foram, evidentes na prática dentro das organizações.

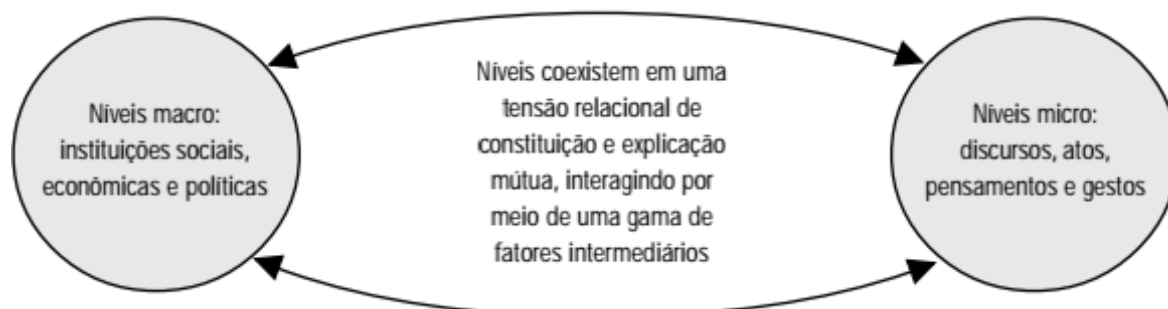
### **2.3.2 Estratégia como prática**

O campo da pesquisa em estratégia como prática cresceu rapidamente nos últimos anos, esse rápido crescimento é atribuído a um mal-estar gerado pela estagnação na instância ‘macro’ que a pesquisa em estratégia se desenvolveu nas últimas décadas (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007). Após as contribuições de Michael Porter a pesquisa permaneceu no nível ‘macro’ das empresas e dos mercados, reduzindo a estratégia para algumas variáveis causalmente relacionadas em que há pouca evidência de ação humana.

Ao contrário do enfoque ‘macro’ apresentado nas abordagens genéricas de estratégia, diversos pesquisadores como Richard Whittington e Paula Jarzabkowsky iniciaram pesquisas com enfoque nas atividades ‘micro’ que constituem o desenvolvimento estratégico (MAIA, 2008).

Jarzabkowsky (2004) afirma que é importante relacionar qualquer análise no nível ‘micro’ com influências e resultados em uma instância ‘macro’, com isso, propôs uma visão relacional do que é ‘micro’ e ‘macro’, representada na Figura 4, para orientar a pesquisa sobre fazer estratégia (*strategizing*). Sugere-se que a instância micro lida com aspectos específicos do pensamento e ação individuais, como discurso, gesto ou um pensamento e a instância macro lida com instituições sociais, econômicas e políticas.

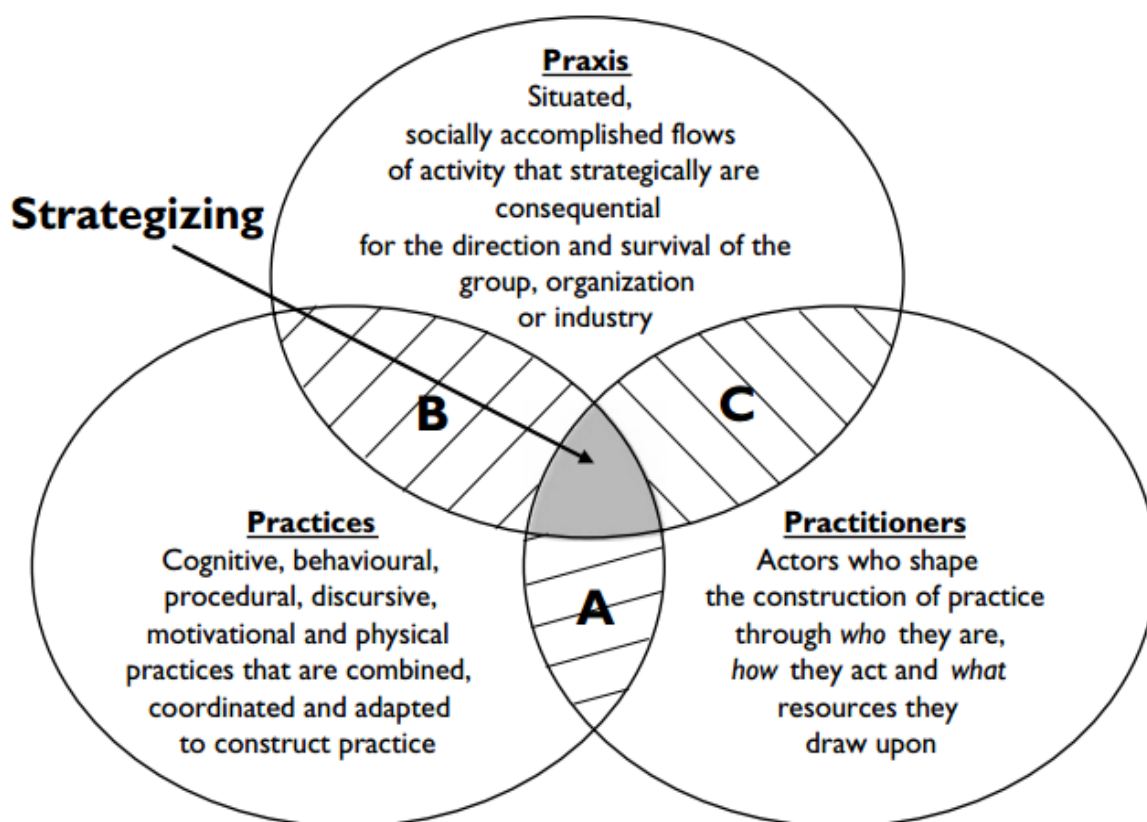
Figura 3: Uma visão relacional de níveis macro e micro-práticas



Fonte: Jarzabkowsky (2004, p. 16)

Whittington (2006) propõe um *framework* para a pesquisa de estratégia como prática baseado em três conceitos da estratégia: a *práxis* (*praxis*), as práticas (*practices*) e os praticantes (*practitioners*), representados na Figura 5. Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007) afirmam que esses conceitos são interligados, de modo que não é possível estudar um sem considerar como base aspectos dos outros.

Figura 4: Estrutura conceitual para analisar a estratégia como prática



Fonte: Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007, p. 11)

As práticas (*practices*), de acordo com Whittington (2006), se referem às rotinas comuns de comportamento, incluindo tradições, normas e procedimentos para pensar, agir usando ‘coisas’ no sentido mais amplo. Maia (2008) aponta que essas ‘coisas’ podem ser:

cognitivas, comportamentais, procedimentos, discursivas, motivacionais e físicas, como exemplo: matrizes SWOT, gráficos de Gantt, abordagens de Gestão do conhecimento, entre outros. Albino e Gonçalves (2008) definem as ‘práticas’ como conjuntos de tecnologias, rotinas, ferramentas, conceitos, ideias e procedimentos para pensar e agir que os estrategistas usam para ‘fazer estratégia’, sendo estas legitimadas por normas ou sancionadas a partir de experiências passadas.

A palavra grega *práxis* refere-se à atividade real, aquilo que as pessoas fazem na prática (WHITTINGTON, 2006). A *práxis* é definida, de acordo com Albino e Gonçalves (2008), como o trabalho que é, de fato, realizado ao se fazer estratégia, que, mesmo sendo um trabalho difuso, na medida em que envolve não apenas a alta administração, ainda pode ser visto acontecendo por meio de episódios como, por exemplo: *board meetings*, projetos, trabalhos de consultoria, conversas estratégicas, entre outros.

De acordo com Albino e Gonçalves (2008), os praticantes (*practitioners*) são definidos como aqueles que ‘fazem a estratégia’ ou os estrategistas, sejam eles proprietários, membros da cúpula diretiva ou funcionários. Whittington (2006) afirma que os *practitioners* são os atores da estratégia, são os estrategistas que desenvolvem esta atividade e também realizam suas práticas.

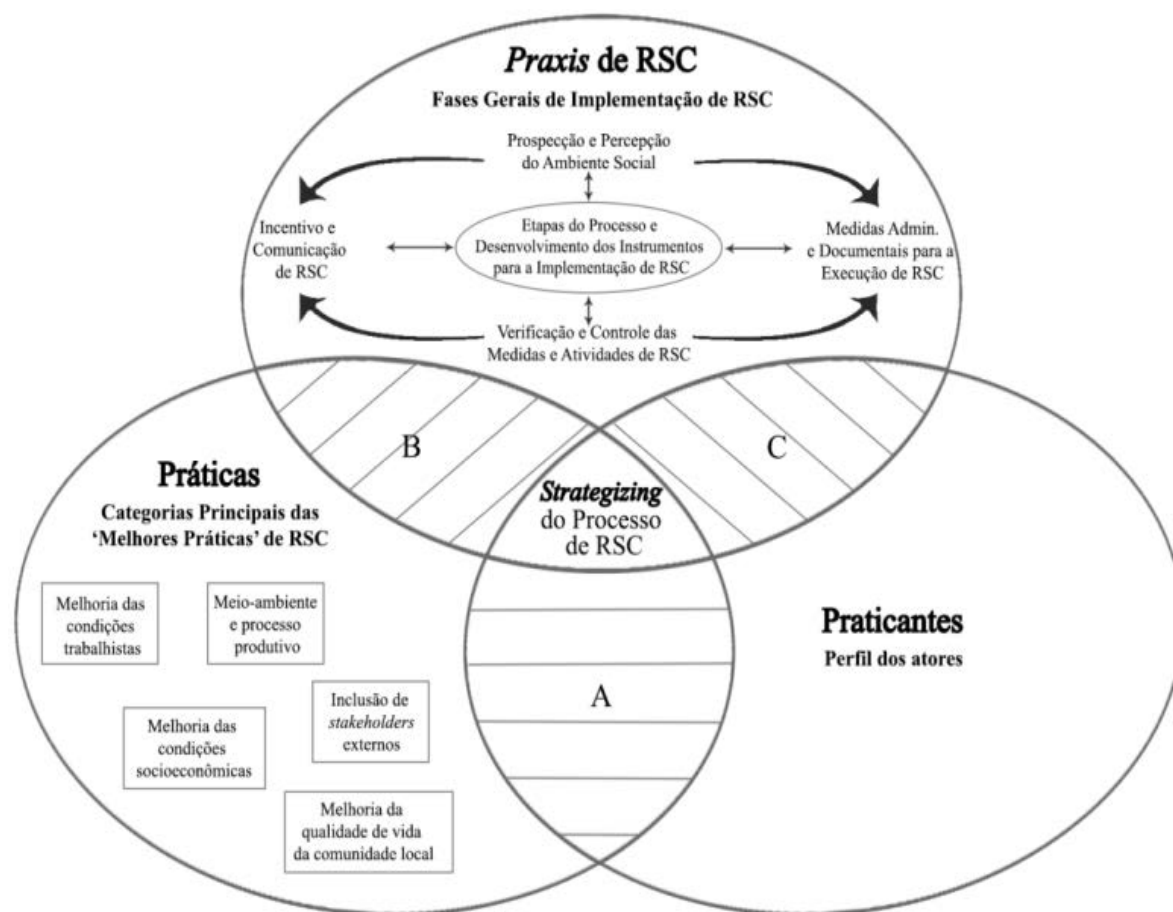
De acordo com Whittington (2006), o *insight* essencial da perspectiva de estratégia como prática (*strategizing*) é que a estratégia é mais do que apenas uma propriedade das organizações, mas sim que a estratégia é algo que as pessoas das organizações fazem com influências que vem de fora, bem como de dentro das organizações, e geram efeitos que permeiam por toda a sociedade. Desta forma, a estratégia é entendida como uma atividade e assim, o foco de compreensão passa a ser nas atividades micro envolvidas na construção da estratégia.

## 2.4 Modelo de *strategizing* da RSC

Partindo de uma perspectiva micro organizacional, Welzel e Lavarda (2016) propõem um modelo de implementação de Responsabilidade Social Corporativa associando-o à estratégia, e assim, o enquadraram à ‘Estrutura conceitual para analisar a estratégia como prática’, sugerida por Whittington (2006) e Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007) (essa estrutura conceitual foi apresentada no presente trabalho na Figura 4), que envolvem os três conceitos: a *práxis* (*praxis*), as práticas (*practices*) e os praticantes (*practitioners*). Welzel e Lavarda (2016), fazendo essa sistematização, elaboraram o modelo representado na Figura 6.

De acordo com o modelo apresentado por Welzel e Lavarda (2016), ‘Categorias Principais das Melhores Práticas de RSC’ são equivalentes às práticas, as ‘Fases Gerais de Implementação de RSC’ são traduzidas pelas *práxis* e, por fim, “os implementadores de RSC são os profissionais praticantes da estratégia na prática” (WELZEL; LAVARDA, 2016, p. 18), os quais precisam ter seus históricos profissionais como implementadores dessas atividades da estratégia minuciosamente estudados.

Figura 5: Modelo de *Strategizing* da RSC: Sistematização do Processo de Implementação de RSC considerando o enfoque da Estratégia como Prática



Fonte: Welzel e Lavarda (2016, p. 21)

Na Figura 5 são observados três pontos de intersecção, um entre as práticas e os praticantes (A), outro entre as práticas e a *práxis* (B) e por ultimo, entre a *práxis* e os praticantes (C). Welzel e Lavarda (2016) ressaltam que essas intersecções, juntamente com os círculos, apresentam critérios de análise apresentados no Quadro 7.

No sentido de aprofundar o conhecimento nas ‘Melhores Práticas’ de RSC elencadas por Welzel (2009), a autora as divide em três níveis distintos de atuação da empresa: 1) de longo prazo e voltado ao meio externo; 2) de médio prazo e intercalado entre o meio externo e interno; 3) de curto prazo e voltado ao meio interno.

Quanto ao último nível, Welzel (2009) explica que as empresas podem se dedicar a melhoria dos benefícios oferecidos aos seus colaboradores através da construção de creches para filhos de funcionários, disponibilização de um ambiente de trabalho agradável, previdência privada, boas condições e segurança do trabalho, salários compatíveis com a função e o desenvolvimento profissional. As empresas também podem considerar as atividades internas relativas ao meio-ambiente, tais como: a reciclagem de materiais e resíduos no processo produtivo, racionamento de energia e desenvolvimento de processos a fim de reduzir os danos provocados a natureza. A autora ainda ressalta as atividades relativas ao cumprimento da lei definidas pelo governo ou órgãos fiscalizadores em relação aos consumidores, colaboradores e ao processo produtivo.

Em relação as atividades de médio prazo que estejam tanto ligadas ao meio externo como o meio interno, o objetivo é fortalecer as relações de negócios e ligação com a comunidade onde a empresa está firmada. Há atividades de caráter tático que tratam da comunidade local como campanhas de combate às drogas, incentivo às atividades que aumentem a geração de renda na comunidade, bem como combate à discriminação no local de trabalho e na comunidade, entre outras (WELZEL, 2009). Nas atividades estratégicas, é possível o investimento em pesquisa e desenvolvimento em universidades, patrocínio de eventos artísticos, culturais e esportivas, o que transmite uma boa imagem da empresa fazendo com que aproxime clientes. Também pode-se abordar atividades voltadas aos métodos e conteúdo de campanhas de *marketing* que sejam éticos, transparência do processo produtivo, e o esclarecimento dos danos potenciais dos produtos. Inclui-se ainda as atividades em relação aos fornecedores, sejam elas o incentivo a padronizar a produção de modo ecologicamente correta, das condições de trabalho oferecidas aos funcionários destes, quanto ao cumprimento da legislação trabalhista, previdenciária e fiscal, até mesmo a utilização de princípios consonantes à RSC (WELZEL, 2009).

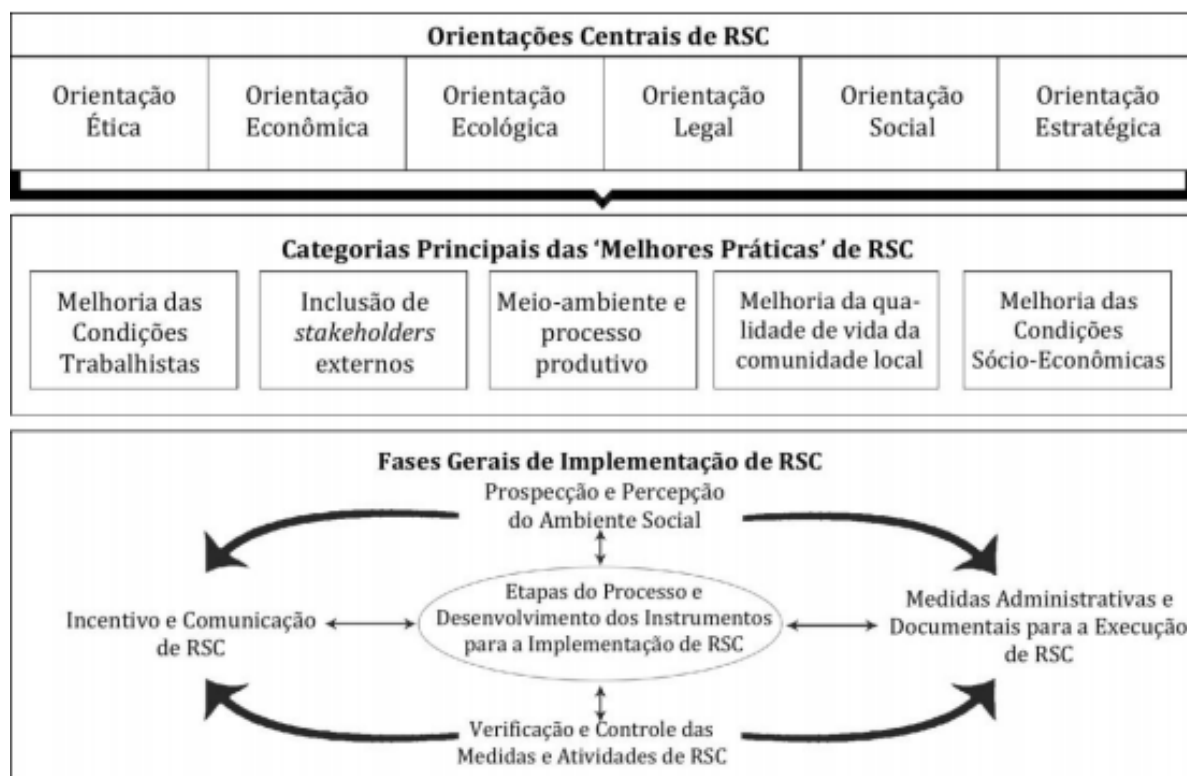
Para o nível de atividades voltados para longo prazo, Welzel (2009) salienta que é imprescindível o envolvimento das empresas em duas questões: uma delas é a operacionalização dessas atividades na prática, pois, muitas vezes o exemplo influencia o seu modo e por consequência alterando-o. A outra se dá pela participação empresarial em apoiar e incentivar na melhoria de regras/procedimentos/leis que considerem os temas supracitados. O objetivo é melhorar as condições socioeconômicas fortemente defendidas por organismos supranacionais.

Diante de todas essas atividades, a autora deixa claro que é praticamente impossível catalogar todos os temas do contexto de RSC (WELZEL, 2009).



Podemos entender melhor as atividades consideradas como as ‘Melhores Práticas’ de RSC por Welzel (2009) citadas anteriormente e as ‘Fases Gerais de Implementação de RSC’ através da ilustração a seguir:

Figura 6: Tipologia das ‘Melhores práticas’ de RSC e as Fases Gerais de Implementação de RSC



Fonte: Welzel (2012)

As ‘Fases Gerais de Implementação de RSC’ são compostas por quatro etapas para a implementação de RSC, são elas: ‘Prospecção e Percepção do Ambiente Social’, ‘Medidas Administrativas e Documentais para a Execução de RSC’, ‘Incentivo e Comunicação de RSC’ e a ‘Verificação e Controle das Medidas e Atividades de RSC’.

Realizando uma junção dos critérios de análise de Welzel e Lavarda (2016) com as definições de práticas, *práxis* e praticantes de outros autores, que foram apresentados no presente capítulo, foi elaborado o quadro a seguir, que será utilizado para analisar como ocorre a construção de estratégias socioambientalmente responsáveis na empresa AIA.

Quadro 8: Construção das categorias e fatores de análise de RSC a partir do Modelo de *Strategizing* para a implementação de RSC

| Categorias de análise | Definições  | Fatores de análise  |
|-----------------------|---|---|
| Praticantes de RSC    | Aqueles que ‘fazem a estratégia’ ou os estrategistas, sejam eles proprietários, membros da cúpula diretiva ou funcionários (ALBINO; GONÇALVEZ, 2008). | Perfil e histórico profissional como implementadores da estratégia (WELZEL; LAVARDA, 2016). |

| <b>Categorias de análise</b>                      | <b>Definições</b>   | <b>Fatores de análise</b>  |
|---|---|--|
| A – Fontes de aquisição do <i>know-how</i> em RSC | “Fontes de aquisição do <i>know-how</i> necessário ao desempenho das práticas” (WELZEL; LAVARDA, 2016, p. 19).  | Quais são as fontes de aquisição do <i>know-how</i> necessário ao desempenho das práticas: Individual (por iniciativa pessoal); intraorganizacional (com incentivo da organização e entre suas unidades) e interorganizacional (entre organizações distintas por iniciativa individual e/ou com incentivo da organização) (WELZEL, 2012).  |
| Práticas de RSC                                   | Conjuntos de tecnologias, rotinas, ferramentas, conceitos, ideias e procedimentos para pensar e agir que os estrategistas usam para ‘fazer estratégia’ (ALBINO; GONÇALVES, 2008). | Práticas e ações da empresa voltadas para: melhoria das condições trabalhistas, meio ambiente e processo produtivo, inclusão de <i>stakeholders</i> , melhoria das condições socioeconômicas e melhoria da qualidade de vida da comunidade local (WELZEL, 2009).   |
| B – Perspectiva e significado de RSC              | Perspectiva e Significado da RSC, sua importância e incorporação na empresa.  | Verificar qual o grau de importância e incorporação da RSC, e o nível de institucionalização e tempo de engajamento. (WELZEL; LAVARDA, 2016).  |
| <i>Práxis</i> de RSC                              | Refere-se à atividade real, aquilo que as pessoas fazem na prática. (WHITTINGTON, 2006)   | Como são realizadas as etapas do processo e desenvolvimento dos instrumentos para implementação de RSC na empresa: como ocorre o processo e percepção do ambiente social, quais são as medidas administrativas e documentais para a execução de RSC, como é o incentivo e comunicação de RSC e como é realizada a verificação e controle das medidas de RSC (WELZEL; LAVARDA, 2016). |
| C – Alocação departamental                        | Refere-se ao número de pessoas, nível hierárquico, atribuições e envolvimento funcional nas atividades. (WELZEL, 2012).   | Descrever o número de pessoas, nível hierárquico, atribuições e envolvimento funcional nas atividades de RSC (WELZEL; LAVARDA, 2016).  |

Fonte: Elaboração das autoras.

## 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

### 3.1 Enquadramento metodológico

Richardson (2008) afirma que o método em pesquisa significa a escolha de procedimentos sistemáticos para descrição e explicação dos fenômenos. “O método precisa estar apropriado ao tipo de estudo que se deseja realizar, mas é a natureza do problema ou seu nível de aprofundamento que, de fato, determina a escolha do método” (RICHARDSON, 2008, p.70). Tendo conhecimento disso, o presente trabalho, em relação ao enquadramento metodológico, caracteriza-se como abordagem qualitativa, de natureza descritiva e utiliza a estratégia de pesquisa história oral.

#### 3.1.1 Abordagem da Pesquisa

Richardson (2008) afirma que adotando uma classificação bastante ampla, podemos dizer que há dois grandes abordagens de pesquisa: o quantitativo e o qualitativo.

O método quantitativo é caracterizado principalmente pelo emprego na quantificação nas modalidades de coleta de informações e tratamento delas por meio de técnicas estatísticas (percentual, média, desvio-padrão, às mais complexas, coeficiente de correlação, análise de regressão, etc.) (RICHARDSON, 2008).

Segundo Richardson (2008, p. 70)

o método quantitativo representa, em princípio, a intenção de garantir a precisão dos resultados, evitar distorções de análise e interpretação, possibilitando, conseqüentemente, uma margem de segurança quanto às inferências. É frequentemente aplicado nos estudos descritivos, naqueles que procuram descobrir e classificar a relação entre variáveis, bem como nos que investigam relação de causalidade entre fenômenos.

Segundo Richardson (2008), o método qualitativo difere do método quantitativo por não utilizar instrumentos estatísticos como base do processo de análise. A utilização da abordagem qualitativa é justificada, segundo Richardson (2008), por ser uma forma adequada para entender a natureza de um fenômeno social. O autor defende que “as investigações que se voltam para uma análise qualitativa têm como objeto situações complexas ou estritamente particulares do comportamento do indivíduo” (RICHARDSON, 2008 p. 80).

Richardson (2008) aponta três situações que implicam estudos de natureza qualitativa. A primeira situação é aquela em que é evidente a necessidade de substituir uma simples informação estatística por dados qualitativos, é aplicada, principalmente, em investigação

sobre fatos passados ou estudos referentes a grupos dos quais se possui pouca informação. A segunda situação ocorre quando é identificada a importância de uma abordagem qualitativa para compreender aspectos psicológicos, cujos dados não podem ser coletados totalmente por outros métodos devido à complexidade destes aspectos. Assim, a abordagem qualitativa é aplicada a estudos dirigidos à análise de atitudes, motivações, expectativas, valores, etc. Por fim, a terceira situação é aquela em que observações qualitativas são usadas como indicadores do funcionamento de estruturas sociais.

Conforme os conceitos apresentados, em relação à abordagem da pesquisa o presente estudo se enquadra como uma abordagem qualitativa, uma vez que não serão utilizados instrumentos estatísticos para análise dos dados, e também pelo fato da pesquisa ter como objetivo geral a elaboração da narrativa.

### **3.1.2 Natureza da Pesquisa**

Gil (2002) propõe uma classificação das pesquisas em três grandes grupos, tendo como base os objetivos gerais, esses grupos são: pesquisas exploratórias, pesquisas descritivas e pesquisas explicativas.

A pesquisa exploratória tem como objetivo, segundo Prodanov e Freitas (2013), propiciar mais detalhes sobre o assunto a ser investigado, possibilitando sua definição e delineamento, ou seja, norteando o estabelecimento de objetivos e a formulação das hipóteses e até mesmo descobrir um novo tipo de enfoque para o assunto.

De acordo com Gil (2002), as pesquisas descritivas têm como objetivo fundamental a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o de conceber relações entre as variáveis. Vergara (2004, p. 47) ainda complementa que “a pesquisa descritiva não tem compromisso em explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação”.

Barros e Lehfeld (2000, p. 70) afirmam que na utilização da pesquisa descritiva, “não há interferência do pesquisador, isto é, ele descreve o objeto de pesquisa. Procura descobrir a frequência com que um fenômeno ocorre, sua natureza, características, causas, relações e conexões com outros fenômenos”.

Na pesquisa explicativa, conforme Gil (2008, p. 28) “tem como preocupação central identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos. Este é o tipo de pesquisa que mais aprofunda o conhecimento da realidade porque explica a razão, o porquê das coisas”.

De acordo com Prodanov e Freitas (2013, p. 54),

“a pesquisa explicativa apresenta como objetivo primordial a necessidade do aprofundamento da realidade, por meio da manipulação e do controle de variáveis, com o escopo de identificar qual a variável independente ou aquela que determina a causa da variável dependente do fenômeno em estudo para, em seguida, estudá-lo em profundidade”.

Os autores ainda esclarecem que “é quando o pesquisador procura o porquê das coisas e suas causas, através do registro, da análise, da classificação e da interpretação dos fenômenos observados” (PRODANOV; FREITAS, p. 54).

A partir dos breves conceitos apresentados, é possível classificar a presente pesquisa como descritiva, uma vez que para identificar como se dá a construção da *práxis* de estratégias socioambientalmente responsáveis no contexto do movimento *slow*, será narrada a história da empresa AIA para explicar como ocorre tal fenômeno.

### 3.1.3 Estratégia da Pesquisa

Martins e Theóphilo (2007) fazem o uso da expressão ‘estratégias de pesquisa’ para designar as diferentes maneiras de coletar e analisar dados empíricos no contexto das ciências sociais aplicadas, ao invés do termo ‘delineamento’, que é bastante utilizado na literatura e é associado apenas às pesquisas típicas das ciências naturais.

De acordo com Creswell (2007), as estratégias de investigação fornecem uma direção específica para procedimentos em um projeto de pesquisa. Para este trabalho, foi adotada a estratégia de história oral.

A estratégia de pesquisa história oral é definida por Silva, Bandeira-de-Mello e Godoi (2006, p. 182) como:

a história do tempo presente, pois implica a percepção do passado como algo que tem continuidade hoje, e cujo processo histórico não está acabado. O sentido do passado no presente imediato das pessoas é a razão de ser da história oral.

Sedo assim, dá um sentido social à vida de depoentes e leitores, que passam a entender a sequência histórica e a sentir-se parte do contexto em que vivem.

Silva, Bandeira-de-Mello e Godoi (2006) afirmam que os relatos pessoais, que é o que compõe a matéria-prima da história oral, compreendem em um meio de observar como funcionam concretamente os sistemas normativos das empresas. Através das percepções individuais, pode-se chegar ao nível das relações sociais e de questões organizacionais estratégicas.

O uso da história oral na pesquisa organizacional é incentivado por Silva, Bandeira-de-Mello e Godoi (2006) como uma forma de enriquecer as possibilidades de se trabalhar qualitativamente.

Ao levantar as percepções de diferentes participantes das organizações sobre os temas que dizem respeito à pesquisa em Administração, por que não aceitar a sugestão de Freitas (2002) de ir à origem e ao destino de toda a fonte histórica, ao próprio homem, simultaneamente protagonista e autor das narrativas da experiência humana? Segundo a autora, é exatamente isso que a história presente faz: recorre aos personagens vivos para contar a história do presente (SILVA, BANDEIRA-DE-MELLO; GODOI, 2006, p. 204).

De acordo com Bom Meihy (1996) apud Silva, Bandeira-de-Mello e Godoi (2006), existem três modalidades de história oral: a história oral de vida, a história oral temática e a tradição oral. Na história oral de vida é dado um espaço ao sujeito para que sua história seja sucedida segundo a sua vontade, tem autonomia para dissertar o mais livremente possível sobre sua experiência pessoal. A história oral temática é mais objetiva, pois a partir de um assunto específico é investigado o esclarecimento ou opinião do entrevistado, detalhes da vida pessoal do narrador só interessam se revelarem aspectos úteis à informação da temática central. Bom Meihy (1996) apud Silva, Bandeira-de-Mello e Godoi (2006, p. 183) afirma que na tradição oral “o foco é a permanência dos mitos, a visão de mundo de comunidades cujos valores são filtrados por estruturas mentais asseguradas em referências do passado remoto que se manifestam no folclore e na transmissão geracional”.

A modalidade de história oral utilizada na pesquisa é a temática, pois será investigada a formulação das estratégias socioambientalmente responsáveis no contexto do movimento *slow* da empresa AIA, e a partir dessa temática serão investigadas as percepções e esclarecimento dos entrevistados.

### **3.2 Técnicas de coleta e análise de dados**

Dado que a estratégia de pesquisa utilizada é a história oral, essa é definida por Silva, Bandeira-de-Mello e Godoi (2006, p. 193) como:

um conjunto de procedimentos que se inicia com a elaboração de um projeto e continua com a definição de pessoas a ser entrevistadas, com um planejamento da condução das gravações, a transcrição, a conferência do depoimento, a autorização para uso, arquivamento e a publicação dos resultados, que em geral são antes devolvidos aos entrevistados para revisão.

Para apresentar as especificidades das técnicas de coleta e análise de dados da história oral, esta seção foi dividida em duas partes: planejamento e condução das gravações e transcrição das entrevistas.

A definição dos depoentes foi estabelecida tendo como critério principal de ter testemunhado os bastidores da fundação da empresa. A princípio, foi entrevistada a fundadora da AIA e a partir do depoimento dela foram levantadas novas depoentes e realizadas outras entrevistas, a fim de levantar novas perspectivas da história.

### **3.2.1 Planejamento e condução das gravações**

Segundo Martins e Theóphilo (2007), a entrevista é uma técnica de pesquisa para coleta de informações, dados e evidências cujo objetivo básico é a compreensão do significado que os entrevistados atribuem para questões e situações, em contextos que não foram estruturados anteriormente, com base nas suposições do pesquisador.

Na estratégia de pesquisa história oral a etapa de entrevistas possui algumas peculiaridades quanto ao seu planejamento e sua condução. A base da história oral, de acordo com Silva, Bandeira-de-Mello e Godoi (2006), é o depoimento gravado, sendo assim, possui três componentes que constituem uma condição mínima, que são: o entrevistador, ou entrevistadores; o entrevistado, ou entrevistados e aparelhagem de gravação, que podem ser apenas sonoras, como também audiovisuais.

Silva, Bandeira-de-Mello e Godoi (2006, p. 193) afirmam que:

as entrevistas de história oral consistem em um processo de conversação entre o pesquisador e o narrador, no qual o indivíduo é a fonte de dados – ele conta sua história ou dá o depoimento –, mas não constitui, ele próprio, o objeto de estudo; a matéria-prima para o trabalho do pesquisador é a narrativa do indivíduo entrevistado; é por meio dela que o pesquisador tenta apreender as relações sociais em que o fenômeno relatado e seu narrador estão inseridos.

É indicado por Silva, Bandeira-de-Mello e Godoi (2006) que a partir da definição do tema e de uma pesquisa bibliográfica sobre o assunto, na entrevista de história oral, deve-se elaborar um roteiro geral/temático que seja amplo e abrangente, para ser utilizado em todas as entrevistas, sendo que a aplicação desse roteiro não deve ser rígida, pois cada entrevista possui sua própria dinâmica e surgirão em cada uma delas perguntas diferentes conforme o discurso do depoente. O roteiro auxilia os entrevistadores a levantarem questões consideradas importantes para que sejam faladas pelos entrevistados.

O roteiro a ser utilizado nas entrevistas encontra-se no Anexo 3, esse foi construído visando atender o objetivo geral e objetivos específicos da pesquisa. Conforme indicado por Silva, Bandeira-de-Mello e Godoi (2006) foram elaboradas perguntas amplas que possibilitem o entrevistado narrar suas experiências e percepções acerca do tema.

As perguntas foram elaboradas com base nas categorias e fatores de análise, que foram apresentados no Quadro 8. Como categoria de análise foi incluída a 'contextualização da empresa', para possibilitar fazer a estruturação da narrativa a partir do relato da criação e evolução da AIA e assim, ter conhecimento do contexto social em que as estratégias de RSC foram implantadas e informações sobre o modelo de negócio da empresa.

As perguntas foram organizadas em uma ordem e estão apresentadas no Anexo 3. É ressaltado que algumas das perguntas não foram aplicadas na ordem que é apresentada e nem todas foram realizadas, pois no decorrer das respostas de algumas perguntas outras já eram respondidas. A estruturação das perguntas, que são apresentadas a seguir, foi apenas uma forma de nortear a entrevista e não desviar do objeto de pesquisa. Outras perguntas, que não constam no quadro, também foram realizadas buscando explorar melhor o objeto de pesquisa.

Foram elaboradas questões norteadoras e questões secundárias. Em algumas categorias não foram necessárias desenvolver questões secundárias, pois a pergunta norteadora já ficou objetiva suficientemente para explorar o objeto de pesquisa.

Durante a transcrição da entrevista foi percebido que a pergunta que aborda a categoria de análise 'perspectiva e significado de RSC' foi feita de maneira incompleta. Ao invés de perguntar 'O que você entende sobre o movimento *slow* e RSC?' foi perguntado 'O que você entende sobre o movimento *slow*?'. Para corrigir essa incompletude foi realizada, em outro momento, a pergunta 'O que você entende por RSC?'. A transcrição da resposta encontra-se juntamente com a transcrição das outras entrevistas no Anexo 5.



Quadro 9: Relação entre as categorias de análise, seus fatores de análise e as questões norteadoras e secundárias da entrevista.

| CATEGORIAS DE ANÁLISE                      | FATORES DE ANÁLISE   | QUESTÕES NORTEADORAS   | QUESTÕES SECUNDÁRIAS  |
|--|--|--|---|
| Contextualização da empresa                | Contextualizar historicamente a evolução e o modelo de negócio da empresa.   | Como surgiu a ideia de criar a empresa?  | Conte sobre os momentos marcantes da empresa desde sua fundação até os dias de hoje.  |
| Praticantes de RSC                         | Perfil e histórico profissional como implementadores da estratégia (WELZEL; LAVARDA, 2016).  | Qual sua formação?<br>Quando você entrou na empresa?   | Você incorpora em outras áreas da sua vida o estilo <i>slow</i> ?   |
| A – Fontes de aquisição do <i>know-how</i> | As fontes de aquisição do <i>know-how</i> necessário ao desempenho das práticas: Individual (por iniciativa pessoal); intraorganizacional (com incentivo da organização e entre suas unidades) e interorganizacional (entre organizações distintas por iniciativa individual e/ou com incentivo da organização) (WELZEL; LAVARDA, 2016).   | Quais são as fontes das ideias para realizar ações de RSC e <i>slow</i> na empresa?                                  |   |
| Práticas de RSC                            | Posicionamento e ações da empresa voltadas para: melhoria das condições trabalhistas, meio ambiente e processo produtivo, inclusão de <i>stakeholders</i> , melhoria das condições socioeconômicas e melhoria da qualidade de vida da comunidade local (WELZEL; LAVARDA, 2016).  | Que atividades/ações relativas à RSC e <i>slow</i> são implementadas na empresa?                                     | Como são feitas as roupas?<br>Quem são os fornecedores?<br>De onde vem a matéria prima?<br>Existe alguma preocupação com a comunidade local?<br>Como é a relação com os funcionários? |
| B – Perspectiva e significado de RSC       | Verificar qual o grau de importância e incorporação da RSC, e o nível de institucionalização e tempo de engajamento. (WELZEL; LAVARDA, 2016).  | O que você entende sobre o movimento <i>slow</i> e RSC?  |   |
| Práxis de RSC                              | Como são realizadas as etapas do processo e desenvolvimento dos instrumentos para implementação de RSC na empresa: como ocorre o processo e percepção do ambiente social, quais são as medidas administrativas e documentais para a execução de RSC, como é o incentivo e comunicação de RSC e como é realizada a verificação e controle das medidas de RSC (WELZEL; LAVARDA, 2016). | Como é feito o planejamento e a implementação das atividades de RSC e <i>slow</i> que são praticados pela empresa?   | As ações da empresa são divulgadas?<br>A empresa passa os valores do <i>slow fashion</i> aos seus clientes?   |
| C – Alocação departamental                 | Descrever o número de pessoas, nível hierárquico, atribuições e envolvimento funcional nas atividades de RSC (WELZEL; LAVARDA, 2016).  | Como são distribuídas as atividades de RSC na empresa?<br>Quem são os responsáveis pelas decisões de RSC da empresa? |   |

Fonte: Elaboração das autoras.

Silva, Bandeira-de-Mello e Godoi (2006) sugerem que na hora de começar a entrevista seja preenchida uma ficha com nome completo, data e local de nascimento, endereço atual e data em que a entrevista está sendo realizada. A ficha a ser utilizada está no Anexo 2.

É recomendado por Silva, Bandeira-de-Mello e Godoi (2006) que o entrevistador solicite por escrito, autorização para divulgar a entrevista e caberá ao entrevistado escolher assinar a autorização no final da entrevista ou só após a sua transcrição. O modelo de autorização encontra-se no Anexo 4.

Segundo Silva, Bandeira-de-Mello e Godoi (2006), as perguntas na entrevista de história oral devem ter sempre um caráter descritivo e evitar indução ou juízo de valor, devem ser curtas e deixar claro para o entrevistado que o fundamental são as descrições que ele faz para respondê-las. Silva, Bandeira-de-Mello e Godoi (2006) afirmam que o entrevistador pode interferir nas situações em que uma passagem não parecer clara ou quando algum aspecto chame sua atenção, nesses momentos, as perguntas devem ser feitas com o objetivo de maiores detalhes sobre o que está sendo narrado, assim, cabem perguntas como: ‘quando?’, ‘de que forma?’, ‘para quê?’, ‘como?’, etc..

Silva, Bandeira-de-Mello e Godoi (2006) apontam um estímulo que ajuda o entrevistado a acrescentar novos detalhes ou resgatar outras memórias de um tema, este estímulo é desencadeado quando o entrevistador repete a última frase dita pelo entrevistado, ou utilizar expressões, como por exemplo, ‘ah, foi assim?’.

Nesse sentido, Silva, Bandeira-de-Mello e Godoi (2006), afirmam que o entrevistador, na entrevista de história oral, não é passivo nem neutro, pois com suas perguntas ele participa e conduz o processo da entrevista, prepara o roteiro, seleciona as perguntas e introduz as questões que serão abordadas pelo entrevistado. Sendo assim, o documento final é, portanto, o resultado do diálogo entre o pesquisador e o pesquisado.

No final da entrevista é aconselhado fazer um contrato com o entrevistado onde sejam estabelecidos os procedimentos para transcrição, que pode ser direta, sem revisão, ou deve ser devolvida para ao entrevistado para correções, complementações e/ou alterações (SILVA; BANDEIRA-DE-MELLO; GODOI, 2006).

### 3.2.2 Transcrição das entrevistas

Segundo Silva, Bandeira-de-Mello e Godoi (2006, p. 198) “a transcrição é a etapa do processo de história oral que corresponde à mudança do estágio da gravação oral para a escrita”.

Bom Meihy apud Silva, Bandeira-de-Mello e Godoi (2006, p. 199) afirma que a transcrição literal é a primeira etapa da transcrição: “o acervo fraseológico e a caracterização vocabular de quem contou a história devem permanecer indicados”, contudo o autor propõe ainda outras duas etapas no trabalho de transcrição: a textualização e a ‘transcrição’.

No estágio de textualização, de acordo com Bom Meihy apud Silva, Bandeira-de-Mello e Godoi (2006), ocorre a reorganização do discurso, obedecendo à estruturação requerida para um texto escrito. É anulada a voz do entrevistador e são suprimidas as suas perguntas, que são difundidas nas respostas. Assim, possibilita textos mais agradáveis e aumenta o envolvimento do leitor. Bom Meihy (1996) apud Silva, Bandeira-de-Mello e Godoi (2006) recomenda que palavras-chave sejam grifadas e seja feita uma reorganização cronológica da entrevista, para dar lógica ao texto.

Na etapa de ‘transcrição’ o texto é recriado na sua plenitude, evocando os pressupostos da tradução. (BOM MEIHY apud SILVA, BANDEIRA-DE-MELLO E GODOI, 2006). Nas entrevistas reeditadas ocorrem situações variadas, não raro a complementação de palavras e frases que não foram mais que insinuadas. Usando esse procedimento Bom Meihy (1996) apud Silva, Bandeira-de-Mello e Godoi (2006) adverte que se torna vital a legitimação das entrevistas por parte dos depoentes.

Silva, Bandeira-de-Mello e Godoi (2006) enfatizam que a posição de Bom Meihy não é consenso sobre a maneira de realizar transcrição em história oral, existem formas alternativas que não correspondem nem à transcrição absoluta nem à ‘transcrição’. É indicado que quando se vai trabalhar com entrevistas de história oral sem publicá-las na íntegra, é suficiente trabalhar com transcrições completas.

Na pesquisa realizada deste trabalho foi feita primeiramente a transcrição (que está apresentada no Anexo 5), depois realizada a textualização e a ‘transcrição’ (apresentada no Capítulo 4), conforme é proposto por Bom Meihy (1996).

### 3.3 Limitações do estudo

Marconi e Lakatos (2007, p. 29) explicam que delimitar a pesquisa “é estabelecer limites para a investigação”, neste caso, a pesquisa será limitada em relação ao assunto, que para as autoras, trata-se de “selecionar um tópico, a fim de impedir que se torne ou muito extenso ou muito complexo” (MARCONI; LAKATOS, 2007, p. 29)

O presente trabalho apresenta algumas características limitantes que vão ao encontro dos resultados esperados dos estudos acadêmicos. Uma dessas possíveis limitações é a generalização, que deve ser compreendida de modo apropriado, uma vez que a estratégia de pesquisa possa resultar em apenas uma boa exposição das situações observadas.

Dessa forma, considera-se também a técnica que será utilizada – a história oral – que segundo Cappelle *et al.* (2010, p. 12) “o estudo envolve dimensões subjetivas que precisam ser observadas, a subjetividade dos sujeitos e a sua consciência acerca do fenômeno em estudo”. Os autores ressaltam que, naturalmente, o uso dessa técnica fica sujeito a limitações porque a subjetividade do pesquisador ao interpretar é existente, com o que se tem que ser prudente em um trabalho científico. Contudo, para investigações qualitativas, que pretendem alcançar a subjetividade dos sujeitos, isso acaba sendo inevitável (CAPPELLE *et al.*, 2010).

Cappelle *et al.* (2010) indica ainda que, é comum na história oral, existir críticas e posta em dúvida a veracidade dos dados. Uma delas “refere-se à subjetividade do pesquisador estar presente em um trabalho científico, que busca, na maioria das vezes, a objetividade”. Entretanto, Alberti (2004, p. 23 apud CAPPELLE *et al.*, 2010) explica que “jamais poderemos apreender o real, tal como ele é, apesar disso, insistimos em obter uma aproximação cada vez mais acurada dele, para aumentar qualitativa e quantitativamente nosso conhecimento”.

De qualquer forma, Cappelle *et al.* (2010, p. 8) afirmam que:

a história oral pode trazer contribuições importantes ao conhecimento científico. Algumas vezes, ela é praticamente o único método a disposição do pesquisador, para recuperar e investigar eventos ainda não-documentados. Outras vezes, ajuda a descobrir outras faces, ainda desconhecidas, de uma realidade complexa.

Ainda é possível que haja limitação no sentido da execução da técnica, conforme observadas por Vergara (2012), o risco de o depoente modificar suas falas anteriores, devido à reflexão entre uma sessão e outra, evitar determinados temas, devido ao seu depoimento estar sendo gravado. Há também o risco de esse solicitar cortes, acréscimos ou alterações em excessos, alterando a estrutura da entrevista gravada (caso seja submetido o documento transcrito à revisão do depoente).

## 4 NARRATIVA DA HISTÓRIA E DA CONTRUÇÃO DE ESTRATÉGIAS DE RSC EM UMA EMPRESA DE *SLOW FASHION*

### 4.1 Contextualização e a evolução da empresa

A proprietária da AIA sempre teve interesse pela área de moda e frequentava bastante a costureira para reformar suas roupas. Formou-se em Administração pela SOCIESC – FGV e residiu durante um ano na Califórnia, depois da sua formatura. Quando retornou de viagem, com 23 anos, estava decidida a abrir seu próprio negócio, apesar de ter realizado estágios em diversas empresas, sempre teve vontade de criar sua loja e possuir uma marca. No início encontrou dificuldades em empreender, mas contava com a ajuda de seu pai que é proprietário de um centro comercial e cedeu uma sala para a instalação da loja e assim, não existia a despesa com aluguel.

A loja foi inaugurada em 2011, no começo a AIA trabalhava com a comercialização de roupas casuais, de marca própria, nessa mesma época, a fundadora estava cursando uma pós-graduação em Moda na UNIVALI.

Mais tarde, foram acrescentados vestidos de festa dentre os produtos ofertados. Quando foram inseridos os vestidos de festa na loja, a proprietária percebeu que as suas clientes não queriam mais desembolsar um valor alto em cima das peças, foi quando surgiu a ideia de fazer a locação de roupas de festa.

O aluguel de vestidos de festa iniciou em 2012, para esse modelo de negócio atingir sucesso, a proprietária percebeu a necessidade da loja de possuir uma maior variedade de produtos. Foi então que surgiu a ideia de realizar a sublocação de vestidos. A ideia da sublocação funcionaria da seguinte forma: as clientes levariam seus vestidos para a loja e lá seria realizada a intermediação do aluguel entre uma cliente e outra.

Após um episódio em que a fundadora da loja havia realizado uma compra pelo *site* ‘*Ali Express*’, e recebeu um bilhete dentro do produto que tinha adquirido escrito ‘*help me*’, ela passou a ter uma consciência pessoal em relação ao consumo de moda, iniciou pesquisas acerca desses assuntos e encontrou o *slow fashion*, relacionado a uma forma de desenfrear o consumo.

No instante em que a proprietária da AIA tomou conhecimento da existência do *slow fashion*, percebeu que seu modelo de negócio havia se tornado uma forma consciente de consumo. Constatou que tanto a locação, como a sublocação, são formas de explorar melhor a vida útil de um produto especialmente no caso de vestidos de festas, que normalmente

possuem um alto valor agregado – devido ao alto custo de mão-de-obra e matéria-prima para confecção dessas peças – e ainda assim são produtos que são utilizados por pouquíssimas vezes pelas pessoas.

Sendo assim, a dona da AIA decidiu nomear o sistema de sublocação de seu negócio como ‘*slow fashion*’. Ela propõe para as clientes que quando elas gastarem, por exemplo, cinco mil reais em um vestido, ao invés de usá-lo somente uma vez e deixá-lo guardado, elas compartilhem e ainda obtenham um retorno financeiro em cima disso.

Figura 7: Modelo de sublocação nomeado como ‘*slow fashion*’ na AIA

## SLOW FASHION

---



Mas o que é *Slow Fashion*, afinal? O *Slow Fashion* é um movimento de moda sustentável que começou na Europa e representa uma unificação de “reciclável”, “sustentável”, “eco”, “verde” e “ética” com a moda. Na verdade, é um modo de pensar e agir. E foi a partir de alguns estudos em cima desse movimento, que a AIA vem buscando inserir essa maneira de consumir como missão e posicionamento da marca.

**Funciona da seguinte maneira:** *Você envia fotos do seu vestido em desuso e em bom estado para nosso email: [contatoaia@gmail.com](mailto:contatoaia@gmail.com) e após uma análise prévia conforme perfil da loja, nos sublocamos ele para você. Geramos um contrato de parceria, onde cobramos uma porcentagem sob cada aluguel e repassamos a parte correspondente todo o mês seguinte após sua locação. No fim todos saem ganhando, a AIA, você e o meio ambiente.*

Nossa idéia principal é incentivar o melhor aproveitamento dos vestidos, visando aumentar o ciclo de vida dos mesmos e assim o seu período de uso. Reduzir os impactos ambientais e a exploração da mão-de-obra barata, atendendo os consumidores de moda com maior consciência ética e respeito. Para cuidar do nosso planeta é preciso cada um fazer a sua parte como cidadão. Pense nisso e abrace essa causa com a gente!

Fonte: Site da AIA<sup>3</sup>

Em março de 2016 a AIA mudou seu endereço, antes era localizada no bairro Saco Grande em Florianópolis, e agora está localizada no bairro Centro, ainda em Florianópolis, nas proximidades do Beiramar *Shopping*. Após realizar um estudo de suas despesas e estar durante quatro anos trabalhando com este modelo de negócio, a dona da AIA considerou possuir o *know-how* necessário para enfrentar esse novo desafio.

---

<sup>3</sup> Disponível em: [http://www.alugueaia.com.br/?page\\_id=2](http://www.alugueaia.com.br/?page_id=2)

Na sala comercial do bairro Saco Grande a loja não possuía a despesa com aluguel, uma vez que o pai da fundadora da loja é o dono do centro comercial em que estava localizada, já no novo endereço, ela começaria a pagar aluguel, contudo, estaria em uma região considerada mais nobre e melhor localizada e assim, viria a ter uma demanda maior de seus serviços e produtos.

No momento da tomada de decisão de realizar a mudança ou não para o novo endereço, foram levantadas também questões relacionadas ao momento econômico vivenciado no Brasil atualmente, mas a proprietária deduziu que o seu negócio se beneficia de certa forma com isso, pois se apresenta como uma alternativa para quem não quer despender muito dinheiro em um vestido de festa.

Somente a partir de 2014 que a loja passou a ter empregados, antes disso era somente a proprietária quem realizava todas as atividades. Em 2014 foi contratada uma funcionária, que estava assumindo algumas responsabilidades, além do atendimento, também estava começando a realizar triagens das peças que iriam para a sublocação, pois já conseguia identificar o perfil da loja, mas esta funcionária teve que se desligar da empresa no início de 2016, pois passou a residir em outro estado por motivos familiares.

Com a mudança da loja para o Centro, o orçamento tornou-se mais limitado e foram contratadas duas estagiárias do curso de Moda, ao invés de celetistas. A dona da loja considera que o fato dessas funcionárias estarem ainda frequentando uma universidade, pode gerar um compartilhamento de conhecimento, possibilitando um crescimento simultâneo de todas. A dona da AIA diz que elas possuem abertura para trazerem ideias, elas são uma equipe, todas fazem um pouco de cada atividade, mas a iniciativa normalmente parte dela mesma, contudo as ideias sempre giram no grupo. O objetivo da proprietária é profissionalizar essas pessoas, que ainda não possuem nenhuma experiência de trabalho, para trabalharem futuramente com ela. Entretanto essas contratações ainda são muito recentes, o que faz com que elas ainda não assumam muitas responsabilidades, até o momento as estagiárias são responsáveis por atender as clientes, realizar alguns ajustes de costura nas peças e contribuir com a atualização do *site* e das mídias sociais.

A dona da AIA afirma enxergar atualmente o seu *business* como tudo sendo uma forma *slow* de moda. Tanto a locação, que são os vestidos próprios da loja, como também a sublocação, que são os vestidos de terceiros que tem o aluguel intermediado pela AIA e o bazar. Uma das atuais estagiárias afirma que existe um alto gasto com tecidos e outros insumos na confecção de vestidos de festa e o aluguel é uma forma de aproveitar melhor as peças, pois alugando várias vezes é uma forma de usufruir ao máximo do produto.

Figura 8: Convite às clientes para participação do bazar da AIA

Fonte: Instagram da AIA<sup>4</sup>

O bazar é realizado uma vez por ano, quando a loja faz aniversário. No bazar pessoas de fora trazem seus vestidos e também são vendidas algumas peças que estavam para alugar na loja e que já estão com uma aparência mais gasta, mas ainda há a possibilidade de existir alguém que gostaria de pagar um valor por elas. Além do bazar existe também a customização e reforma de algumas peças, que são vistas como formas de reaproveitar ao máximo cada vestido.

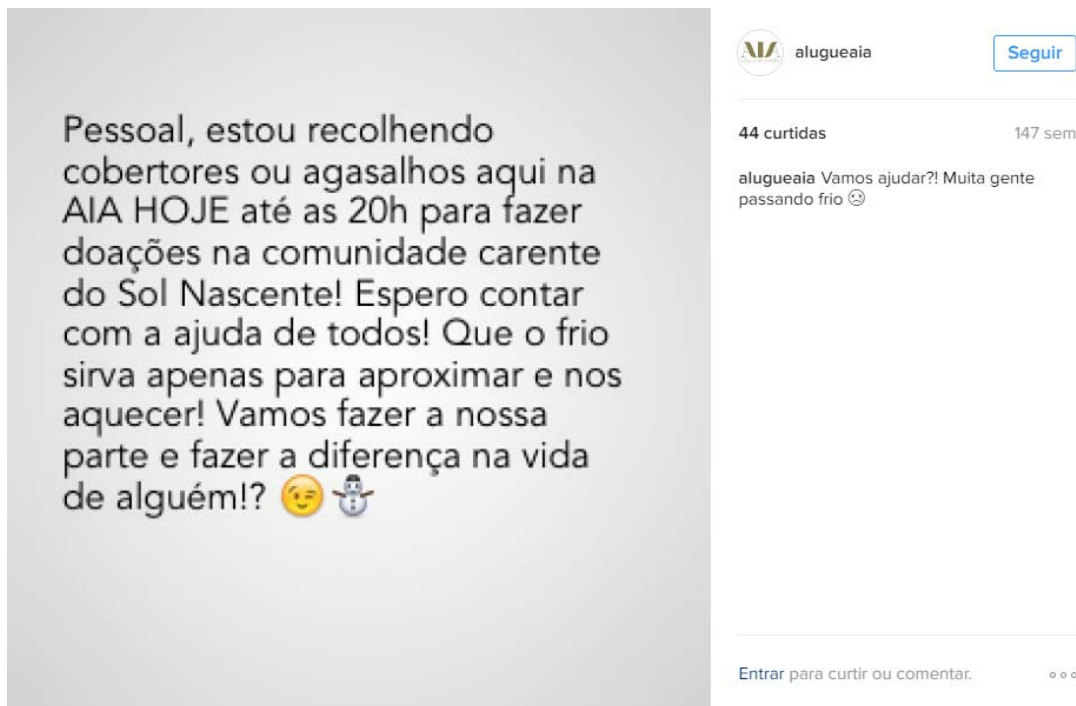
A proprietária da loja, diz que gostaria de descobrir alguma outra forma de reaproveitar o produto, quando eles realmente não possuem mais utilidade, mas considera isso difícil, uma vez que vestidos de festas são peças cuja doação não é muito aproveitada para quem recebe, pois roupas para doação precisam, a cima de tudo, aquecer, e um vestido de festa não iria suprir essa necessidade.

Apesar da doação não ser algo aplicável para vestidos de festas, a AIA, no inverno de 2013, realizou uma campanha, pediu para suas clientes trazerem agasalhos para doar às pessoas carentes durante o inverno. A iniciativa para esta ação partiu da proprietária que se comoveu com a necessidade das pessoas e quis ajudar a comunidade local.

<sup>4</sup> Disponível em: <https://www.instagram.com/p/7tnGfdOphJ/?taken-by=alugueaia>



Figura 9: Convite às clientes para participação de campanha de doação na AIA



Fonte: Instagram da AIA<sup>5</sup>

Para realizar as ações voltadas para movimento *slow* e RSC a proprietária faz pesquisas na *internet*, acessa *sites* de fora e locais também, não somente de festa, relacionados à sublocação, mas do tema em geral e acompanha o projeto Gaveta<sup>6</sup> de São Paulo.

As ações da empresa ainda não são muito divulgadas, a proprietária da AIA afirma que deveria divulgar mais, pois quando resolveu aderir os conceitos do movimento *slow* em seu *business* ela não havia visto isso em mais nenhum lugar próximo, mas, hoje em dia, várias outras empresas estão fazendo o mesmo também. Atualmente ela não percebe a AIA sendo lembrada pelas clientes como *slow fashion*. Uma estagiária da AIA repara a falta de reconhecimento dos clientes de que a locação e sublocação, além de serem práticas para elas, é também uma forma consciente de consumo.

Os canais de comunicação com as clientes da AIA são: o *instagram*, o *facebook* e a *home page*, que está sendo reformulada. Com a mudança de localização da loja, a divulgação ficou ligeiramente abandonada, mas será uma das próximas atividades a ser retomada, a divulgação não apenas do *slow fashion*, mas também do aluguel de vestido.

<sup>5</sup> Disponível em: [https://www.instagram.com/p/cHmtcbOpv\\_/?taken-by=alugueaia](https://www.instagram.com/p/cHmtcbOpv_/?taken-by=alugueaia)

<sup>6</sup> O propósito fundamental do projeto Gaveta é difundir o conceito de *clothing swap* no Brasil, criando uma rede onde os participantes podem trocar, entre si, roupas que não usam mais. Site do projeto: <http://www.projetogaveta.com/>

Quanto à matéria-prima utilizada para a confecção das peças, a dona da loja declara não ter controle na parte da sublocação, pois as pessoas compraram o vestido de alguém, em algum lugar, e simplesmente deixam na AIA para ser intermediada locações. As peças produzidas pela loja são feitas com uma costureira de confiança, que possui condições sadias de trabalho e outras peças são compradas prontas. A proprietária da loja afirma que a moda festa caracteriza-se como uma moda mais estética e por isso, ela acredita que seria difícil encontrar um fornecedor que agisse de forma ecologicamente correta para estar comprando dele, vindo a tornar por completo o seu *business* consciente. A proprietária afirma que a cadeia de suprimentos de vestuário é muito extensa, e por este motivo o controle de quem fez cada material é um tanto inacessível e reconhece que a indústria da moda gera muitos resíduos.

Uma das estagiárias relata que algumas clientes dizem ter preconceito em alugar vestidos para usar, mas que a partir do momento que elas fazem isso pela primeira vez surge outra visão, porque é uma forma de estar reaproveitando o vestido e não gastar um valor alto para usar apenas uma vez e, geralmente, vestidos de festa as pessoas conseguem usar apenas uma vez, pois possui muito bordado, que o vestido é uma peça ‘marcante’ e depois elas não querem mais usar. Essa estagiária percebe que muitas pessoas já reconhecem que alugar é a melhor opção e não cogitam comprar vestidos de festa e despender muito dinheiro nisso.

O sistema utilizado na loja foi encontrado na *internet*, nele é possível gerar ordem de serviços, registrar despesas e receitas, de acordo com a proprietária da AIA é um sistema que ela adaptou ao seu negócio, mas ainda não atende a todas as necessidades. Recentemente ela recebeu um *e-mail* de uma nova empresa que está criando um sistema específico para lojas de aluguel de roupas, segundo ela, essa empresa percebeu a necessidade de um sistema para esse nicho devido ao aumento na quantidade de lojas que estão adotando esse modelo de negócio. A proprietária reconhece que poderia adquirir um sistema que gerasse relatórios mais completos para o seu negócio, ela procura adaptar o que ela já possui, mas não considera esse modelo como sendo o ideal.

A dona da AIA esclarece que pratica RSC do seu jeito, que não vai resolver o problema, mas faz a sua parte, e que seu modelo de negócio já é uma forma de causar menos impactos, a criação da consciência de custo-benefício gerado pelo aluguel é o que ela tem a devolver para a sociedade.

## 4.2 *Strategizing* de RSC em uma empresa de *slow fashion*

### 4.2.1 Praticantes da estratégia de RSC

Retomando a definição de ‘praticantes’ na abordagem de estratégia como prática, os ‘praticantes’ (*practitioners*) são definidos como aqueles que ‘fazem a estratégia’ ou os estrategistas, sejam eles proprietários, membros da cúpula diretiva ou funcionários. São os atores da estratégia, são os estrategistas que desenvolvem esta atividade e também realizam suas práticas (ALBINO; GONÇALVEZ, 2008; WHITTINGTON, 2006).

Com base na definição de praticantes exposta no parágrafo acima, é possível identificar na AIA os praticantes da estratégia como sendo principalmente a fundadora, uma vez que a formação da equipe atual é recente e todas as decisões são ou foram tomadas a partir da vivência, concepções e visão da proprietária da loja. As demais empregadas realizam atividades operacionais, contudo, não é descartada a influência delas na criação de novas estratégias, uma vez que essas empregadas são estagiárias da área da moda e ainda estão frequentando o meio acadêmico, isso as possibilita trazer novos conhecimentos para serem aplicados na AIA.

Welzel e Lavarda (2016) afirmam que os implementadores de RSC são os profissionais praticantes da estratégia na prática, os quais precisam ter seus históricos profissionais como implementadores dessas atividades da estratégia minuciosamente estudados. Sendo assim, foram levantadas questões a respeito dos históricos profissionais das praticantes de estratégias e o que elas realizam de atividades na AIA.

A proprietária da AIA é graduada em Administração de empresas pela SOCIESC – FGV e pós-graduada em Moda pela UNIVALI. Sempre possuiu um interesse pela área de moda e tinha hábitos de reaproveitar suas roupas, fazendo reformas e frequentando a costureira, o que faz de certa forma que ela já praticasse um consumo mais consciente, pois a reforma de peças é uma forma de prolongar a vida útil de uma peça, a dona da loja informa durante a entrevista:

“[...] eu sempre tive esse *feeling* meio que de ir à costureira, eu sempre fui muito na costureira! Então eu sempre reformei minhas coisas, fiz roupa para mim e tal” (AIANE SILVA, comunicação oral, 2016).

Contudo, ela teve atitudes contrárias ao que pode ser chamado de um consumo consciente, quando realizava compras de peças de procedência duvidosa pela *internet*, mas a partir da experiência relatada a seguir, a proprietária passou a ter mais consciência ainda em relação ao consumo.

“[...] naquela fase do *fast fashion* até confesso que comprei no Ali Express, comprei! E isso com tempo foi me incomodando depois, sabe? Tipo assim, eu comprava algumas coisas pelo Ali Express... E um dia, gente, veio um bilhete dentro do meu negócio, escrito ‘*help me!*’. E eu nunca mais comprei! Aquilo me fez mal! Acho que foi até depois daí que comecei a pensar assim: cara, tipo, que horror! Estou comprando uma coisa, por exemplo, que eu achava o máximo estar pagando muito barato” (AIANE SILVA, comunicação oral, 2016).

Com isso ela realizou pesquisas e veio a descobrir que seu negócio havia se tornado um modelo sustentável de consumo.

“Porque eu estava tendo essa consciência pessoal, entendeu? E aí eu comecei a pesquisar... E tal. E aí me deu um clique, assim sabe? Tem tudo a ver com a sublocação, né? Porque hoje, querendo ou não, 95% das roupas podem ser recicladas... e assim, não é! Nem a metade! [...] não sei assim, se eu vivo isso todo o dia em tudo o que eu faço, mas eu tenho consciência de várias coisas, eu me polio bastante, assim. Procuro estar sempre fazendo corretas as coisas, sabe?” (AIANE SILVA, comunicação oral, 2016).

Diante disso, temos a afirmação de Esteves (2000) no que diz respeito a RSC, de que é uma filosofia de gestão, que pode ser gerida de várias formas, até mesmo como a nossa vida; observa-se que a fundadora adotou essa filosofia tanto no âmbito profissional, quanto pessoal conforme relatado por ela:

“[...] Então, eu não compro mais dessas coisas! Acho até muito difícil eu me vestir aqui assim, porque realmente tudo, tipo ZARA, qualquer confecção assim explora mesmo, degrada mesmo, poucas tem essa consciência, sabe? E acaba que a gente não tem muita saída as vezes, né? Também a gente não é rico, né? Para ficar usando roupa assim, porque isso tem um valor agregado para conciliar essas coisas, assim né? Mas, com certeza, no pessoal eu tento levar isso para mim. ‘Ali’ eu não compro mais!” (AIANE SILVA, comunicação oral, 2016).

Em relação ao conceito de *slow fashion*, cunhado por Kate Fletcher em 2007, o *site Slow Fashioned* sugere que quando ‘desaceleramos’ percebemos que não necessitamos comprar novas peças de vestuário no mesmo ritmo acelerado das tendências de moda propostas pelos varejistas do *fast fashion*, mas precisamos reavaliar o que é realmente importante para nós, devemos tomar decisões de compra mais conscientes. Quanto a concepção da fundadora, é notável que a mesma conseguiu ter discernimento ao intitular seu negócio como ‘*slow fashion*’, por acreditar que o movimento é uma forma de desenfrear o consumo, pois atualmente as coisas estão muito rápidas (*fast fashion*), e a produção do vestuário gera muitos resíduos, além do processo de tingimento que é prejudicial ao meio ambiente, destacou também a questão da mão-de-obra escrava que é intensa nesse segmento. Explicou ainda que é ser consciente no consumo ao se vestir e poder compartilhar, no caso, compartilhar a roupa para se ter um maior aproveitamento da peça e não usar apenas uma vez e deixá-la em desuso ou descartá-la, dessa forma, gera mais valor ao produto.

A dona alega tentar aderir a um estilo de vida mais consciente em todas as suas ações, por exemplo, alimentando-se saudavelmente com alimentos orgânicos, não jogar lixo no chão,

entre outras ações simples no cotidiano, naturalmente que o estilo de vida da proprietária afeta em seu negócio, na maneira de lidar com suas atividades.

Foi possível identificar o desejo de empreender na área de moda por parte da fundadora, que a fez persistir diante das dificuldades iniciais em seu negócio. Durante seu depoimento sobre a história da AIA foi permitido detectar algumas características da fundadora, entre elas: a capacidade de observar e identificar as necessidades do mercado e de reconhecer demandas de suas clientes, que não queriam mais despende um alto valor em vestidos de festas e a necessidade da loja possuir uma maior variedade de vestidos para disponíveis para a locação. Com isso, ela soube como adaptar seu negócio para melhor atender seu público.

Os demais praticantes da estratégia, as estagiárias, estão trabalhando há poucos meses na AIA, por isso, ainda estão conhecendo o negócio e a sua proposta de valor, sendo assim, elas estão sendo conduzidas pela fundadora, o que acaba tendo certa influência no comportamento das mesmas, no entanto, a proprietária afirma que já há um compartilhamento de ideias, uma relação de troca entre elas. A expectativa da proprietária é que aos poucos as estagiárias trarão mais ideias que possam aprimorar ainda mais na estratégia da empresa.

#### **4.2.2. Aquisição de *know-how* de RSC**

Para desenvolver estratégias de RSC a dona da loja realiza pesquisas em *sites* locais e internacionais de projetos relacionados a consumo e produção sustentáveis, entre outras leituras. Portanto, a proprietária da loja faz um *benchmarking*, utiliza das melhores práticas trazidas por outros projetos, ela relata:

“Eu faço bastante pesquisa, eu acesso bastante *site* de fora. Bastante pessoas daqui, assim... Que fazem movimentos em relação a isso. Até, não só de festa relacionado a sublocação, mesmo em geral, assim. Tem o projeto gaveta, não sei se vocês já ouviram falar? É de umas meninas de São Paulo, que é bem legal também! E.. Hm... Eu leio bastante assim, sabe? Procuo sempre ficar por dentro” (AIANE SILVA, comunicação oral, 2016).

Sendo assim, as fontes de aquisição de *know-how* para o desempenho das práticas de RSC são as pesquisas em *sites* ligados a projetos de sustentabilidade.

De acordo com Welzel e Lavarda (2016) as fontes de aquisição do *know-how* necessário ao desempenho das práticas podem ser individual, por iniciativa pessoal; intraorganizacional, com incentivo da organização e entre suas unidades, e interorganizacional, entre organizações distintas por iniciativa individual e/ou com incentivo da organização.

Portanto, é possível afirmar que a fonte de aquisição de *know-how* no caso da construção de estratégias de RSC na AIA foi individual, pois partiu da iniciativa pessoal da fundadora em pesquisar sobre assuntos relacionados a sustentabilidade na área da moda.

#### 4.2.3 Práticas da estratégia de RSC

De acordo com o modelo apresentado por Welzel e Lavarda (2016) relacionando RSC à estratégia como prática, as ‘práticas’ são equivalentes às categorias das ‘Melhores Práticas de RSC’. Dentro dessas ‘Melhores Práticas’ são apontadas as seguintes categorias: ‘Melhoria das Condições Trabalhistas’, ‘Meio Ambiente e Processo Produtivo’, ‘Melhoria das Condições Socioeconômicas’, ‘Inclusão de *Stakeholders* Externos’ e ‘Melhoria da Qualidade de Vida da Comunidade local’.

Na ‘Melhoria das Condições Trabalhistas’, a proprietária afirma que seu objetivo é, em um horizonte de tempo médio, profissionalizar essas pessoas que trabalham no momento na loja, poder pagar um salário, ao invés da bolsa de estágio e contratá-las como CLT, pois a dona da loja as reconhece como sendo excelentes profissionais. Conforme relatado durante a entrevista, a dona da loja relata seu relacionamento com suas funcionárias da seguinte forma:

“[...] Excelente! Graças a Deus, me dou super bem! [...] agora a gente está com essas duas estagiárias que também são duas fofas, assim. E é muito legal, porque eu vejo elas crescendo, sabe? Tipo elas são bem inseguras. Tipo, não têm experiência nenhuma! Sabe? Até às vezes para mim é meio complicado, porque as coisas são meio rápidas, né? Tudo tem que ficar pronto na semana, é correria, e elas ali sem saber... e eu tenho que ficar explicando, mas elas pegam super bem! Graças a Deus é muito bom, assim. Eu espero que eu consiga levar elas comigo. Poder realmente pagar um salário, contratar elas, sabe? Valorizar o que ela tem de bom, porque elas são excelentes, sabe?” (AIANE SILVA, comunicação oral, 2016).

A intenção de querer profissionalizar essas estagiárias é percebida como uma forma de melhorar as condições trabalhistas delas, pois de acordo com o que a dona da loja afirmou, elas ainda não possuem experiência, então trabalhar na AIA pode vir a acrescentar para a experiência profissional. Atualmente elas recebem uma remuneração de estágio, que se chama bolsa auxílio e é compatível à remuneração de estagiários da área da moda. Trabalham quatro horas diariamente de maneira flexível para que possam ter tempo de cumprir suas tarefas da faculdade.

Na questão do ‘Meio Ambiente e Processo Produtivo’, o próprio modelo de negócio atua com a consciência do reaproveitamento de peças do vestuário. As roupas ao serem produzidas agradem a natureza e por meio do aluguel a empresa promove a desaceleração dessa produção. Conforme apontado na fundamentação teórica, no quadro 1, o aluguel de

roupas é apresentado pelo *site Slow Down Fashion* (2016) como um modelo de negócio inovador dentro do movimento *slow fashion*. A loja também realiza customização das peças, para isso conta com o auxílio do trabalho de uma costureira de confiança, a proprietária salienta que essa costureira possui condições sadias de trabalho. A costureira trabalha de acordo com a demanda e não possui nenhum vínculo empregatício com a loja.

Aproximando-se das ideias das autoras Welzel e Lavarda (2016), uma das dimensões de RSC proposta por Ashley et al. (2005), *Relações Core Business*, que tratam do propósito social do qual a organização deve atingir, considerando o contexto *slow fashion*, podemos identificar que está retratada similarmente às questões de ‘Meio Ambiente e Processo Produtivo’, ou seja, principalmente no próprio modelo de negócio: a locação, a sublocação e o bazar, esses modelos se apresentam como formas conscientes de consumo, onde o aproveitamento de cada peça é aumentado.

Na categoria ‘Inclusão de *stakeholders* externos’ pode-se citar a participação ativa dos clientes permitindo que a empresa opere com o segmento de sublocação de trajes. Nesse sentido, a fundadora acredita que proporciona um ótimo custo-benefício para seus clientes, uma vez que pode realizar o desejo de clientes em se vestir bem sem ter que desembolsar um alto valor, a questão da sublocação também é uma modalidade do negócio que pode ajudar o cliente com uma quantia a mais na renda mensal, considerando o período de dificuldade econômica do país qualquer renda extra é bem-vinda.

Observa-se que a empresa realiza de forma ética e transparente suas publicações nas mídias sociais, uma vez que expõe o real sentido do movimento *slow fashion*.

Em relação aos fornecedores e à procedência do material dos trajes da sublocação, é evidente que não há como ter controle, pois foram outras pessoas que compraram de alguém em algum lugar. A proprietária tenta fazer os próprios produtos com costureira de confiança, mas também compra muitas peças prontas. A escolha de fornecedores conscientes ainda é algo a ser implementado na AIA, o controle de quem são, e como fazem seus produtos ainda não é de conhecimento da loja. Isto é justificado pela proprietária como algo difícil de ser realizado devido ao tamanho da cadeia produtiva do vestuário e o fato de moda festa ser mais estética, porém, a partir dessa explicação, refletiu e alegou buscar tecidos mais ecologicamente corretos, conforme relatou durante a entrevista:

“Então, do ‘*slow fashion*’ (sublocação dos vestidos), eu não tenho controle, né? As pessoas compraram de alguém em algum lugar e deixaram lá para alugar. As nossas peças a gente tenta fazer, algumas peças eu faço com costureira de confiança que eu não estou explorando, nem nada disso, assim, tal! E a gente compra bastante coisa pronta assim, sabe, realmente era uma coisa de se pensar, né? Mas como moda festa é muito estética, não sei se conseguiria conciliar um fornecedor que pensasse

ecologicamente para comprar desse fornecedor, entendeu? Para tentar fazer o *business* completo ser consciente. Assim, é que a cadeia é muito grande, é muito extensa, sabe? Então acho que seria difícil assim, mas é uma coisa de se pensar também! Talvez a gente procurar tecidos mais ecologicamente corretos e tal” (AIANE SILVA, comunicação oral, 2016).

A partir disso, percebe-se que a empresa se encontra no estágio dois, referente aos estágios de desenvolvimento de uma organização socialmente responsável, conforme a Fundação Nacional da Qualidade (2011)<sup>7</sup> definiu, a organização reconhece os impactos causados por seus produtos, processos e instalações, apresentando algumas ações isoladas, no sentido de minimizá-los. Eventualmente, busca promover o comportamento ético. Nesse sentido, Esteves (2000) corrobora na necessidade de que a organização reflita quanto ao impacto do seu produto na qualidade de vida do consumidor, as consequências do *marketing*, da sua loja, entre outros.

Quanto à categoria ‘Melhoria da qualidade de vida da comunidade local’, a fundadora já promoveu bazar, com a possibilidade de o cliente vender sua própria peça, e também o modelo de negócio de sublocação dos vestidos funciona como uma forma de fazer o cliente deixar seu vestido para aluguel obter uma renda em cima de um produto que não estaria usufruindo mais.

Carroll (1979) destacou a filantropia como uma dimensão da RSC, atitudes puramente voluntárias e a decisão de assumi-las é guiada apenas pelo desejo da empresa de se envolver em papéis sociais não obrigatórios, não exigidos por lei. Sabemos que atualmente essa dimensão já não tem tanta ênfase, porém, é importante salientar que já foi praticada na loja. A organização fez uma ação para mobilizar seus clientes e dessa forma, angariar roupas inverniais para distribuir em uma comunidade carente da cidade onde está situada, Florianópolis. A proprietária se conscientiza de que a doação de vestidos de festa não é algo aproveitado por pessoas de comunidades carentes, por se tratar de algo secundário e que não aquece em períodos de frio intenso.

Quanto ao relacionamento da proprietária com as estagiárias, a fundadora descreve-o como excelente, conforme destacado anteriormente<sup>8</sup>, e que o compartilhamento de ideias só tem a acrescentar ao negócio.

Quanto ao entendimento da categoria de ‘Melhoria das condições socioeconômicas’, se dá ao observar que a loja promove a conscientização do consumo responsável, ao reaproveitar uma peça de roupa várias vezes, diminuindo os impactos negativos que os processos de produção do vestuário causam ao meio ambiente.

---

<sup>7</sup> Vide Quadro 5 p. 46

<sup>8</sup> Vide p. 80



#### 4.2.4 Perspectiva e significado de RSC

A dona da AIA percebe seu modelo de negócio como sendo uma forma *slow* de moda, conforme ela afirmou durante a entrevista:

“[...] eu consigo ver o meu *business* como sendo tudo uma forma *slow* de moda. Tanto a locação, que são os vestidos que a gente tem, quanto a sublocação, que são os vestidos de terceiros que a gente deixa para alugar, quanto o bazar! [...] Tem a parte da customização também, que eu acho que é um pouco *slow*, que a gente tenta reaproveitar algumas peças.” (AIANE SILVA, comunicação oral, 2016)

Quando questionada sobre o que entende que seja o *slow fashion* a proprietária respondeu resumidamente falando sobre a origem do movimento e como os valores do *slow* vinham ao encontro da proposta do seu negócio, ela relatou durante a entrevista:

“[...] o *slow fashion* é um movimento que começou na Europa, né? E aí eu lendo sobre esse movimento eu aderi o nome *slow fashion*. Eu titulei o meu trabalho com esse nome, porque eu achei que tinha haver, assim sabe? Uma forma de desenfrear o consumo. Porque, querendo ou não, hoje em dia é muito *fast fashion*, as coisas estão muito rápidas, degrada muito a natureza, eu acho que o vestuário ele gera muita, muita, muita sujeira para o meio ambiente. [...] Então o *slow fashion* é mais isso, sabe? É tu ser consciente, em questão de tu consumir, de tu não pagar 5 mil reais num vestido e deixar lá, usar uma vez. E também tu compartilhar. Essa ideia de compartilhar as coisas, tipo, de tu fazer um maior aproveitamento da peça, sabe? Fazer a peça ter mais valor assim. Do que usar ela uma vez e ficar guardada se degradando.” (AIANE SILVA, comunicação oral, 2016)

Quando questionada a respeito do que entente por RSC, a proprietária da loja respondeu:

“[...] tua responsabilidade com o meio ambiente, com teus clientes teus fornecedores, tipo o que tu pode oferecer para eles, tipo assim, que ajude num todo, sabe? Do nosso jeito, né? Com nosso segmento assim, da forma que agente pode ajudar. O que tu entrega assim, teu comprometimento com a sociedade.” (AIANE SILVA, comunicação oral, 2016)

Na perspectiva de devolver algo a sociedade ou comunidade local a proprietária diz tentar ajudar à sua maneira, alega ter consciência de que não irá resolver o problema como um todo, mas que tenta fazer sua parte. Acredita que dissemina a conscientização para com seu público e o custo-benefício que traz ao mesmo. A conscientização se dá pelo aproveitamento de uma peça, aproveitando dela a maior utilidade possível, conforme seu pensamento na entrevista:

“Mas do nosso jeito a gente faz a nossa parte! Sabe? Eu acho que os brechós também são uma forma, tipo consciente, assim né? É eu acho que é isso, meio que dar vida útil as peças, assim. Fazer elas terem [...] uma utilidade maior! Assim, né? Custo-benefício. É isso o que a gente fornece para a sociedade mesmo. Sabe? Essa consciência, custo-benefício.” (AIANE SILVA, comunicação oral, 2016)

Com esses depoimentos percebe-se que a dona da AIA possui uma ideia superficial do que é RSC e movimento *slow fashion*, mas é uma ideia correta.

#### 4.2.5 Práxis da Estratégia de Responsabilidade Social

Pelo fato do próprio modelo de negócio – de locação e sublocação de roupas para festas – ser a prática mais nítida de RSC à luz do movimento *slow* da AIA, a *práxis* se configura como sendo todas as atividades operacionais que dão suporte para que ocorra a locação e a sublocação das peças, uma vez que a definição de *práxis* nos estudos de estratégia como prática é à atividade real, aquilo que as pessoas fazem na prática, como o trabalho que é, de fato, realizado ao se fazer estratégia, que, mesmo sendo um trabalho difuso, na medida em que envolve não apenas a alta administração, ainda pode ser visto acontecendo por meio de episódios como, por exemplo: *board meetings*, projetos, trabalhos de consultoria, conversas estratégicas, entre outros. (WHITTINGTON, 2006; ALBINO E GONÇALVEZ, 2008).

De acordo com o modelo apresentado por Welzel e Lavarda (2016) relacionando RSC à estratégia como prática, a *práxis* corresponde às ‘Fases Gerais de Implementação de RSC’, essas fases podem ser expressas através da descrição de como são realizadas as ‘etapas do processo e desenvolvimento dos instrumentos para implementação de RSC’ na empresa por meio da interação das seguintes quatro categorias: ‘prospecção e percepção do ambiente social’, ‘medidas administrativas e documentais para a execução de RSC’, ‘incentivo e comunicação de RSC’ e ‘verificação e controle das medidas de RSC’. A seguir são descritas as ‘Fases Gerais de Implementação de RSC’ na AIA.

O ‘Processo e percepção do ambiente social’ ocorre por meio de observação e conversa com as clientes, bem como por meio de pesquisas em *sites* locais e internacionais relacionados aos temas de *slow fashion*, consumo sustentável e locação de vestidos. A conversa entre as estagiárias e/ou a proprietária com as clientes se dá durante os atendimentos, neles são possíveis extrair sentimentos e impressões da clientela em relação à RSC. Uma das estagiárias afirma que as clientes não possuem consciência em relação ao modelo do negócio ser uma forma de desenfrear o consumo, mas reconhecem a praticidade que é para elas mesmas, e justifica isso da seguinte forma:

“Talvez por falta de informação elas não pensem muito sobre isso. [...] Acho que é falta de informação sobre isso, que além de ser prático para elas, pode ser uma coisa que ajuda bastante o meio ambiente. Eu acho que é falta de informação delas [...]”  
(TAYNAH COIMBRA, comunicação oral, 2016)

Portanto, é reconhecido que as clientes a AIA, ainda não possuem uma consciência de que alugando um vestido podem estar contribuindo para um consumo sustentável, e isso é atribuído à falta de informação delas.

O ‘Incentivo e comunicação de RSC’ conforme exposto acima ainda não é totalmente efetivo ao ponto das clientes reconhecerem o modelo de aluguel como algo relacionado ao movimento *slow* e RSC. Segundo a proprietária, as ações que a empresa realiza poderiam ser mais divulgadas, pois observa que o conceito da loja não tem visibilidade, ela não é lembrada por isso, mesmo a loja procurando praticar os valores do *slow fashion*.

Atualmente a loja possui como meio de divulgação o *instagram*, o *facebook* e *site*, a dona da loja afirma tentar deixá-los sempre atualizados, mas ainda assim, acha que poderiam estar mais expostos, conforme relatado durante a entrevista:

“[...] eu tinha que divulgar mais, sabe? Quando eu tive esse ‘clique’ eu não tinha visto isso em lugar nenhum, e hoje, eu vejo que apesar de ser uma ideia legal e eu quero mesmo que as pessoas divulguem... tipo assim, eu não sou lembrada por isso! [...] Eu acho que eu devia divulgar mais, hoje a gente tem o *instagram*, o *facebook*, nosso *site* que a gente está reformulando, tentando manter mais atualizado, mas precisaria mais divulgação, com certeza. Talvez uma assessora de imprensa, alguma coisa para ficar mais na mídia, sabe? Mas agora como a gente deu prioridade para a mudança do ponto, acabou que essa divulgação ficou um pouquinho para trás[...]” (AIANE SILVA, comunicação oral, 2016).

Contudo a empresa já divulgou algumas vezes em suas redes sociais valores do *slow fashion*, conforme apresentado na figura a seguir.

Figura 10: Divulgação dos valores do *slow fashion* pela AIA



Fonte: Instagram da AIA<sup>9</sup>

<sup>9</sup> Disponível em: [https://www.instagram.com/p/tqWL\\_xOpj5/?taken-by=alugueaia](https://www.instagram.com/p/tqWL_xOpj5/?taken-by=alugueaia)

Desfrutando do significado de Baron (2001) no quadro 2, que se refere ao uso da RSC para atrair os consumidores socialmente responsáveis (RSC estratégica) e de McWilliams et al. (2002) que alerta sobre essas estratégias que podem gerar vantagem competitiva, no sentido de que as empresas adquirem um bom público em conjunto com a sua estratégia de *marketing* e negócios, ou seja, se a AIA investir no *marketing* focado na proposta de valor do negócio e nas ações da empresa, teria maior probabilidade de atrair potenciais clientes que normalmente aderem ao estilo de consumo/vida mais consciente.

Em relação às ‘Medidas administrativas e documentais para a execução de RSC’ os procedimentos envolvidos no processo de locação, sublocação e o bazar já estão bem estruturados.

O planejamento e implementação dos processos foram formulados principalmente pela proprietária, existe a cooperação de todas as partes para a execução, as estagiárias auxiliam, porém, as iniciativas partem da fundadora. Os processos das atividades da loja foram todos desenvolvidos ao longo do tempo pela proprietária da loja.

A locação acontece de maneira com o que os clientes possam visitar o *site*, podendo ter uma prévia dos modelos que estão disponíveis para aluguel, agendam um horário para visitar a loja, o cliente faz a escolha do vestido e é cobrado um valor para que o mesmo possa utilizar por um determinado período.

Na sublocação o cliente tem de enviar fotos do vestido em desuso e em bom estado para o e-mail de contato da loja, após uma análise prévia conforme perfil da loja, estando dentro dos critérios, a loja disponibiliza em suas araras para sublocar. A porcentagem do cliente é de acordo com o que a AIA define, essa parceria é formalizada contratualmente.

O bazar de aniversário se dá pela ideia de vender os vestidos que a loja julga não apresentar mais condições apropriadas para a locação e disponibilizar um espaço para as clientes que também desejam vender seus vestidos em desuso.

A AIA dispõe de um lugar limpo e organizado, os produtos (trajes) visivelmente higienizados, expostos organizadamente por cor, já etiquetados com preço e os produtos que estão disponíveis para sublocar, são designados como ‘*slow fashion*’, como forma de diferenciação dos demais. A loja também valoriza o atendimento personalizado aos clientes, pois é realizado marcação de horário para atendê-los, naturalmente que o cliente que entra na loja sem agendamento também é atendido. O atendimento se dá pela atenção da estagiária e/ou da proprietária, as mesmas apresentam os modelos, orientam nas escolhas, e quando necessário, fazem as medições do corpo do cliente para ajustes de costura.

Aos empregados da loja são oferecidas condições dignas de trabalho, há uma costureira de confiança que presta serviço eventualmente para a loja, de acordo com a demanda de ajustes e customização dos trajes. As estagiárias da área da moda podem aproveitar a experiência na loja para seu crescimento profissional já que a proprietária possui bom *know-how* nessa área. Há também uma lavanderia que presta serviço a loja no processo de higienização dos vestidos.

O sistema operacional utilizado é, de acordo com a proprietária da loja, um que ela encontrou na *internet* e adapta ao seu negócio. Nele é possível registrar despesas e receitas, gerar ordens de serviço, a dona da loja afirma que adapta o sistema ao seu negócio, mas reconhece que poderia usar um sistema melhor, conforme exposto a seguir:

“[...] o sistema que eu alimento, com despesa e receita, essas coisas, é o mesmo que a gente gera o contrato, e foi um da *internet*. Que eu estou desde o começo adaptando total para o meu negócio! [...] Tipo, eu adapto tudo e não é perfeito, sabe? Eu sei que eu podia ter um sistema bem mais redondinho que me desse relatórios bem mais completos, sabe?” (AIANE SILVA, comunicação oral, 2016).

De acordo com a proprietária existe uma empresa que está desenvolvendo um sistema:

“[...] recebi um e-mail de um sistema, que eles estão criando agora, é uma empresa bem nova [...] esses caras, eles sentiram a necessidade de criar um sistema específico para aluguel de vestido! Porque a gente, tá tendo muitas pessoas que estão alugando vestido. Então é um furo, assim, que não tem nada específico!” (AIANE SILVA, comunicação oral, 2016).

Um sistema operacional mais completo e específico para aluguel de roupas poderia vir a facilitar as rotinas da AIA, e auxiliar na geração de relatórios para análises gerenciais.

A ‘Verificação e controle das medidas de RSC’ ainda não é um processo estruturado e rotineiro, ocorre de modo informal, durante os atendimentos, observando e buscando saber a percepção das clientes quanto ao reconhecimento da AIA como uma empresa de *slow fashion*. Entretanto, de acordo com o que já foi exposto, as clientes não identificam a loja como uma marca de *slow fashion*.

#### 4.2.6 Alocação departamental

Atualmente a empresa conta com duas estagiárias e a dona da loja. Quando questionada sobre que atividade desempenha na loja, uma das estagiárias relatou:

“é de atendimento ao público, que é ajudar elas a experimentarem e tal. E às vezes eu tenho que fazer algumas coisas lá dentro, de ajuste e de fazer bordado. Mas é mais atendimento. Na minha parte, a da Marina que é a outra de... que fica aqui, ela fica mais lá atrás. E da mídia social também, às vezes eu faço” (TAYNAH COIMBRA, comunicação oral, 2016).

Portando, as estagiárias estão envolvidas com atividades de atendimento ao público, costuras e comunicação pelas mídias sociais.

A proprietária da loja acompanha as estagiárias nas atividades que elas realizam e, no entanto, também é responsável pela parte administrativa, gestão da equipe e decisões da loja.

Ela relata:

“Todo mundo faz um pouquinho de cada coisa. Mas eu que me mobilizo, eu que faço toda a função de iniciativa assim e tal, elas me auxiliam, sabe? Mas a gente conversa, as ideias sempre giram assim no grupo, a gente sempre compartilha [...] Aí... eu acho que é legal, porque a gente compartilha essa coisa, de elas estarem lá estudando ainda, sabe? Estão aprendendo, elas trazem coisas para mim, eu ensino muita coisa para elas, então a gente cresce meio que juntas” (AIANE SILVA, comunicação oral, 2016).

Sendo assim as praticantes da estratégia na AIA são: a fundadora da loja e as suas estagiárias. A primeira exercendo principalmente a atividade de elaboração da estratégia e também de aplicação desta. E as estagiárias, até o momento, exercendo atividades operacionais da estratégia.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A descrição e a análise da construção de estratégias de RSC, apresentada no Capítulo 4, aproximam-se da perspectiva da abordagem sistêmica, apresentada por Whittington (2002). Em que assume os processos como podendo ser deliberados, onde a capacidade das organizações em planejarem e agirem dentro de seus ambientes não é descartada. Onde os teóricos sistêmicos argumentam que as formas de desenvolvimento da estratégia dependem do contexto social, e assim, a estratégia deve ser concebida com sensibilidade sociológica (WHITTINGTON, 2002). Nesse sentido, a perspectiva sistêmica desafia a universalidade de qualquer modelo estratégico, pois suas formulações dependem das características sociais dos estrategistas e do contexto social. Conforme foi relatado na narrativa da construção de estratégia de RSC da empresa AIA, a proprietária da loja a partir de um ‘choque’ de realidade a respeito da procedência de um produto que ela havia comprado pela *internet*, passou a procurar assumir uma postura ética e levou isso para seu negócio, elucidando que a característica social dos estrategistas nesse caso influenciou na formação da estratégia. E esclarecendo a influência do contexto social na formação de estratégia de RSC foi possível observar no capítulo da fundamentação teórica, na seção em que é abordada a evolução do movimento *slow*, que atualmente temos diversos movimentos sociais questionando a nossa relação com o uso do tempo, tendo conhecimento desses movimentos a dona da loja resolveu aderir valores deles no seu negócio.

Na abordagem sistêmica, apresentada por Whittington (2002), outros resultados são buscados com a estratégia além da maximização do lucro sobre o investimento, como por exemplo, crescimento e status elevados. A adesão de estratégia de RSC no contexto do movimento *slow fashion* não foi aderida na AIA em busca de retornos financeiros, mas sim pela busca de reconhecimento da marca como uma empresa ética, preocupada com o bem-estar da sociedade e do meio ambiente, portanto a estratégia foi desenvolvida visando um status de ser reconhecida como socioambientalmente responsável.

A narrativa também destaca a natureza deliberada e emergente da estratégia socialmente responsável da AIA. Emergente quando se observa a descoberta da proprietária da loja que o negócio havia se tornado uma forma de consumo consciente. Apresenta-se como deliberada quando são incorporados ao negócio os valores do *slow*, quando ela titula o trabalho de sublocação como ‘*slow fashion*’ e quando divulga nas redes sociais da empresa o *slow fashion*.

Essa característica de ser deliberada e emergente, simultaneamente, aproxima esse caso específico da estratégia de RSC da AIA ao modelo de estratégia da Escola Empreendedora. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) afirmam que a estratégia na Escola Empreendedora pode ser vista como deliberada, quando se trata do senso de direção e emergente, quanto aos detalhes que são adaptados no trajeto. Na Escola Empreendedora a estratégia existe na mente do líder como uma perspectiva, um senso de direção de longo prazo. E o processo de formulação dela é semiconsciente, com base nas experiências e intuição do líder. Conforme exposto na narrativa, são identificados que os valores e estilo de vida da fundadora influenciam significativamente na elaboração da estratégia da empresa.

A narrativa apresentada no Capítulo 4, também evidencia o relacionamento das influências internas e externas à organização na construção e na prática das estratégias. Como influência externa foi identificada que a AIA teve sua estratégia formada visando atender de melhor maneira suas clientes, ofertando a elas um modelo de consumo em que não seria necessário despender uma quantia tão grande de dinheiro em roupas para serem utilizadas uma única vez. Como influência interna, a fundadora a AIA identificou a sua deficiência em conseguir ofertar uma grande quantidade de produtos, que seria fundamental para atingir o sucesso em seu negócio, e com isso, elaborou outro modelo, o de sublocação de roupas, com a finalidade de conseguir ofertar uma maior quantidade de produtos. Mais tarde, surgiu a associação do modelo de negócio da empresa ao movimento *slow fashion*, que foi algo percebido pela fundadora quando conheceu o movimento e viu que seu negócio havia se tornado uma forma *slow* de consumo. Após tomar conhecimento disso, a proprietária da AIA tituló o serviço de sublocação como '*slow fashion*'. Portanto, além do custo-benefício e da praticidade do aluguel de roupas a AIA passou a oferecer às suas clientes uma forma de consumo sustentável.

O modelo de negócio de aluguel de roupas vem ao encontro principalmente de dois dos valores do *slow fashion*, que foram apresentadas no Quadro 1, um deles é o item 'diversidade', onde o site *Slow Down Fashion* (2016) afirma que "O movimento encoraja e reconhece modelos de negócios inovadores e diversos, como: *designers* independentes, cooperativas, brechós, peças *vintages*, materiais reciclados, aluguel e troca de roupas" e o outro é o item 'praticar a consciência', que é descrito como a forma que a pessoas dentro do movimento agem, buscando fazer a diferença no mundo de forma inovadora e criativa, tomando decisões baseadas em suas convicções e sobretudo, na vontade de agir de forma responsável.



Foi observado que a proprietária desempenha a valorização de suas estagiárias quando relata almejar contratá-las como celetistas futuramente e quando diz ter uma ótima relação para com as mesmas. As estagiárias possuem tempo para cumprir suas atividades da faculdade, pois trabalham quatro horas diariamente de maneira flexível e são remuneradas.

A dona da AIA também mantém uma relação ética com seus clientes, pois no segmento de sublocação é acordado formalmente a parceria através de um contrato no intuito de assegurar ambas as partes. Essas são atitudes que podemos identificar que fazem parte do conceito de RSC, como expõe os autores Esteves (2000) e Ashley et al. (2005) que é tratar bem as pessoas, que apoiam, colaboram, participam, admiram e são a sustentação da empresa (no caso as estagiárias e os demais clientes), valorizando seus empregados e mantendo boa conduta na relação com seus clientes e fornecedores (os clientes neste caso, também fazem papel de fornecedores).

As práticas de RSC mais utilizadas na empresa são a ‘Inclusão de *Stakeholders* Externos’ e ‘Meio Ambiente e Processo Produtivo’. Uma vez que o aluguel de roupas é um modelo de consumo sustentável, envolve principalmente os clientes a praticarem um consumo consciente. O aluguel de roupas também atua como uma forma de desacelerar o processo produtivo, fazendo com que se tenha um maior aproveitamento de cada peça e assim prolongando a vida útil dessa. Conforme os relatos já vistos anteriormente da proprietária, é perceptível que ela tem consciência dos aspectos e práticas positivas que proporciona aos seus clientes, e no que a empresa impacta no seu cenário como um todo, pois de acordo com que pontua Esteves (2000) é necessário que a organização reflita quanto ao impacto do seu produto na qualidade de vida do consumidor, as consequências do *marketing*, da sua loja, entre outros. Quanto as consequências do *marketing*, nota-se a importância de investir e ter cautela na elaboração de seus *posts* nas mídias sociais.

Na descrição da *práxis* da estratégia de RSC, apreciada utilizando as ‘fases gerais de implementação de RSC’ foi possível identificar falhas quanto ao ‘incentivo e comunicação de RSC’ e a ‘verificação e controle das medidas de RSC’.

Quanto ao ‘incentivo e comunicação de RSC’ foi observado que com a mudança para a nova sede, surgiram outras demandas de atividades que deixaram para trás o *marketing* nas redes sociais. A AIA não vem aproveitando as possíveis clientes que o modelo de negócio *slow* pode trazer, clientes com uma consciência de consumo semelhante a que é proposta pelo movimento *slow*. O que pode ser algo melhor explorado pela organização e ainda levar a mais pessoas os valores do movimento *slow fashion*. A dona da AIA afirma que gostaria de ser reconhecida pelo *slow fashion*. Para poder ser reconhecida como uma marca de *slow fashion*,

a AIA poderia melhorar sua comunicação com suas clientes sobre os valores do movimento *slow*, não apenas nas redes sociais, mas também durante os atendimentos, expondo para elas que o aluguel é uma forma *slow* de consumo. Com o objetivo de posicionar a loja como uma marca de *slow fashion*, poderia também entrar em contato com *sites* brasileiros que divulgam ações nesse sentido, como é o caso do *site Slow Down Fashion* e realizar parcerias para participar de eventos voltados para empresas, que assim como a AIA, buscam serem reconhecidas como marcas de *slow fashion*.

Em relação à ‘verificação e controle das medidas de RSC’ foi constatado que ainda não se tem um processo estruturado, é feita de modo informal pelas estagiárias e/ou proprietária por meio da observação, buscando saber a percepção das clientes, durante os atendimentos, quanto à identificação da AIA como uma empresa de *slow fashion*. Para melhorar a ‘verificação e controle das medidas de RSC’ poderia ser criado um meio de avaliação com critérios e metas a serem atingidos, para que a empresa realize um controle eficaz, possibilitando verificar se as ações de RSC trazem algum retorno para a empresa. Retornos que não sejam apenas refletidos por meio do lucro, mas também por meio de outras metas a serem atingidas, como por exemplo, a percepção do cliente em relação à marca como uma empresa de *slow fashion*. Inicialmente poderia ser desenvolvida uma pesquisa de percepção do cliente em relação à marca, buscando verificar se é atingido o objetivo de ser reconhecida como uma marca de *slow fashion*. Posteriormente com base nas informações levantadas nessa pesquisa, elaborar e aplicar novas estratégias de *marketing*. Após aplicar essas novas estratégias, avaliar se essas tiveram o efeito esperado, realizando uma nova pesquisa verificando se a empresa passou a ser reconhecida como uma marca de *slow fashion*.

Conforme analisado na perspectiva e significado de RSC por parte da empresa, o conceito de RSC é conhecido pela proprietária, de forma superficial, mas correto. Pelo fato de conhecer o significado do movimento *slow fashion* e RSC, a proprietária poderia aprofundar seu conhecimento sobre os assuntos e assim gerir de maneira estratégica esse diferencial da empresa, de buscar ser responsável com o meio ambiente e a sociedade, corroborando com essa sugestão Waldman et al. (2004), no Quadro 2, afirma que as empresas geridas por gestores intelectuais, fazem RSC mais estratégica comparadas a outras organizações.

Conforme exposto na narrativa, é indicado pela fundadora que há uma inviabilidade do acesso à procedência dos materiais utilizados nos produtos oferecidos pela empresa. Portanto sugere-se que a loja procure de alguma forma estar ciente da procedência dos produtos que ela está ofertando na loja, mesmo aqueles que são da sublocação. A loja poderia criar uma política interna de somente intermediar o aluguel dos vestidos que ela saiba a

procedência. Esse controle poderia ser feito por meio da exigência de nota fiscal da compra da peça, ou por meio da dona do traje contar a história da confecção dele, quem foi a costureira que o fez, que materiais foram utilizados, onde ela comprou esses materiais, quem desenhou o modelo, etc.. Essa seria uma forma também de explorar um dos valores do *slow fashion*, que foi exposto no Quadro 1, que é ‘reconhecendo as necessidades humanas’ onde na descrição é incentivado aos *designers* a explicarem a história por trás de cada peça que faz com que o consumidor tenha um relacionamento mais próximo com quem está ofertando o produto.

Ressaltamos que o presente trabalho descreve a forma que ocorre a construção da *práxis* de estratégias socioambientalmente responsáveis no contexto do movimento *slow* de apenas uma empresa, portanto não é possível afirmar que em todas as empresas que adotaram/adotarão estratégias nesse mesmo contexto serão desenvolvidas e abordadas da mesma forma. É necessário estudar cada caso separadamente, pois em cada empresa são encontradas pessoas diferentes, com experiências de vida e personalidades diferentes e, destacando o *insight* essencial da perspectiva de ‘estratégia como prática’, indicado por Whittington (2006), a estratégia é mais do que apenas uma propriedade das organizações, mas sim a estratégia é algo que as pessoas das organizações fazem com influências que vem de fora, bem como de dentro das organizações, e geram efeitos que permeiam por toda a sociedade. Sendo assim, não é possível fazer uma generalização de que o mesmo que ocorre na AIA é verificado em todas as empresas de *slow fashion*.

Outra contribuição deste trabalho é o relato de um modelo de negócio socioambientalmente responsável no setor do vestuário, que realça a existência de outras possibilidades para as empresas poderem estar oferecendo modelos de consumo consciente, entender e fazer com o que o movimento *slow* perpetue, não o encarando apenas como uma ‘moda’ passageira, mas sim como algo cultural, enraizado. Incentivando a reflexão de futuros empreendedores que possuem interesse em desenvolver um negócio setor *fashion* a explorarem novas possibilidades de negócios sustentáveis. Flecher (2010) afirma que acima de tudo, a cultura *slow* é um convite para pensar em sistemas para mudar o setor *fashion*, questionar o papel do crescimento econômico, os valores subjacentes e as visões de mundo na moda, para que ocorra verdadeiramente um desenvolvimento na sociedade.

## REFERÊNCIAS

- AIA. **Instagram**. Disponível em: <<https://www.instagram.com/alugueaia/>>. Acesso em: 31 maio 2016.
- AIA. **Site**. Disponível em: <<http://www.alugueaia.com.br/>>. Acesso em: 31 maio 2016.
- ALBINO, José Coelho de Andrade; GONÇALVES, Carlos Alberto. Estratégia como Prática: Uma Proposta de Síntese. In: XXXII, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** . Rio de Janeiro: Anpad, 2008. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/ESO-A1237.pdf>>. Acesso em: 28 out. 2015.
- ALIANÇA CAPOAVA (Org.). **Responsabilidade Social Empresarial: Por que o guarda-chuva ficou tão pequeno?** 2010. Disponível em <http://site.gife.org.br/publicacao-responsabilidade-social-empresarial-por-que-o-guardachuva-ficou-pequeno-da3c5fff52ec6f.asp>. Acesso em 26 abr. 2016.
- ANICET, Anne; RÜTHSCHILLING, Evelise Anicet. Relações entre moda e sustentabilidade. In: COLÓQUIO DE MODA, 9., 2013, Fortaleza. **Anais...** . Fortaleza: Colóquio de Moda, 2013. Disponível em: <[http://www.coloquiomoda.com.br/anais/anais/9-Coloquio-de-Moda\\_2013/ARTIGOS-DE-GT/Artigo-GT-Moda-e-Sustentabilidade/Relacoes-entre-moda-e-sustentabilidade.pdf](http://www.coloquiomoda.com.br/anais/anais/9-Coloquio-de-Moda_2013/ARTIGOS-DE-GT/Artigo-GT-Moda-e-Sustentabilidade/Relacoes-entre-moda-e-sustentabilidade.pdf)>. Acesso em: 01 out. 2015.
- ARINS, Henrique Budal. **Movimento Slow: Uma Análise Sob A Ótica Dos Enclaves Do Ecodesenvolvimento**. 2009. 100 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Pós-graduação em Administração, Centro Sócioeconômico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/92326/269348.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 28 out. 2015.
- ASHLEY, Patricia Almeida et al. **Ética e responsabilidade social nos negócios**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.
- BARROS, Aidil J. da Silveira; LEHFELD, Neide A. de Souza. Fundamentos de metodologia científica: um guia para a iniciação científica. 2 ed. São Paulo: Makron Books, 2000.
- CRESWELL, J. W. Projeto de pesquisa: métodos qualitativos, quantitativos e misto. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.
- BERTONCELLO, Silvio Luiz Tadeu; CHANG JÚNIOR, João. A importância da Responsabilidade Social Corporativa como fator de diferenciação. **Facom - Revista da Faculdade de Comunicação da Faap**, São Paulo, n. 17, p.70-76, 2007.
- CAPPELLE, Mônica CA; BORGES, Ceyça LP; MIRANDA, Adílio RA. Um exemplo do uso da história oral como técnica complementar de pesquisa em administração. **Anais do VIEnEO. Florianópolis: Anpad**, p. 1-13, 2010.
- CARROLL, A. B. **A Three-Dimensional Conceptual Model Of Corporate Performance**. Academy of Management Review, [S.l.], v. 14, n. 4, p. 497-505, 1979.

CARROLL, Archie; BUCHHOLTZ, Ann. **Business and Society: Ethics, Sustainability, and Stakeholder Management**. Cengage Learning, 2014.

CRESWELL, J. W. Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DELGADO, Daniela. FAST FASHION:: ESTRATÉGIA PARA CONQUISTA DO MERCADO GLOBALIZADO. **Modapalavra E-periódico**, Florianópolis, v. 2, n. 1, p.2-10, dez. 2008. Disponível em: <[http://www.ceart.udesc.br/modapalavra/edicao2/files/fast\\_fashion-daniela\\_delgado.pdf](http://www.ceart.udesc.br/modapalavra/edicao2/files/fast_fashion-daniela_delgado.pdf)>. Acesso em: 03 maio 2016.

DUARTE, Gabriela Garcez. O FAST-FASHION E O FATOR HUMANO: Uma abordagem para a conscientização da produção e do consumo e eliminação do trabalho escravo contemporâneo.. In: COLOQUIO DE MODA, 11., 2015, João Pessoa. **Anais...** . João Pessoa: Colóquio de Moda, 2015. p. 1 - 13. Disponível em: <[http://www.coloquiomoda.com.br/anais/anais/11-Coloquio-de-Moda\\_2015/ARTIGOS-DE-GT/GT10-MODA-E-SUSTENTABILIDADE/GT-10--FAST-FASHION-E-O-FATOR-HUMANO.pdf](http://www.coloquiomoda.com.br/anais/anais/11-Coloquio-de-Moda_2015/ARTIGOS-DE-GT/GT10-MODA-E-SUSTENTABILIDADE/GT-10--FAST-FASHION-E-O-FATOR-HUMANO.pdf)>. Acesso em: 03 maio 2016.

DUARTE, Dáfany Adrielle Brito. MARCAS SLOW FASHION: ENTRE O CONCEITO E O MERCADO DE MODA. In: COLÓQUIO DE MODA, 11., 2015, João Pessoa. **Anais...** . João Pessoa: Colóquio de Moda, 2015. p. 1 - 4. Disponível em: <[http://www.coloquiomoda.com.br/anais/anais/11-Coloquio-de-Moda\\_2015/POSTER/PO-EIXO5-MARKETING/PO-5-MARCAS-SLOW-FASHION.pdf](http://www.coloquiomoda.com.br/anais/anais/11-Coloquio-de-Moda_2015/POSTER/PO-EIXO5-MARKETING/PO-5-MARCAS-SLOW-FASHION.pdf)>. Acesso em: 03 maio 2016

ESTEVES, Sérgio A. P.. **O dragão e a borboleta: Sustentabilidade e Responsabilidade Social nos Negócios**. São Paulo: Axis Mundi, 2000.

FERREIRA, Veridianna Cristina Teodoro; MARTINS, Suzana Barreto. O PAPEL DA ERGONOMIA NA MODA COMO CONTRAPONTO AO FAST FASHION. In: COLÓQUIO DE MODA, 10., 2014, Caxias do Sul. **Anais...** . Caxias do Sul: Colóquio de Moda, 2014. p. 1 - 12. Disponível em: <[http://www.coloquiomoda.com.br/anais/anais/10-Coloquio-de-Moda\\_2014/ARTIGOS-DE-GT/GT10-MODA-SUSTENTABILIDADE-E-INCLUSAO-SOCIAL/GT-10-O-papel-da-ergonomia-como-contraponto-ao-Fast-fashion.pdf](http://www.coloquiomoda.com.br/anais/anais/10-Coloquio-de-Moda_2014/ARTIGOS-DE-GT/GT10-MODA-SUSTENTABILIDADE-E-INCLUSAO-SOCIAL/GT-10-O-papel-da-ergonomia-como-contraponto-ao-Fast-fashion.pdf)>. Acesso em: 03 maio 2016.

FLETCHER, Kate. Slow Fashion: An Invitation for Systems Change. **Fashion Practice: The Journal of Design, Creative Process & the Fashion Industry**, Londres, v. 2, n. 10, p.259-265, 27 abr. 2015. Disponível em: <<http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.2752/175693810X12774625387594>>. Acesso em: 03 maio 2016.

Fundação Nacional da Qualidade, **Conceitos Fundamentais da Excelência da Gestão** – São Paulo, 2015. Disponível em <http://www.fnq.org.br/informe-se/publicacoes/fundamentos-da-excelencia-em-gestao>. Acesso em 01 jun. 2016.

Fundação Nacional da Qualidade, **Crítérios de Excelência** – São Paulo, 2011. Disponível em [https://www.fnq.org.br/criterios\\_completo\\_isbn\\_pdf\\_-\\_FINAL.pdf](https://www.fnq.org.br/criterios_completo_isbn_pdf_-_FINAL.pdf) Acesso em 25 abr. 2016.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HOFFMANN, Maria Gorete. Fast fashion: risco ou oportunidade. Relatório de inteligência. Sistema de Inteligência Setorial, 2011. Disponível em: <[http://api.ning.com/files/mc9Mhd-81sMVkwmMJfXKfWIss\\*tv4Vtpoc2BpRy8hcIXGoJZ7jhJW\\*tJiKAmkmapWlBY2cXbYw4DTBzu07BdxYctjsWvIsSC/FastFashionRiscoouoportunidadereatorio\\_692.pdf](http://api.ning.com/files/mc9Mhd-81sMVkwmMJfXKfWIss*tv4Vtpoc2BpRy8hcIXGoJZ7jhJW*tJiKAmkmapWlBY2cXbYw4DTBzu07BdxYctjsWvIsSC/FastFashionRiscoouoportunidadereatorio_692.pdf)> Acesso em: 22 out. 2015.

HOLME, R., & WATTS, P. (2000). Corporate Social Responsibility: Making Good Business Sense. World Business Council for Sustainable Development.

INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL.

Responsabilidade social. Disponível em:

[http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/pt/29/o\\_que\\_e\\_rse/o\\_que\\_e\\_rse.aspx](http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/pt/29/o_que_e_rse/o_que_e_rse.aspx). Acesso: 03 Nov. 2015.

JARZABKOWSKI. Pensando e agindo estrategicamente: novos desafios para a análise estratégica. Revista de Administração de Empresas, v. 44, n. 4, p. 21-31, 2004. Disponível em: <<http://rae.fgv.br/rae/vol44-num4-2004/pensando-agindo-estrategicamente-novos-desafios-para-analise-estrategica>> Acesso em: 22 out. 2015.

JARZABKOWSKI, P.; BALOGUN, J.; SEIDL, D. Strategizing: The challenges of a practice perspective. Human Relations, v. 60, n. 1, p. 5-27, 2007. Disponível em: <<http://hum.sagepub.com/content/60/1/5.full.pdf+html>> Acesso em: 03 mai. 2016.

JARZABKOWSKI, P.; BALOGUN, J.; SEIDL, D. Strategizing: The challenges of a practice perspective. Human Relations, v. 60, n. 1, p. 5-27, 2007. Disponível em: <<http://hum.sagepub.com/content/60/1/5.refs>> Acesso em: 03 mai. 2016.

JOYNER, B. E.; PAYNE, D. Evolution and Implementation: a Study of Values, Business Ethics and Corporate Social Responsibility. Journal of Business Ethics, [S.l.], v. 41, p. 297-311. 2002.

KPMG. **The KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting 2013**. 2013.

Disponível em: <<https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2015/08/kpmg-survey-of-corporate-responsibility-reporting-2013.pdf>>. Acesso em: 01 out. 2015.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. Fundamentos de metodologia científica. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MAIA, Jonas Lucio. **Gestão Competitiva no Brasil: A prática de estratégia por meio de suas visões, ferramentas e atores do processo**. 2008. 263 f. Monografia (Especialização) - Curso de Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2008. Disponível em: <[http://www.dep.ufscar.br/pesquisas/gestaocompetitiva/arquivos/qualificacaodoutorado\\_texto.pdf](http://www.dep.ufscar.br/pesquisas/gestaocompetitiva/arquivos/qualificacaodoutorado_texto.pdf)>. Acesso em: 27 out. 2015.

MARTINS, G. de A.; THEÓPHILO, C. R. Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MCWILLIAMS, A., SIEGEL, D. S.; WRIGHT, P. M. Corporate Social Responsibility: Strategic Implications. Journal of Management Studies, 43: 1-18, 2006.

MCWILLIAMS, A.; SIEGEL, D. Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective. *Academy of Management Review*, vol.26. No I, 117-127, 2001.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MINTZBERG, Henry; LAMPEL, Joseph; QUINN, James Brian; GHOSHAL, Sumantra. **O Processo da Estratégia: Conceitos, Contextos e Casos Seleccionados**. Porto Alegre: Ed. Bookman, 2006.

MORELLI, Graziela. PARADOXOS DA SOCIEDADE CONTEMPORÂNEA.: O movimento Slow Fashion. In: COLÓQUIO DE MODA, 6., 2010, São Paulo. **Anais... .** São Paulo: Colóquio de Moda, 2010. p. 1 - 12. Disponível em: <[http://www.coloquiomoda.com.br/anais/anais/7-Coloquio-de-Moda\\_2011/GT11/Comunicacao-Oral/CO\\_89746Paradoxos\\_da\\_sociedade\\_contemporanea\\_o\\_movimento\\_slow\\_fashion\\_.pdf](http://www.coloquiomoda.com.br/anais/anais/7-Coloquio-de-Moda_2011/GT11/Comunicacao-Oral/CO_89746Paradoxos_da_sociedade_contemporanea_o_movimento_slow_fashion_.pdf)> . Acesso em: 31 maio 2016.

NAIGEBORIN, Marília Barrichello. **O Movimento devagar e seu significado plural na contemporaneidade mutante**. 2011. 123 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Ciências da Comunicação, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011. Disponível em: <[https://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjdxqKPuIfNAhVFph4KHVkdAq0QFggoMAI&url=http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/27/27161/tde-03062011-110634/publico/MariliaBarrichelloNaigeborin.pdf&usq=AFQjCNEQKiA\\_C\\_citMe8shKD911xUN1SaQ&sig2=fPA8osNNI47xOv\\_0AtLhqw&bvm=bv.123325700,d.dmo](https://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjdxqKPuIfNAhVFph4KHVkdAq0QFggoMAI&url=http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/27/27161/tde-03062011-110634/publico/MariliaBarrichelloNaigeborin.pdf&usq=AFQjCNEQKiA_C_citMe8shKD911xUN1SaQ&sig2=fPA8osNNI47xOv_0AtLhqw&bvm=bv.123325700,d.dmo)>. Acesso em: 01 jun. 2016.

PEREIRA, Dilara Rubia; NOGUEIRA, Márcia Ferreira. Moda sob medida uma perspectiva do slow fashion. In: COLÓQUIO DE MODA, 9., 2013, Fortaleza. **Anais... .** Fortaleza: Colóquio de Moda, 2013. Disponível em: <[http://www.coloquiomoda.com.br/anais/anais/9-Coloquio-de-Moda\\_2013/COMUNICACAO-ORAL/EIXO-1-DESIGN\\_COMUNICACAO-ORAL/Moda-sob-medida-uma-perspectiva-do-slow-fashion.pdf](http://www.coloquiomoda.com.br/anais/anais/9-Coloquio-de-Moda_2013/COMUNICACAO-ORAL/EIXO-1-DESIGN_COMUNICACAO-ORAL/Moda-sob-medida-uma-perspectiva-do-slow-fashion.pdf)> Acesso em: 03 mai. 2015.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani César de. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. 2. ed. Rio Grande do Sul: Universidade Feevale, 2013.

RICHARDSON, R. J. Pesquisa social: métodos e técnicas. 3. ed. rev. ampl. São Paulo: Atlas, 2008.

SALVADOR, Paula. **Troca De Figurino: Mudanças de comportamento sugerem formas conscientes de lidar com a moda**. 2014. 16 f. TCC (Graduação) - Curso de Jornalismo, Centro de Comunicação e Expressão, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2014. Disponível em: <[https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/127357/TCC\\_diagramado\\_Paula\\_Salvador\\_0212.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/127357/TCC_diagramado_Paula_Salvador_0212.pdf?sequence=1&isAllowed=y)>. Acesso em: 01 out. 2015.

SERRA, Fernando A. Ribeiro; ALBERNAZ, André; FERREIRA, Manuel Portugal. A responsabilidade social como fator na estratégia internacional: O estudo do caso Natura. **REAd**, Porto Alegre, Edição Especial 58, v. 13, n. 4, dez. 2007. Disponível em:

<<http://www.seer.ufrgs.br/index.php/read/article/view/39472/25197>>. Acesso em: 01 out. 2015.

SILVA, Anielson Barbosa da; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo; GODOI, Christiane Kleinübing. **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: Paradigmas, Estratégias e Métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006. 460 p.

SILVA, Rosielli de Sá; RECH, Sandra Regina. Produtos Slow Fashion. In: Congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento em Design, 10., 10 a 13 de outubro de 2012. Anais... São Luiz, 2012. Disponível em <[http://www.coloquiomoda.com.br/anais/anais/6-Coloquio-de-Moda\\_2010/71354\\_Produtos\\_personalizados\\_sob\\_a\\_otica\\_da\\_Slow\\_Fashion.pdf](http://www.coloquiomoda.com.br/anais/anais/6-Coloquio-de-Moda_2010/71354_Produtos_personalizados_sob_a_otica_da_Slow_Fashion.pdf)>

SLOW DOWN FASHION (Brasil). **Slow Down Fashion**. 2016. Disponível em: <<http://www.slowdownfashion.com.br/>>. Acesso em: 09 maio 2016.

SLOW FASHION FORWARD. **Slow Fashion Forward**. 2016. Disponível em: <<http://slowfashionforward.org/slowfashionvalues>>. Acesso em: 01 jun. 2016.

SLOW FASHIONED. **Slow Fashioned**. <http://www.slowfashioned.com/>. Disponível em: <<http://www.slowfashioned.com/>>. Acesso em: 01 out. 2015.

SLOW FOOD INTERNATIONAL. **Slow Food International**. 2015. Disponível em: <<http://www.slowfood.com/about-us/>>. Acesso em: 20 jun. 2016.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004

WELZEL, E.; LUNA, M. M. M.; BONIN, M. A. S. Modelo da dinâmica interdisciplinar de responsabilidade social corporativa: contribuições conceituais e delimitação teórica. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓSGRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO (ENANPAD), 32. Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro, 2008. 16pp.

WELZEL, E. Tipologia das atividades de responsabilidade social corporativa na esfera internacional: (in)dependência do contexto cultural? In: SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO, LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INTERNACIONAIS (SIMPOI), 12. São Paulo. Anais... São Paulo: FGV, 2009. 17pp.

WELZEL, E. **Corporate Social Responsibility im Rahmen internationaler Wertschöpfungsaktivitäten Einflussfaktoren der CSR am Beispiel von brasilianischen Industrieunternehmen mit deutschem Kapital**. 2012, 288pp. Tese (doctor rerum politicarum, Dr. rer. pol. – Friedrich-Schiller-Universität Jena, FSUJENA, Alemanha, 2012.

WELZEL, Evelize; LAVARDA, Rosalia Aldraci Barbosa. Modelo de strategizing da responsabilidade social corporativa (RSC): sistematização do processo de implementação de rsc considerando o enfoque da estratégia como prática. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v. 18, n. 44, p.9-24, abr. 2016. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/viewFile/2175-8077.2016v18n44p9/pdf>>. Acesso em: 03 maio 2016.

WHITTINGTON, R. O que é estratégia. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.  
WILSON, D.;



WHITTINGTON, R (2006) Completing the practice turn in strategy research. *Organization Studies* 27(5): 613–634. Disponível em: < <http://oss.sagepub.com/content/27/5/613.short>>  
Acesso em: 03 maio 2016.

YUNUS, Muhammad. **Um mundo sem pobreza:** a empresa social e o futuro do capitalismo. São Paulo: Ática, 2008. 272 p.

## ANEXOS

ANEXO 1 MARCAS DE *SLOW FASHION*Quadro 10: Marcas de *Slow Fashion*

| NICHO      | NOME DA MARCA   | CIDADE         | CONCEITO   |
|------------|-----------------|----------------|--|
| Acessórios | AMARATÁ         | São Paulo      | "Maratá é um termo indígena que significa: lugar onde os elementos água e solo, entram em choque, num eterno combate em homenagem à natureza."   |
| Acessórios | CATARINA MINA   | Fortaleza      | "Nossa ideia é: menos esforço financeiro investido na exposição da marca e mais dedicação a quem realmente faz a Catarina Mina. Isso se concretiza na escolha da matéria-prima, no valor pago às costureiras e artesãs e também através do respeito ao seu modo específico de produção." |
| Acessórios | CRUA DESIGN     | Florianópolis  | "Através de um olhar atento e sensível busca-se a harmonia de materiais reutilizados ou inusitados com novos elementos, para a construção de produtos de moda e design."   |
| Acessórios | DORA            | Nova Friburgo  | "Nós cuidamos daquilo que amamos. Por isso, somos uma marca <i>slow fashion</i> , desacelerando a forma de pensar e consumir a moda e nos relacionando de forma saudável com as pessoas e o planeta."  |
| Acessórios | ESCUDERO        | Rio de Janeiro | "Levantamos a bandeira do consumo consciente. Fazemos questão de sempre conciliar responsabilidade social, econômica e ambiental em todos os nossos processos."  |
| Acessórios | EVNA            | São Paulo      | "Trabalhamos dessa forma, a fim de incentivarmos o consumo consciente, indo na contra mão do consumismo desenfreado. Dessa forma, temos a possibilidade de atender a ideia de cada cliente."   |
| Acessórios | JULI BULI       | Belo Horizonte | "Cada peça é única, feita a mão e carrega em si um pequeno pedaço de história."  |
| Acessórios | LEPRERI         | Rio de Janeiro | "A bolsas LEPRERI não são meros objetos, são contadoras de histórias: elas são tocadas, manipuladas, dia após dia, acariciadas por pensamentos e atos, que se tornam uma extensão de sua dona, capazes de durar gerações."   |
| Acessórios | MARIA TANGERINA | Araraquara     | "É possível consumir moda sem contribuir com a exploração humana, animal e ambiental, o primeiro passo é saber de onde   |

|            |                  |                    |  |
|------------|------------------|--------------------|--|
|            |                  |                    | vem e quem produz o produto."  |
| Acessórios | ODYSSEE          | Rio de Janeiro     | "Desenvolvido para todos que se identificam com uma nova forma de pensar, vestir e construir o futuro."  |
| Acessórios | SOMOS 55         | São Paulo          | "Nosso propósito é melhorar a convivência entre pessoas e produtos por meio da criatividade brasileira e da colaboração."  |
| Acessórios | ZEREZES          | Rio de Janeiro     | "Desenhos e processos orientados para a longevidade buscam o máximo de eficiência no uso de matérias primas ricas em qualidade e história."  |
| Calçados   | CABANA           | São Paulo          | "Olhar para o mundo como fonte de inspiração. Resgatar a essência no fazer descomplicado e na elegância dos elementos naturais."   |
| Calçados   | INSECTA SHOES    | Porto Alegre       | "Nosso objetivo é criar uma comunidade de pessoas que colaboram entre si, e a nossa parte tenta de alguma forma incentivar a micropolítica e pequenas revoluções. Queremos transmitir tais mensagens, sempre vestindo os pés de forma criativa, inovadora e descontraída." |
| Calçados   | NUU              | Belo Horizonte     | "A Nuu oferece uma beleza incomum, sem complicações, aposta em uma mulher que se veste sem disfarce, tal como é."  |
| Calçados   | RIVA             | Rio de Janeiro     | "A inspiração é a mulher que busca liberdade para se sentir livre para ser ela mesma. Urbana, mas que adora o mar e a natureza. Segura de que pode tudo se sentindo confortável."  |
| Calçados   | VITALINA         | Recife             | "Com o objetivo de estabelecer uma ponte entre os artesãos e o Brasil, a loja entra em cena para facilitar o intercâmbio."   |
| Calçados   | YOUNG FOLK       | Rio de Janeiro     | " <i>handmade, slow fashion, limited, cruelty free e fair trade</i> "  |
| Decoração  | IL CASALINGO     | Sorocaba           | "Por uma casa menos careta"  |
| Decoração  | WABI-SABI ATELIÊ | Rio de Janeiro     | "Ao escolher o modo <i>slow design</i> de produção respeita-se a natureza e o ritmo que a vida deveria ter. O Wabi-Sabi Ateliê faz um convite a pausa e contemplação."   |
| Decoração  | WET & WOOD       | Balneário Camboriú | "Acreditamos que uma única gota do oceano seja capaz de representar toda sua imensidão, sendo assim cada um dos nossos produtos é resultado desta essência."   |
| Roupas     | ADA              | Porto Alegre       | "Acreditamos que menos é mais, acreditamos na liberdade de reinventar-se sem agredir o planeta, talvez você não precise de mais peças de roupas e sim da roupa certa."   |

|        |                   |                |   |
|--------|-------------------|----------------|---|
| Roupas | AURORA            | Porto Alegre   | "O objetivo da marca é propagar um estilo de vida, baseado em amor, dedicação e consciência, com aproveitamento dos recursos naturais sem agressão ambiental."  |
| Roupas | BOSSA SOCIAL      | Rio de Janeiro | "A Bossa Social acredita em um consumo que faz bem para você e para o mundo. Acredita que tudo na vida é melhor quando vem carregado de significados, propósito e histórias."   |
| Roupas | CEU HANDMADE      | Porto Alegre   | "É muito mais do que uma marca de roupa: é uma marca de incentivo ao reaproveitamento de moda atuando em várias frentes para fazer com que as pessoas consumam de forma mais consciente."   |
| Roupas | COLETIVO DE DOIS  | São Paulo      | "Nossa criação é completamente livre, fazemos peças únicas, pensadas uma por uma, resultando numa roupa marcante."  |
| Roupas | COMAS             | São Paulo      | "Minha forma de conceber as roupas a partir do <i>upcycling</i> é fruto de um trabalho de anos, que juntou estudo, reflexão e o convívio com os alunos das oficinas que ofereço dentro e fora do Brasil. Comas é resultado de todo esse trabalho coletivo." |
| Roupas | ECOCLUB RIO       | Rio de Janeiro | "Temos muito orgulho em dizer que nossos produtos são criados e produzidos no Brasil, por comunidades cooperativas, com trabalho digno e com ganhos bastante satisfatórios."  |
| Roupas | EMI BEACHWEAR     | Rio de Janeiro | "Contamos com inovação e tecnologia exclusiva para quem busca a sintonia perfeita entre a moda e o respeito ao meio ambiente"   |
| Roupas | FLAVIA ARANHA     | São Paulo      | "É uma das marcas de Flavia: saber trabalhar com a natureza e o sustentável com a tecnologia a seu favor. E desde sempre foi assim."  |
| Roupas | GIOCONDA CLOTHING | São Paulo      | "Sua indumentária folgada e versátil foge ao frio mercado da moda. Sua produção escapa à urgência da cidade para conectar com o tempo analógico, através das relações mais pessoais e orgânicas."   |
| Roupas | HEVP              | Maringá        | "A HEVP transforma vidas a partir de um modelo de negócio engajado socialmente, que vai na contramão do sistema atual de consumismo insustentável e aponta para o caminho do consumo consciente."   |
| Roupas | IGLOU KIDS        | São Paulo      | "Acreditamos que sustentabilidade é muito mais que o uso consciente da matéria-prima. É sobre construir relações mais gentis de negócios que reconhecem o impacto e a responsabilidade sobre o meio ambiente,   |

|        |                      |                |   |
|--------|----------------------|----------------|---|
|        |                      |                | sobre a sociedade, o tempo e os consumidores."  |
| Roupas | JUSTINIANA           | São Paulo      | "Uma moda livre e consciente com o propósito de diminuir o impacto ambiental, através da utilização de produtos orgânicos e sustentáveis."  |
| Roupas | KARMEN               | São Paulo      | "KARMEN é uma marca para pessoas que gostam de roupas, mas não querem consumir os recursos do planeta desenfreadamente."  |
| Roupas | LIANA ATELIER        | Belo Horizonte | "Liana e Ana acreditam em formas mais puras, simples e genuínas de envolvimento com a moda: com foco no consumo consciente, no uso inteligente de materiais, na troca de experiências e no relacionamento ético e cordial com clientes e colaboradores."  |
| Roupas | LUSCO FUSCO          | Rio de Janeiro | "Queremos incentivar mudanças positivas na nossa sociedade, tanto ecologicamente quanto socialmente e mostrar que podemos mudar o mundo, uma peça de roupa por vez."  |
| Roupas | MARIA NUVEM          | São Paulo      | "Na contra mão de tendências e da produção massiva, defendemos produtos mais duráveis, feitos à mão e produzidos em pequena escala."  |
| Roupas | MIG JEANS            | Rio de Janeiro | "Focando na pesquisa de inovação e uso de materiais reaproveitados e renováveis na criação de peças únicas para um público criativo e irreverente."   |
| Roupas | MY FOTS              | São Paulo      | "É confortável, versátil e feita para homens e mulheres que apreciam um design simples e único."  |
| Roupas | NATURAL COTTON COLOR | João Pessoa    | "A sustentabilidade se dá no campo social e ambiental. O preço pago pelo quilo do algodão é o maior do Brasil. O trabalho de inovação no artesanato tradicional gera renda para as mulheres e a produção garante economia de recursos: uma camiseta de algodão colorido orgânico gera economia de 86,5% de água." |
| Roupas | NICOLE BUSTAMANTE    | São Paulo      | "Fugimos vigorosamente da 'moda descartável' e temos o compromisso de sempre buscar as alternativas mais éticas para nossas produções."   |
| Roupas | PANNO CLOTHING       | São Paulo      | "Nossas referências? Somos como uma metrópole, aberta para todos os tipos de referências e repertórios que acrescentem mais vida e estilo ao nosso projeto. (...) o essencial como estilo de vida."   |

|                    |                 |                |   |
|--------------------|-----------------|----------------|---|
| Roupas             | REPTILIA        | Curitiba       | "Aqui o ecologicamente correto não é apenas uma substituição, mas sim o foco central da criação. A Reptilia agrega valor para a matéria-prima e mão de obra regional a partir de um design que fala todas as línguas."  |
| Roupas             | RESGATE FASHION | São Paulo      | "Somos uma marca <i>slow fashion</i> , que visa resgatar e transformar peças de segunda mão, de boa qualidade, a fim de valorizar e prolongar a vida útil destas."  |
| Roupas             | SANTA EXPEDITA  | São Paulo      | "Na contra mão de tendências e da produção massiva, defendemos produtos mais duráveis, feitos à mão e produzidos em pequena escala."  |
| Roupas             | TERRA DA GAROA  | São Paulo      | "Acreditamos que quando desenvolvemos um produto, transmitimos um pouco de nós para ele. Sendo assim, tudo é feito com muito amor, carinho e dedicação, sem agredir o meio ambiente e sem ferir aspectos sociais."  |
| Roupas             | THINK BLUE      | Rio de Janeiro | "Escolher esse material (jeans) para trabalhar e explorar suas inúmeras possibilidades, retardando seu descarte e fazendo com que esse produto permaneça no ciclo da cadeia têxtil durante todo seu ciclo de vida."   |
| Roupas             | TIÊ             | Nova Lima      | "Nascemos para ser transformadores e disseminadores de um conceito que vai muito além da moda. Queremos pensar, repensar e pensar novamente nossas atitudes diárias de comportamento e consumo, e compartilhar com você através de ideias, vestuário, bate papo e troca de informação." |
| Roupas             | YES I AM        | São Paulo      | "Temos um mandamento: que o consumidor esteja sempre consciente do que está comprando, que invista em um produto atemporal e duradouro."  |
| Roupas e Decoração | REGINA MISK     | Belo Horizonte | "Promove um diálogo com o moderno e o artesanal por meio das suas peças. Seja nas roupas ou nos móveis, Regina desenvolve um trabalho com ar de nostalgia e contemporaneidade."   |

Fonte: Informações adaptadas do Site *Slow Down Fashion* (2016)

## ANEXO 2 FICHA DO ENTREVISTADO

|                                    |
|------------------------------------|
| Depoente:                          |
| Formação:                          |
| Data da entrevista:                |
| Hora da entrevista:                |
| Local de realização da entrevista: |

## ANEXO 3 ORDEM PROPOSTA DAS PERGUNTAS

Como surgiu a ideia de criar a empresa?

Conte sobre os momentos marcantes da empresa desde sua fundação até os dias de hoje.

Quais são as concepções da empresa sobre RSC e movimento *slow*?

Qual é o entendimento da empresa sobre RSC e movimento *slow*?

De que forma a RSC e o *slow* são incorporados pela empresa?

Como é feito o planejamento e a implementação das atividades de RSC e *slow* que são praticados pela empresa?

Como é feito o planejamento para implementação de ações de RSC e *slow* na empresa?

Que atividades/ações relativas à RSC e *slow* são implementadas na empresa?

Onde são buscadas ideias para realizar ações de RSC e *slow* na empresa?

Quais são as fontes das ideias para realizar ações de RSC e *slow* na empresa?

As ações da empresa são divulgadas?

A empresa passa os valores do *slow fashion* aos seus clientes?

Como são feitas as roupas? Quem são os fornecedores? De onde vem a matéria prima? Existe alguma preocupação com a comunidade local?

Quem está envolvido na definição de estratégias de RSC? De que forma?

Como são distribuídas as atividades de RSC na empresa?

Quem são os responsáveis pelas decisões de RSC da empresa?

O que você entende sobre o movimento *slow*?

Você incorpora em outras áreas da sua vida o estilo *slow*?

**ANEXO 4 MODELO DE AUTORIZAÇÃO DE USO DO DEPOIMENTO****AUTORIZAÇÃO**

Eu, \_\_\_\_\_,  
portador(a) de cédula de identidade número \_\_\_\_\_, CPF  
número \_\_\_\_\_ depois de conhecer e entender os objetivos,  
procedimentos metodológicos, riscos e benefícios da pesquisa, bem como de estar ciente da  
necessidade do uso de minha imagem e/ou depoimento **AUTORIZO**, através do presente  
termo, as pesquisadoras **Juana Maria Lima Aragon** e **Renata Martendal** do projeto de  
pesquisa intitulado “**Narrativa da construção de estratégias de responsabilidade social  
corporativa no contexto do movimento *slow*: História de uma empresa de *slow fashion*” a  
realizar as fotos que se façam necessárias e/ou a colher meu depoimento sem quaisquer ônus  
financeiros a nenhuma das partes.**

Florianópolis, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ .

\_\_\_\_\_  
Depoente



## ANEXO 5 TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS

### Entrevista 1

Depoente: Aiani Silva

Formação: Graduada em Administração pela SOCIESC/FGV e pós-graduada em Moda pela UNIVALI.

Data da entrevista: 16/05/2016

Hora da entrevista: 15 horas

Local de realização da entrevista: Mercado São Jorge – Rua Bocaiúva, 2186, Centro, Florianópolis – SC.

Como que surgiu a ideia de criar a empresa?

Então, a AIA eu lancei em 2011 e na verdade não tinha o *slow fashion* nesse momento, assim. Na verdade, a AIA foi uma evolução da necessidade das minhas consumidoras, das minhas clientes. Então, a princípio abri uma loja casual, isso durou pouco tempo assim, e aí, a gente inseriu vestido de festa, tudo a venda! Nesse momento eu vi que as pessoas não queriam mais desembolsar um valor alto em cima das peças, então foi quando surgiu a ideia de locar, a ideia de aluguel. E dentro disso, como eu era muito pequena empresa e eu era sozinha, eu acabei tendo que ter novidades, foi aí que surgiu a ideia de sublocação, no começo foi mais isso, sabe? Eu estava muito nessa pegada assim ‘eco friendly’, ‘eco não sei o que’, e eu comecei a pesquisar, assim. Porque eu estava tendo essa consciência pessoal, entendeu? E aí eu comecei a pesquisar... E tal. E aí me deu um clique, assim sabe? Tem tudo a ver com a sublocação, né? Porque hoje, querendo ou não, 95% das roupas podem ser recicladas... e assim, não é! Nem a metade! Sabe? As pessoas não tem essa consciência, sabe? E, querendo ou não, o aluguel já é uma forma consciente de consumir. Tanto a sublocação, quanto a locação, né? Porque, assim, hoje a gente considera o *slow fashion* mais a parte de sublocação que tipo, a gente abre para as clientes trazerem seus vestidos para a gente sublocar. Mas o aluguel em si já é uma forma consciente de se vestir. E vestido de festa hoje, querendo ou não, a mão de obra é muito cara em cima disso, porque são muitos bordados, os tecidos são muito delicados e tal. Enfim, então surgiu essa ideia mais da necessidade, assim sabe? Junto com a minha vontade pessoal de ser mais consciente em relação a natureza e o meio ambiente e tudo mais.

|   |
|---|
| E continua sendo só tu a única proprietária?  |
| Sim, eu sou a única proprietária. Dois anos atrás eu tive uma funcionária... Na verdade, vai fazer dois anos agora, que eu estou com pessoas me ajudando. Desde o começo fui sempre sozinha.  |
| Hoje em dia tu tens quantas funcionárias?   |
| Eu tenho duas.  |
| E quando foi exatamente que a empresa teve essa virada para o aluguel?  |
| Guria, foi bem no início. Assim... já foi em 2012, foi bem no início.   |
| O que tu entende pelo <i>slow fashion</i> , pelo movimento <i>slow</i> , quais são as concepções que tu tens sobre isso?  |
| Na verdade, o <i>slow fashion</i> é um movimento que começou na Europa, né? E aí eu lendo sobre esse movimento eu aderi o nome <i>slow fashion</i> , eu titulei o meu trabalho com esse nome, porque eu achei que tinha haver, assim sabe? Uma forma de desenfrear o consumo. Porque, querendo ou não, hoje em dia é muito <i>fast fashion</i> , as coisas estão muito rápidas, degrada muito a natureza, eu acho que o vestuário ele gera muita, muita, muita sujeira para o meio ambiente. Questão de linha, tintura, de... nossa! Mil coisas! Além do trabalho escravo, né? Que é bem forte. Então... (barulho de liquidificador) é... Me perdi! Qual que era a pergunta que tu tinhas feito, mesmo?   |
| É... qual o teu entendimento por <i>slow fashion</i> ?  |
| Ah, tá! Então o <i>slow fashion</i> é mais isso, sabe? É tu ser consciente, em questão de tu consumir, de tu não pagar 5 mil reais num vestido e deixar lá, usar uma vez. E também tu compartilhar. Essa ideia de compartilhar as coisas, tipo, de tu fazer um maior aproveitamento da peça, sabe? Fazer a peça ter mais valor assim. Do que usar ela uma vez e ficar guardada se degradando, sabe?!  |
| Explica quais são as ações específicas que tu achas que tem a ver com o <i>slow fashion</i> ?   |
| Uma das... das... Hm... Hoje, eu acho, que agora tu me perguntando, eu consigo ver o meu <i>business</i> como sendo tudo uma forma <i>slow</i> de moda. Tanto a locação, que são os vestidos que a gente tem, quanto a sublocação, que são os vestidos de terceiros que a gente deixa para alugar, quanto o bazar! Que daí, o que que a gente faz?! Uma vez por ano, quando a loja faz aniversário, a gente faz um bazar, aí a gente deixa pessoas de fora trazerem os vestidos também, daí a gente compartilha... E aí a gente vende... todo mundo trazendo suas peças... É um dia bem legal assim, sabe?! É uma forma de a gente também não guardar isso, né? Porque às vezes tem um vestido ali na loja que tá um pouco 'usadinho' e ninguém mais quer |

usar e tal, mas ainda tem uma pessoa que pagaria um valor x para usar, sabe? E eu ainda quero pensar em uma terceira coisa, entendeu? Assim, depois realmente que o vestido... Tem a parte da customização também, que eu acho que é um pouco *slow*, que a gente tenta reaproveitar algumas peças. Mas eu acho que, além disso, ainda tem que ter uma coisa final assim para o produto, sabe? Quando ele realmente não tem mais utilidade, isso aí eu ainda tenho estudado um pouco, sabe? Mas daí eu acho que é uma coisa fora loja, seria uma coisa mais paralela assim, entende?

E o planejamento dessas ações é só tu que está envolvida ou tu envolve mais pessoas da loja?

É na verdade lá na loja a gente é uma equipe assim, sabe? Todo mundo faz um pouquinho de cada coisa. Mas eu que me mobilizo, eu que faço toda a função de iniciativa assim e tal, elas me auxiliam, sabe? Mas a gente conversa, as ideias sempre giram assim no grupo, a gente sempre compartilha.

Desculpa, eu sei que tu já tinhas falado, mas quantas pessoas tu tens mesmo hoje?

Hoje duas.

E elas têm abertura para estarem trazendo alguma opinião de fora, alguma coisa assim?

Então, tem uma das meninas ela estudou na Itália e tudo... Na verdade, assim como eu mudei de ponto agora, que antes a gente estava lá, né? Então a loja a gente quis se posicionar melhor assim, porque todo mundo tá vindo com essa ideia de locação e tal, o que eu acho muito legal! Só que a AIA foi uma das primeiras, então para me posicionar como loja, eu quis dar um passo assim, sabe? Então a gente veio para cá, para o Centro, ficar mais bem localizada, mais viável e tudo mais. E com essa mudança, eu tive um custo muito alto, e aí... Eu acabei contratando estagiárias para me ajudar, ao invés de estar contratando realmente funcionárias assim, sabe? Aí... eu acho que é legal, porque a gente compartilha essa coisa, de elas estarem lá estudando ainda, sabe? Estão aprendendo, elas trazem coisas para mim, eu ensino muita coisa para elas, então a gente cresce meio que juntas, assim. O meu objetivo mesmo é, tipo, é profissionalizar essas pessoas para trabalharem comigo futuramente, assim, não é uma coisa descartável, sabe?!

Essas ideias, que tu trás para loja, do *slow*, tu tiras elas de onde?

Guria, eu faço bastante pesquisa, eu acesso bastante *site* de fora. Bastante pessoas daqui, assim... Que fazem movimentos em relação a isso. Até, não só de festa relacionado a sublocação, mesmo em geral, assim. Tem o projeto gaveta, não sei se vocês já ouviram falar? É de umas meninas de São Paulo, que é bem legal também! E.. Hm... Eu leio bastante assim,

|   |
|---|
| sabe? Procuo sempre ficar por dentro.   |
| As ações da empresa tu divulgas de alguma forma?  |
| <p>Ai guria, então, eu tinha que divulgar mais, sabe? Quando eu tive esse ‘clique’ eu não tinha visto isso em lugar nenhum, e hoje, eu vejo que apesar de ser uma ideia legal e eu quero mesmo que as pessoas divulguem... tipo assim, eu não sou lembrada por isso! Vocês conheceram porque, vocês me acessam. Mas pessoas que não se interessam talvez por esse ramo, não sabem. Eu queria ser lembrada por isso, porque foi uma ideia muito que eu tive. Várias pessoas hoje usam o <i>slow fashion</i>, que é o nome de um movimento, que usei para o meu negócio, para considerar isso (<i>slow fashion</i>) uma sublocação, por exemplo. Na verdade, o <i>slow fashion</i> não é uma sublocação, é um projeto... eu nomeei no meu negócio. E as pessoas nem sabem da onde vem, entendeu? Acho que falta um pouco mais de as pessoas saberem do que estão falando, sabe? E tipo, até algumas pessoas, que eu já vi, estão fazendo agora aqui em Floripa assim: alugando vestido só de pessoas... De terceiros, fazendo sublocação, entendeu? E aí, botaram <i>slow fashion</i> o nome da loja... Mas tranquilo! Assim, eu acho que eu devia divulgar mais, hoje a gente tem o <i>instagram</i>, o <i>facebook</i>, nosso <i>site</i> que a gente está reformulando, tentando manter mais atualizado, assim. Mas precisaria mais divulgação assim, com certeza. Talvez uma assessora de imprensa, alguma coisa para ficar mais na mídia, sabe?! Mas agora como a gente deu prioridade para a mudança do ponto, acabou que essa divulgação ficou um pouquinho para trás, mas é uma das nossas próximas, assim... Não só <i>slow fashion</i>, como a loja por completo, a parte do aluguel que está super em voga, todo mundo falando bastante de aluguel de vestido e tal.</p> |
| Como que as roupas são feitas? Tu tens conhecimento de quem são os fornecedores? Tens conhecimento de onde vem a matéria prima?   |
| <p>Então, do ‘<i>slow fashion</i>’ (sublocação dos vestidos), eu não tenho controle, né? As pessoas compraram de alguém em algum lugar e deixaram lá para alugar. As nossas peças a gente tenta fazer, algumas peças eu faço com costureira de confiança que eu não estou explorando, nem nada disso, assim, tal! E a gente compra bastante coisa pronta assim, sabe, realmente era uma coisa de se pensar, né? Mas como moda festa é muito estética, não sei se conseguiria conciliar um fornecedor que pensasse ecologicamente para comprar desse fornecedor, entendeu? Para tentar fazer o business completo ser consciente. Assim, é que a cadeia é muito grande, é muito extensa, sabe? Então acho que seria difícil assim, mas é uma coisa de se pensar também! Talvez a gente procurar tecidos mais ecologicamente corretos e tal.</p>   |
| Tu incorporas em outras áreas da tua vida o conceito do movimento <i>slow</i> ?   |

Ai guria, eu sempre tive esse *feeling* meio que de ir à costureira, eu sempre fui muito na costureira! Então eu sempre reformei minhas coisas, fiz roupa para mim e tal. Tipo naquela fase do *fast fashion* até confesso que comprei no Ali Express, comprei! E isso com tempo foi me incomodando depois, sabe? Tipo assim, eu comprava algumas coisas pelo Ali Express... E um dia, gente, veio um bilhete dentro do meu negócio, escrito 'help me!'. E eu nunca mais comprei! Aquilo me fez mal! Acho que foi até depois daí que comecei a pensar assim: cara, tipo, que horror! Estou comprando uma coisa, por exemplo, que eu achava o máximo estar pagando muito barato. Que eu ia na ZARA era, tipo, 300 reais, comprava no Ali Express 10 dólares, e achava o máximo! "Cara, olha só igual o da ZARA! E paguei tanto...". Depois que veio com o bilhete eu pensei: Cara, que ~~merda~~, sabe? Poxa, a gente se dando bem em cima de criança, sei lá! Então, eu não compro mais dessas coisas! Acho até muito difícil eu me vestir aqui assim, porque realmente tudo tipo, ZARA, qualquer confecção assim explora mesmo, degrada mesmo, poucas tem essa consciência, sabe? E acaba que a gente não tem muita saída as vezes, né? Também a gente não é rico, né? Para ficar usando roupa assim, porque isso tem um valor agregado para conciliar essas coisas, assim né? Mas, com certeza, no pessoal eu tento levar isso para mim. 'Ali' eu não compro mais!

Além do *slow fashion* como você lida com comida, meio ambiente, reponsabilidade social...

Ah sim, mas tu diz no pessoal?

Sim

Ai guria, eu tento comer bastante coisa saudável, orgânica, tenho minha consciência assim, de questão de não jogar coisa no chão, essas coisas, sabe? Tenho minha consciência. E não sei assim, se eu vivo isso todo o dia em tudo o que eu faço, mas eu tenho consciência de várias coisas, eu me policio bastante, assim. Procuro estar sempre fazendo corretas as coisas, sabe?

Podemos retomar a primeira pergunta de como surgiu a ideia de criar a empresa? Mas não enfocando necessariamente no *slow fashion*, falar mais da ideia mesmo, de quando, por exemplo, tu saíste da faculdade, de como foi o momento da tua vida.

Então, eu sempre amei moda! Eu sou formada em Administração pela FGV e eu morei nos Estados Unidos um ano, na Califórnia. Isso depois que eu me formei, né? Eu me formei e fui morar lá. Não quis formatura, não quis gastar com essas coisas, eu... sei lá! É engraçado, eu trabalho com festa, mas eu sou meio avessa, assim. Eu, para mim, acho meio que dinheiro jogado fora. Eu prezo outras coisas: momentos de vida, assim sabe? Tipo, do que festa e agradar pessoas, assim sabe? Eu acho que... Apesar de eu trabalhar com isso, eu acho que

virou muito tipo... ai, como que eu posso falar? É... Uma 'mafiazinha', assim sabe? Tu falas que tu vai casar é tudo mais caro! É tudo sabe... exorbitante, assim! E até, assim, eu acho que é legal, porque a gente veio como um jeito de quebrar um pouco isso, sabe? Tá, um vestido de festa custa cinco mil, mas tu podes estar alugando por quinhentos para usar uma vez, né? O custo-benefício, assim. Isso é bem nítido para mim, o custo-benefício que a gente proporciona, né? Enfim, eu me formei, fui morar nos Estados Unidos, e aí voltei. Assim, eu já estava com vinte e... Um... Eu acho... Dois mil onze... Tem que calcular quantos anos eu tinha... Acho que vinte e quatro... Não, vinte e três! Vinte e três! E aí eu decidi fazer alguma coisa para mim, assim sabe? Eu já tinha feito vários estágios em outras empresas e eu não conseguia... muito... sei lá... Eu tinha muito essa coisa de eu criar minha loja, minha marca, não sei o que. E aí, me iludi! Assim, porque não é fácil! Começar não é fácil! Muito pelo contrário, é muito difícil! Tipo eu ainda tive um benefício que meu pai tem um centrinho comercial, que lá era do meu pai. Então ele me cedeu uma sala, comecei já não pagando aluguel que... meu Deus, né? Ajuda muito! E fui tentar, assim. Mas eu fui dando a cara a tapa, né? Tipo assim, não dava, tentava uma coisa, não dava, tentava outra coisa, assim sabe? Mas isso eu tinha convicto que era... que eu ia trabalhar com moda, que era isso que eu gosto. E aí quando eu abri a loja, que a gente vendia o casual, que eu tentava querer criar minha marca e tal. Eu fui fazer uma pós-graduação na UNIVALI. E aí, era uma loucura! Porque sexta-feira eu pegava, fechava a porta da loja, deixava um bilhete e ia para faculdade. Lá em Balneário! Então foi uma fase bem difícil, assim. Mas que tipo, eu encarei agarrei e... Hoje cada dia eu me apego mais nisso. Tipo, não tá sendo fácil! Esse ponto é bem mais caro! E... mas assim, se... Uma coisa que, quando eu fui para mudar para cá, que foi um passo maior, do que eu acho que quando eu abri a loja, que a responsabilidade agora é minha, que antes meu pai me ajudava, agora completamente depende de mim, assim sabe? Eu fui em várias pessoas, fiz *reiki*, fiz várias terapias assim, para me ajudar, porque parecia que eu queria achar a resposta! Sabe? Que alguém me desse a resposta, assim. No fim, guria, a conclusão que eu encontrei, sozinha mesmo, é que se eu não tentar, eu não vou saber, sabe? Tu tens que arriscar, tu tem que tentar! A gente é jovem! E é isso, se não a gente não vai saber! Se não a gente fica estagnada, sabe? Então foi meio que isso, assim. A loja começou a partir desse momento, quando eu voltei de viagem, e decidi abrir meu negócio mesmo, com moda, que é o que eu amo, gente! Se vocês amam, assim... Se vocês acharem uma coisa... Tem também que dar dinheiro, sabe? Tipo, não adianta tu trabalhar com uma coisa que tu não vê, desanima um pouco, sabe? No começo, quando a loja não era... Tipo assim, que eu

fui tentando, quebrando... Se a coisa não vai... Tu vais te desestimulando, sabe? Tem que te dar um mínimo, assim sabe? Tipo para te se sentir motivado, sabe? E moda aqui é bem difícil, né?! Tipo assim, tu ser formada em moda hoje... Eu vejo que as meninas que comigo são estagiárias de moda, e... Não tem campo! Vai trabalhar em uma loja de atendente... e assim, sabe? Ou tu vais para o interior, porque tu vai trabalhar em uma fábrica de estilista, alguma coisa assim. Ih! É difícil! Essa parte de gestão de marketing eu acho que é legal! Em São Paulo tem bastante mercado assim, de repente, né?

Continuando mais a história da empresa, me fala sobre os momentos marcantes da empresa, se tu conseguires fazer uma linha cronológica falando dos momentos marcantes...

Tá! Primeiro realmente foi eu ser nova e peitar uma loja sozinha é um dos pontos. A parte que eu decidi realmente alugar vestido, foi também um outro momento decisivo, que eu não tinha certeza se dava certo! E a minha insegurança era, tipo, vou botar vestido para alugar e se não der certo? Vou ficar com as coisas tudo velha! Como é que eu vou fazer? Usada! Daí ia ser muito pior! Mas graças a Deus, deu certo! E o momento de mudar a loja para cá. Que foi acho que um dos mais difíceis, um 'passão', assim. Responsabilidade, dar a cara à tapa! Porque lá eu estava quietinha, atendia com hora marcada, né? Quase ninguém sabia de mim. E aqui, não né? Aqui é um público mais classe A, é um público mais exigente, e tal. Mas acho que assim, a gente tinha know-how, estava há quatro anos já com a loja, sabe? Então eu já entendo bem, já sei muito bem o que eu faço. Então era mais medo do financeiro, assim, de o país estar em um momento difícil, de crise, todo mundo quebrando... Mas assim, eu acho que a gente se beneficia um pouco, sabe? A gente é uma alternativa para quem está mal de grana, assim sabe? E até eu lembro que minha irmã, eu estava conversando com a minha irmã, daí eu falei: Gente! Acho que vou ter que aumentar um pouco o preço das coisas e tal. Daí a minha irmã: Não faz isso! Tipo, porque o estudo que eu fiz para mudar para cá, meio que assim guria era no verme... Não no vermelho, mas assim, é... Tipo assim, tudo o que eu faturava lá, conseguia pagar o aluguel aqui. Então como estudo, eu viria para cá sem ganhar lucro nenhum! Assim, se eu alugasse as mesmas coisas que eu alugava lá na outra loja, eu vim para cá eu ia empatar, eu ia pagar o aluguel, por exemplo, sabe? E a minha esperança era: tá mas nesse lugar eu com certeza vou ter uma demanda maior. E foi nesse risco que eu vim, assim. Se aumentar a demanda eu vou ter lucro, se não eu vou meio que... no zero à zero. E eu arrisquei né guria, foi meio que, nossa! Mas tá ali! Todo mês. Ahn... puxado!

Então, tu falaste que tu fizeste uma pesquisa antes de vir para cá, tu fez uso de alguma ferramenta para estar fazendo essa tomada de decisão?

Ai guria, para vir para cá foi difícil assim. Eu não sei se eu usei alguma coisa específica, assim, da Administração. Eu fiz a DRE, eu estudei todas minhas despesas. Isso eu tinha o controle de tudo! Então eu consigo saber o que sai. Então, tipo assim, por exemplo, no aluguel de vestido é despesa com a costureira, com a lavanderia, aviamento, algumas coisas assim. Então, esse custo eu conto. Até para a criação de preço assim, eu me baseio nisso. Assim sabe? Então sai todas as minhas despesas, que agora é aluguel, funcionário, água, luz, costureira... Então eu botei isso tudo dentro de uma planilha, e na verdade o meu sistema ele me dá uma DRE, assim sabe? Então... e isso eu botei dentro de uma linha do tempo, assim né? De todos os meses, fui vendo qual o mês que eu tenho mais aluguel, normalmente é o que tem mais festa! Mais formatura, assim e tal. E acho que foi isso.

Esse sistema ele é específico? Ou é uma planilha no excel?

Ah! Então o sistema que eu alimento, com despesa e receita, essas coisas, é o mesmo que a gente gera o contrato, e foi um da *internet*. Que eu estou desde o começo adaptando total para o meu negócio! Tipo, a gente gera um serviço daí a gente gerou um contrato, daí a gente bota observações. Foi tudo meio que, no começo, uma lição todo o dia. Tipo, a gente considerava como serviço. Tipo, a gente gera uma OS, né? E dentro dessa OS, a gente tinha um produto, que a gente considerava como se fosse um serviço dentro do sistema dele. E aí acabou que isso não dava os resultados que a gente queria, sabe? Que saia do estoque. Tem que sair do estoque! Eu tenho que saber quando o vestido tá fora, quando o vestido não tá, sabe? Daí a gente acabou agora mudando tudo, todas as referência, tatatá, e agora ele é um produto! Vinculado à OS. Descobri uma ‘ferramentinha’ lá, que não controla o estoque, mas assim é ruim! Sabe?

Até agora recebi um e-mail de um sistema, que eles estão criando agora... É uma empresa bem nova... Tu vê que uma coisa vai gerando outra, né? Até esses dias eu tive uma outra ideia de uma coisa que eu quero fazer, pela vivência que eu estou tendo, assim ... E esses caras, eles sentiram a necessidade de criar um sistema específico para aluguel de vestido! Porque a gente, tá tendo muitas pessoas que estão alugando vestido. Então é um furo, assim, que não tem nada específico! Tipo eu adapto tudo e não é perfeito, sabe? Eu sei que eu podia ter um sistema bem mais redondinho que me desse relatórios bem mais completos, sabe?

Então esse sistema que tu usa gera um relatório?

Gera um relatório! E em cima desse relatório eu monto uma planilha, e aí em cima disso, eu consigo ler, assim. Fazer gráfico, essas coisas. Daí eu consigo ver certinho a evolução da empresa, né?



|  |
|--|
| Quanto às meninas que trabalham contigo, qual a relação que tu tens com elas?  |
| Ai guria, excelente! Excelente! Graças a Deus, me dou super bem! Com a Aline, que tu conheceu, que ficava lá na outra loja. A gente era muito parecida, de gosto, de tudo! Eu já estava colocando muita coisa na mão dela, sabe? Tipo do ' <i>slow fashion</i> ' (sublocação dos vestidos), a gente faz uma triagem, assim né? E ela já conseguia identificar as coisas que eram o perfil da loja e tal. E... só que ela teve que sair, porque foi morar com o namorado e tal, enfim... e acabou saindo. E agora a gente está com essas duas estagiárias que também são duas fofas, assim. E é muito legal, porque eu vejo elas crescendo, assim sabe? Tipo elas são bem inseguras, assim. Tipo, não têm experiência nenhuma! Sabe? Tipo, até às vezes para mim é meio complicado, porque as coisas são meio rápidas, né? Tudo tem que ficar pronto na semana, é correria, e elas ali sem saber, e eu tenho que ficar explicando, mas elas pegam super bem! Graças a Deus é muito bom, assim. Eu espero que eu consiga levar elas comigo assim. Poder realmente pagar um salário, contratar elas, sabe? Valorizar o que ela tem de bom, porque elas são excelentes, sabe?  |
| A gente pode fazer entrevista com elas também? Para entender melhor como cada uma contribui, quais são as atividades?  |
| Ah, sim! Pode, pode! Bem legal, vou ver com a Tay se ela tem aula agora.   |
| Tem alguma preocupação em devolver algo para a sociedade e a comunidade local?   |
| Ai guria, acho que é mais a nossa responsabilidade no sentido de ajudar do nosso jeito! Tipo assim, aquela coisa: tu não vai resolver o problema, mas tu podes fazer tua parte! Assim sabe? A gente faz a nossa parte, é... fazendo o que a gente pode, assim. Acho que é mais a gente tendo essa conscientização de que a gente quer ajudar. Tipo é porque, assim, é o que eu te falo, é que a gente não produz a peça, a maioria das peças. Então é difícil, a gente chegar ao início da cadeia, e conseguir realmente trazer essa consciência desde o começo, sabe? A gente, não... não... não tem como controlar isso. Então a gente também fica meio que de mãos atadas, sabe? Mas do nosso jeito a gente faz a nossa parte! Sabe? Eu acho que os brechós também são uma forma, tipo consciente, assim né? É eu acho que é isso, meio que dar vida útil as peças, assim. Fazer elas terem um... um... é... uma utilidade maior! Assim, né? Custo-benefício. É isso o que a gente fornece para a sociedade mesmo. Sabe? Essa consciência, custo-benefício. O nosso segmento é complicado, assim, doação. Porque as pessoas mais simples não vão tanto em festa, sabe? Até os que sobram do nosso bazar, a gente doou. Só que assim, Eu não vejo muita utilidade, sabe? Assim, não vai esquentar no frio! Não vai, entendeu? Festa, querendo ou não, é uma coisa meio secundária assim. Mas a |

|   |
|---|
| <p>gente, tipo assim, faz uns movimentos... quando teve aquele frio, que nevou e tal... eu pedia para as clientes trazerem agasalho, a gente subiu no morro, a gente levou para as crianças sabe? Então a gente sempre tenta fazer alguma coisa, alguma açõzinha, assim, que ajude a sociedade. Mas assim, com festa é esse o jeito mesmo de poder contribuir, sabe?</p>  |
| <p>E essa vez, que tu fez essa ação, como que foi? Como que surgiu?</p>   |
| <p>Guria, porque eu vi a necessidade por causa do frio, que eu nunca tinha visto igual assim. E aí eu me comovi, sabe? E ali perto de onde era a loja, tem o morro, uma cachoeira, e tem gente que mora ali perto. E minha tia é bem ali do bairro, ela luta um monte pelas pessoas... bem da comunidade, assim! E aí eu acabei tendo um 'clique': gente, quero ajudar também! Sabe? Dai eu abri as portas da loja para receber as coisas e tal, foi bem legal! A gente vê assim... Está tão perto e a realidade é tão diferente, sabe?</p> |
| <p>Acho que era isso! Obrigada!</p>   |
| <p>Espero que tenha ajudado!</p>  |

## Entrevista 2

|  |
|--|
| <p>Depoente: Taynah Coimbra<br/>         Formação: Graduada de Moda na UNISUL<br/>         Data da entrevista: 16/05/2016<br/>         Hora da entrevista: 16 horas<br/>         Local de realização da entrevista: AIA – Travessa Stodieck, 46, Centro, Florianópolis – SC.</p>   |
| <p>Quando tu entrou na empresa?</p>  |
| <p>Tem um mês. Bem pouquinho tempo.</p>  |
| <p>O que tu entender sobre o <i>movimento slow</i> e responsabilidade social corporativa?</p>  |
| <p>É sobre o fato de alugar, né?</p>   |
| <p>Não tem certo nem errado, é a tua opinião.</p>  |
| <p>Ah tá! Eu acho que é uma coisa bem legal, porque é um jeito de reutilizar a roupa de várias formas e eu acho que a gente aproveita mais a roupa do jeito que ela deve ser aproveitada, eu acho que, é um tecido... tem o tecido... o gasto de fazer a roupa, tem o gasto de... de várias coisas! Né? E eu acho que ela deve ser bem aproveitada! E eu acho que desse jeito ela consegue ser. Porque vai alugar várias vezes, né? Provavelmente.</p> |
| <p>Tu já trouxeste alguma ideia de fora para cá, para aplicar aqui na loja?</p>  |
| <p>Hm... Não, ainda não. É pouco tempo. Fez um mês agora! Quer dizer... semana passada.</p>  |

|  |
|--|
| E quais que são tuas atividades aqui?  |
| É de atendimento ao público, que é ajudar elas a experimentarem e tal. E às vezes eu tenho que fazer algumas coisas lá dentro, de ajuste e de fazer bordado. Mas é mais atendimento. Na minha parte, a da Marina que é a outra de... que fica aqui, ela fica mais lá atrás. E da mídia social também, às vezes eu faço.  |
| Mas daí tu faz alguma coisa relacionada ao <i>slow</i> na mídia social?  |
| Então, geralmente... agora que eu entrei faz pouquinho tempo, a gente tá fazendo mais do que ela tá pedindo, sabe? Porque ela estava um pouquinho parada de fazer as mídias, e agora que ela voltou. Dai como eu estou a pouquinho tempo também, ela acabou de mudar aqui para a loja, então tá um pouquinho bagunça.  |
| E na tua faculdade você vem bastante coisa de responsabilidade social, ou algo de moda verde?  |
| Então eu estou no terceiro semestre ainda, né? E aí... eu não vejo muito ali não. Sinceramente, sabe? Tipo, não vejo muito movimento, assim, que elas incentivem, ou que tenha alguma participação, ou que a gente pode participar de alguma coisa assim, sabe? Porque não vejo ainda. Elas também incentivam pouco na verdade, eu acho, ali.  |
| Tu tentas passar para o público os valores que vocês têm, o diferencial do <i>slow fashion</i> ?   |
| Ah sim... sim... com certeza, tem muita gente que tem até um certo tipo de preconceito em alugar. Até mesmo essa que acabou de sair ela falou sobre isso. Que tinha certo preconceito em alugar vestido. Mas que a partir do momento que elas fazem isso pela primeira vez eu acho que surge uma outra visão, porque é uma coisa que tá reaproveitando o vestido em si, e também o fato de que ela tem um vestido e ela não gastar o valor x do vestido, para usar apenas uma vez, porque geralmente vestido de festa normalmente você consegue usar só uma vez, porque quando tem muito bordado assim marca muito e todo mundo sabe que ninguém quer usar de novo! E aí... ela até falou que agora que ela alugou, ela disse que adorou... e adorou o vestido! E vai fazer isso de novo. Acho que ela se apaixonou mesmo, porque elas alugam pela primeira vez, acho que já tem uma visão diferente, sabe? E eu acho que muitas gente agora já tem um pouquinho mais essa visão de que alugar é a melhor opção! Não pensam nem em comprar assim, porque também fica lá no armário, e ninguém usa... e fica lá, tipo, gasta o dinheiro, não ajuda ninguém, sabe? |
| E tu ouviste alguma cliente falando que aluga porque é melhor para o meio ambiente, com alguma consciência assim?  |
| Não, talvez por falta de informação elas não pensem muito sobre isso. Sim pela praticidade   |

|   |
|---|
| que é. Não sei sabe, mas para mim elas ainda não falaram. Acho que é falta de informação sobre isso, que além de ser prático para elas, pode ser uma coisa que ajuda bastante o meio ambiente. Eu acho que é falta de informação delas, assim, não sei! |
| Era isso!   |
| Então tá, espero que possa ajudar!  |
| Obrigada!   |

## Continuação da entrevista 1

|   |
|---|
| Depoente: Aiani Silva<br>Formação: Graduada em Administração pela SOCIESC/FGV e pós-graduada em Moda pela UNIVALI.<br>Data da entrevista: 20/06/2016<br>Hora da entrevista: 15 horas<br>Local de realização da entrevista: AIA – Travessa Stodieck, 46, Centro, Florianópolis – SC.                               |
| O que você entende por RSC?   |
| Ai guria, tua responsabilidade com o meio ambiente, com teus clientes teus fornecedores, tipo o que tu pode oferecer para eles, tipo assim, que ajude num todo, sabe? Do nosso jeito, né? Com nosso segmento assim, da forma que agente pode ajudar. O que tu entrega assim, teu comprometimento com a sociedade. |

## ANEXO 6 AUTORIZAÇÕES DE USO DO DEPOIMENTO

## AUTORIZAÇÃO

Eu, Aiani Silva,  
portador(a) de cédula de identidade número 3974210,  
CPF número 055196.469-37 depois de conhecer e entender os  
objetivos, procedimentos metodológicos, riscos e benefícios da pesquisa, bem como de  
estar ciente da necessidade do uso de minha imagem e/ou depoimento **Autorizo**,  
através do presente termo, as pesquisadoras **Juana Maria Lima Aragon e Renata  
Martendal** autoras do trabalho de curso titulado “**NARRATIVA DA CONSTRUÇÃO  
DE ESTRATÉGIAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA NO  
CONTEXTO DO MOVIMENTO SLOW: História de uma empresa de *slow  
fashion***” a realizar as fotos que se façam necessárias e/ou a colher meu depoimento sem  
quaisquer ônus financeiros a nenhuma das partes.

Florianópolis, 20 de junho de 2016.

Aiani Silva

Depoente

**AUTORIZAÇÃO**

Eu, Tainda R. Romagosa Coimbra,  
portador(a) de cédula de identidade número 2662-042,  
CPF número 030.788.051-66 depois de conhecer e entender os  
objetivos, procedimentos metodológicos, riscos e benefícios da pesquisa, bem como de  
estar ciente da necessidade do uso de minha imagem e/ou depoimento **AUTORIZO**,  
através do presente termo, as pesquisadoras **Juana Maria Lima Aragon** e **Renata  
Martendal** autoras do trabalho de curso titulado “**NARRATIVA DA CONSTRUÇÃO  
DE ESTRATÉGIAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA NO  
CONTEXTO DO MOVIMENTO SLOW: História de uma empresa de *slow  
fashion***” a realizar as fotos que se façam necessárias e/ou a colher meu depoimento sem  
quaisquer ônus financeiros a nenhuma das partes.

Florianópolis, 20 de junho de 2016.

Tainda Coimbra

Depoente