



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SOCIOECONÔMICO  
DEPARTAMENTO DE ECONOMIA E RELAÇÕES INTERNACIONAIS

EVERTON MATTOS MENEGHINI

**EMPRESAS B NA MODA:  
UMA ALTERNATIVA DENTRO DA CADEIA GLOBAL DE VALOR?**

Florianópolis  
2019

EVERTON MATTOS MENEGHINI

**EMPRESAS B NA MODA:  
UMA ALTERNATIVA DENTRO DA CADEIA GLOBAL DE VALOR?**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Relações Internacionais da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Relações Internacionais.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Patrícia F. F. Arienti

Florianópolis  
2019

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**  
**CURSO DE GRADUAÇÃO EM RELAÇÕES INTERNACIONAIS**

A Banca Examinadora resolveu atribuir a nota 7.00 ao aluno Everton Mattos Meneghini na disciplina CNM 7280 – Monografia, pela apresentação deste trabalho.

Banca Examinadora:

---

Prof<sup>a</sup>. Dra. Patrícia Fonseca Ferreira Arienti

---

Prof.<sup>a</sup> Dra. Marialice de Moraes

---

Prof.<sup>a</sup> M.<sup>a</sup> Janypher Marcela Inácio

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço às minhas vivências fora do ambiente acadêmico e institucionalizado que me fizeram perceber outras contribuições humanas que extrapolam a ciência departamentalizada e muitas vezes desumana.

Agradeço às pessoas que me incentivaram e aprenderam junto comigo, me apoiaram e me apoiam nas minhas decisões de vida.

Agradeço à paciência da Professora Dra. Patrícia F. F. Arienti por ter aceito ser minha orientadora, mesmo com todos os movimentos ocorridos até a entrega deste trabalho.

Agradeço a todos aqueles com os quais partilhei experiências desde o começo da minha trajetória na UFSC.

Agradeço ao fim desse ciclo para abertura de novos.

O que nutre a escala consumista é indubitavelmente tanto a angústia existencial, quanto o prazer associado às mudanças, o desejo de intensificar o cotidiano. Talvez esteja aí o desejo fundamental do consumidor hipermoderno: renovar a sua vivência do tempo, revificá-la por meio de novidades que se oferecem como simulacros de aventura [...]. Na fúria consumista, exprime-se a recusa ao tempo exaurido e repetitivo, um combate contra esse envelhecimento das sensações que acompanha a rotina diária.

(Gilles Lipovetsky, *A Felicidade Paradoxal*)

## RESUMO

O presente trabalho visa compreender e explorar a influência do selo *Benefit Corporation*, concedido pela organização internacional *B LAB*, na proposição de alternativas às práticas fundamentais adotadas nas cadeias de valor das empresas de vestuário, principalmente em relação aos fornecedores primários e secundários. A pesquisa foi guiada sob a hipótese de que o movimento não rompe com os pressupostos tradicionais de concentração, controle e absorção da maior parte do valor gerado nas mãos dos varejistas que ditam o tom da demanda no setor. O método empregado para validação da hipótese foi a seleção e análise dos critérios observados na avaliação de impacto aplicada pelo *B LAB* relacionados diretamente à cadeia de fornecimento. Em relação à organização do texto, inicialmente são abordadas alterações dos perfis de produção e consumo pós-século XX com ênfase nos elementos determinantes de oferta e demanda, utilizando como marco teórico a teoria das cadeias globais de valor de Gary GEREFFI. Em seguida, são apresentados perfil e singularidades da cadeia de vestuário e do *fast fashion*, seguido do apontamento de problemáticas ambientais e sociais resultantes. Em um terceiro momento, a certificação é abordada com um especial enfoque nos critérios de análise em relação à cadeia de valor, seguida da descrição de práticas de três *B Corps* certificadas com relação a estes critérios.

**Palavras-chave:** cadeia global de valor. B Corps. Benefit Corporations. Supply chain. Empresas B.

## ABSTRACT

This monography aims at understanding and exploring the influence of the benefit corporation seal, granted by the international organization B LAB, in proposing alternatives to the fundamental practices adopted in the value chains of garment retail companies, mainly in relation to primary and secondary suppliers. The research was guided under the hypothesis that the movement does not break with the traditional assumptions of concentration, control and absorption of the greater part of the value generated in the hands of the retailers that dictate the tone of the demand in the sector. The method used to validate the hypothesis was the selection and analysis of the criteria observed in the impact assessment applied by B LAB directly related to the supply chain. Regarding the sequence of topics, we first discuss changes in the production and consumption profiles after the XX century, focusing on the determinants of supply and demand. using as theoretical framework Gary GEREFFI's theory of global value chains. Next, the profile and singularities of the apparel and fast fashion chain are presented, followed by a description of the resulting environmental and social issues. Third, the certification is approached, with a special focus on the criteria of analysis in relation to the value chain, followed by the description of practices of three corps certified in relation to these criteria.

**Keywords:** Global value chain. B Corps. Benefit Corporations. Supply chain. B Corporations.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Figura 1</b> - Cadeias dirigidas por produtores .....	25
<b>Figura 2</b> - Cadeias dirigidas por compradores .....	26
<b>Gráfico 1</b> - Curva Sorriso de Stan Shih .....	28
<b>Figura 3</b> - Redes de negócios na cadeia da moda .....	33
<b>Gráfico 2</b> - Variação do IPC (1950-2010)   EUA.....	40
<b>Gráfico 3</b> - Variações em preços ao consumidor final   1995-2014 %.....	41
<b>Gráfico 4</b> - Inflação dos preços ao consumidor por categoria (EUA) – 1984-2015 .....	42
<b>Tabela 1</b> - Exportações têxteis mundiais – 1980 e 1997 .....	43
<b>Gráfico 5</b> - Alteração de aplicação do orçamento familiar dos EUA por renda entre 1984 e 2014 .....	44
<b>Gráfico 6</b> - Aumento do consumo de roupas pelos estadunidenses .....	45
<b>Figura 4</b> - Fatores que influenciaram no sucesso do FF .....	48
<b>Quadro 1</b> - Diferenças <i>Benefit Corporation</i> x <i>B Corp</i> .....	57
<b>Figura 5</b> - Aspectos analisados na Certificação <i>B Corp</i> .....	58
<b>Figura 6</b> - Estrutura da Avaliação de Impacto B .....	60
<b>Quadro 2</b> - Etapas da Certificação <i>B Corp</i> .....	61
<b>Quadro 3</b> - Critérios de avaliação BIA - Fornecedores .....	62
<b>Quadro 4</b> - Temas e perguntas das áreas de impacto “comunidade” e “meio ambiente” referentes à cadeia de suprimentos – BIA .....	63
<b>Gráfico 7</b> - Distribuição mundial das <i>B Corps</i>   Certificadas 2007-2018 .....	66



## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AMF	Acordo Multi Fibras
BIA	B Impact Assessment
CMT	Cut, Make and Trim
CVC	Criação de Valor Compartilhado
DIT	Divisão Internacional do Trabalho
EUA	Estados Unidos da América
FF	Fast Fashion
IPC	Índice de Preços ao Consumidor
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento
Econômico	
ODM	Original Design Manufacturing
OEM	Original Equipment Manufacturing
OMC	Organização Mundial do Comércio
QRM	Quick Response Manufacturing
RSE	Responsabilidade Social Empresarial
RTC	Revolução Técnico-científica
TCC	Trabalho de Conclusão de Curso

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	11
<b>2 ALTERAÇÃO DOS PERFIS DE PRODUÇÃO E CONSUMO PÓS-SÉCULO XX</b> .....	16
<b>2.1 Alterações no sistema econômico global e os novos padrões de produção pós-Revolução Industrial</b> .....	19
2.1.1 <i>Revolução Técnico-científica e a nova Divisão Internacional do Trabalho</i> .....	19
<b>2.2 Cadeias globais de valor: produção e Divisão Internacional do Trabalho</b> .....	23
2.2.1 <i>Estruturas de análise nas cadeias globais de valor: uma abordagem</i> .....	24
<b>2.3 Alterações no perfil de consumo de bens não duráveis na transição do século XX para o XXI: uma análise qualitativa</b> .....	29
<b>3 CADEIAS DE VESTUÁRIO: EVOLUÇÃO E PROBLEMÁTICAS</b> .....	32
<b>3.1 Definição e singularidades</b> .....	32
3.1.1 <i>A evolução da cadeia de vestuário dos anos 1970 à atualidade: questões estruturais históricas</i> .....	34
3.1.2 <i>Aprimoramento tecnológico dos produtores</i> .....	37
3.1.3 <i>Variações no preço, oferta e demanda</i> .....	37
<b>3.2 O fast fashion como modelo mercadológico dominante na indústria da moda</b> .....	45
3.2.1 <i>Consequências ambientais e impactos trabalhistas do modelo</i> .....	49
<b>3.3 Problemáticas e alternativas</b> .....	50
<b>4 LADO B: BENEFIT CORPORATIONS COMO UMA ALTERNATIVA</b> .....	53
<b>4.1 Histórico, expansão e legislação</b> .....	54
4.1.1 <i>Histórico e expansão</i> .....	54
4.1.2 <i>Legislação</i> .....	55
<b>4.2 Processo de certificação</b> .....	58
4.2.1 <i>Etapas do processo de certificação</i> .....	59
4.2.2 <i>Critérios de avaliação da cadeia de fornecedores</i> .....	62
<b>4.3 B CORPs na área de vestuário: uma observação das práticas de impacto positivo sob o prisma do selo Benefit Corporation</b> .....	65
4.3.1 <i>Exemplos de Empresas B e práticas de melhoria na cadeia de produção</i> .....	67
<b>5 CONCLUSÃO</b> .....	70
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	74

## 1 INTRODUÇÃO

O dia 24 de abril de 2013 foi um dos mais trágicos no tocante a desastres industriais devido às condições precárias de trabalho em que milhares de pessoas são submetidas na indústria de vestuário: o desabamento do edifício Rana Plaza, localizado na região norte de Daca, capital de Bangladesh, matou 1135 pessoas e deixou mais de 2.500 feridos. Estimativas apontam que, no momento do acidente, aproximadamente 3 mil pessoas trabalhavam no prédio. Entre os principais clientes das empresas terceirizadas produtoras de roupas para indústrias de vestuário instaladas no Rana Plaza estão a inglesa *Primark* e a estado-unidense *Walmart* (JEPPESEN, 2018).

A indústria da moda vende 80 bilhões de peças por ano, uma média de mais de 11 novas peças para cada habitante do planeta. Bangladesh, sozinho, ocupa o segundo lugar entre os maiores produtores de vestuário do mundo de acordo com a Organização Mundial do Comércio (OMC). A maioria dos países produtores e exportadores de vestuário apresenta uma produção baseada em roupas úteis à indústria de *fast fashion*, um modelo de produção e comercialização baseado na produção de enormes quantidades de peças de forma barata e rápida, no qual grandes varejistas de moda terceirizam tal produção para fábricas localizadas em países onde a mão de obra é barata, as condições de trabalho e leis trabalhistas são precárias e a fiscalização é pouca ou inexistente. Todo esse processo é impulsionado pela demanda hiperconsumista (TANJI, 2016).

Ao mesmo tempo em que a produção no espaço global tem se formatado e distribuído em modelos de cadeias globais de valor, principalmente em áreas extensivas em processos manuais como a de vestuário, movimentos contemporâneos tanto da sociedade civil como de outros atores passaram a discutir, questionar e propor novas soluções para as seguintes situações: as condições de trabalho dos trabalhadores envolvidos nas cadeias de valor como as acima citadas; a cobrança para que produtores adotem modelos de confecção mais sustentáveis ambientalmente e promovam melhores condições de trabalho tanto para seus funcionários quanto para seus fornecedores diretos e indiretos; e uma reflexão sobre a responsabilidade social e ambiental do consumidor no consumo e descarte de produtos.

Na direção dessas ideias, em 2006, nos Estados Unidos, foi fundado um movimento que pretende auxiliar na expansão dos benefícios empresariais para além dos sócios e acionistas, incluindo os funcionários e as comunidades envolvidas direta e indiretamente no seu negócio. O movimento foi denominado "*Benefit Corporations*" ou "Empresas B". Tais empresas são acreditadas com a certificação concedida pela *B Lab*, visando "redefinir o sentido de sucesso na economia" através da construção de um ecossistema favorável ao fortalecimento de empresas que usam a força do mercado para solucionar problemas sociais e ambientais (SISTEMA B, 2019). Tal certificação encontra-se presente em mais de 150 indústrias de 64 países atualmente.

Utilizando este contexto como plano de fundo, este trabalho objetiva observar se as práticas das empresas de vestuário certificadas se diferenciam do modelo tradicional de cadeias de valor, em conformidade com os aspectos analisados pelo selo. A pesquisa foi desenvolvida sob a hipótese de que o movimento não rompe com os pressupostos tradicionais de concentração, controle e absorção da maior parte do valor gerado nas mãos dos varejistas que controlam a demanda no setor. O método empregado para validação da hipótese foi a seleção e análise dos critérios observados na avaliação de impacto (*B Impact Assessment*<sup>1</sup>) aplicada pelo *B LAB* relacionados diretamente à cadeia de fornecimento, observando práticas de três empresas certificadas quanto a este viés. Os objetivos específicos delimitados foram:

i) apresentar um breve histórico e panorama dos modelos de produção e consumo de vestuário (oferta e demanda) a partir do início do século XX, em especial destacando a migração para o modelo de produção através das cadeias globais de valor;

ii) abordar brevemente o conceito de *fast fashion* como produto da evolução das cadeias globais de valor em vestuário, e seus impactos consequentes em termos ambientais e sociais que não foram atingidos na totalidade;

iii) apresentar o movimento das Empresas B e de que forma os aspectos da Certificação *B Corp* propõem mudanças nas práticas relativas às cadeias de valor de suas certificadas com ênfase no setor de vestuário.

---

<sup>1</sup> O *B Impact Assessment* (BIA) é uma ferramenta de avaliação criada para mensurar o impacto da organização, a qual contém 150 questões e a avaliação de quatro áreas de impacto: governança, comunidade, meio ambiente e transparência. Para obter mais informações a respeito do BIA, conferir <https://bimpactassessment.net/>.

iv) apresentar exemplos de empresas que alteraram ou intensificaram suas boas práticas em relação à cadeia de valor, suas limitações e problemáticas que surgem a partir desta observação.

Esta produção acadêmica se justifica pelo objeto de estudo ser um movimento anti-hegemônico no interior da tendência contemporânea de produção e comércio internacional que são as cadeias globais de valor. Além disso, pelo fato de movimentos como os das *B Corps* serem um fenômeno recente, se declararem alternativas aos modelos empresariais vigentes e serem parte de um "novo movimento", é necessário que a academia seja um espaço de análise, discussão e questionamento científico destas afirmações. Cabe também mencionar a relevância do documentário *The True Cost* ("O Verdadeiro Custo"), filme largamente referenciado neste trabalho. A obra é, em certa medida, a justificativa de escolha do problema de pesquisa e fonte na qual o autor buscou informações a respeito de movimentos alternativos e propostas de solução ou diminuição causados pela atual configuração de oferta e demanda da indústria de vestuário.

Para obtenção de tais fins, a metodologia de pesquisa utilizada foi a bibliográfica ocorrendo por meio de fontes impressas como livros; bem como de artigos de revistas acadêmicas e não acadêmicas disponíveis *online*; dos repositórios institucionais acessíveis através das assinaturas e licenças da Universidade Federal de Santa Catarina; e de uma biblioteca virtual denominada "Academia B"<sup>2</sup>, uma fonte de dados com trabalhos acadêmicos e publicações cujo objeto de estudo direto ou secundário é o *B Lab* (ou Sistema B), mantido e fomentado pela iniciativa do *B Lab* no Brasil, o Sistema B. A finalidade da metodologia de pesquisa é exploratória e descritiva. Exploratória uma vez que existe pouco conhecimento e material bibliográfico sobre o tema e a pesquisa visa contribuir para este aspecto; e descritiva porque objetiva descrever o movimento das Empresas B mais detalhadamente, sobretudo seus processos de certificação e acompanhamento das práticas adotadas por suas empresas de vestuário certificadas.

Outra fonte de informações largamente explorada e experimentada foi o material disponibilizado pela organização responsável pelo objeto de estudo: o *B Lab*. Para entender as métricas e pontos de avaliação em relação à cadeia de fornecedores empregadas pela organização, o pesquisador precisou realizar simulações na

---

<sup>2</sup> Para mais informações a respeito da Academia B, consulte <https://www.academiab.org/>.

ferramenta de avaliação de impacto, o *B Impact Assessment*, uma vez que informações sobre como ocorrem os cálculos para atribuição da pontuação final não estão facilmente disponíveis, abertas e organizadas para consulta pública. A metodologia empregada para entendimento mais profundo em relação ao selo foi, portanto, criada e executada pelo autor à medida que este explorava o material disponível em fontes eletrônicas primárias ofertadas pelo *B Lab*.

O presente trabalho está organizado da seguinte forma: o primeiro capítulo aborda as alterações dos perfis de produção e consumo pós-século XX, analisando movimentos como a Revolução Tecnológica e Divisão Internacional do Trabalho que provocaram mudanças significativas nos formatos de produção e consumo (oferta e demanda), utilizando como marco teórico a teoria das cadeias globais de valor de Gary GEREFFI. Em seguida, no segundo capítulo, são apresentados perfil e singularidades da cadeia de vestuário, com uma breve descrição da composição e elementos principais que compõe esta cadeia; o movimento do *fast fashion* como derivado tecnológico e resposta mercadológica dos grandes compradores e vendedores; seguido da indicação das problemáticas ambientais e sociais que a implantação deste modelo de oferta e demanda acelerada e cíclica em larga escala desencadeia.

Na sequência, são levantados questionamentos sobre a parcela de responsabilidade das empresas que demandam tal produção e que geram, ou intensificam fortemente, tais resíduos sociais e ambientais. Como uma das alternativas que surgem na vertente de empresas híbridas que visam o lucro e assumem parcela de responsabilidade sobre sua cadeia de produção e *stakeholders*, o trabalho apresenta o selo das *B Corps*, com um enfoque nos critérios de análise destas em relação à cadeia de valor. Também são apresentados três exemplos de empresas certificadas e suas práticas neste sentido. Finalmente, o texto se encerra com conclusões a respeito dos objetivos propostos, limitações do processo de pesquisa e sugestões para estudos futuros.

Quanto à eficácia do método de estudo utilizado para responder à pergunta problema e à hipótese, este não se provou suficiente para responder totalmente e com propriedade à problemática de pesquisa. Para que isso ocorresse, fatos empíricos quanto aos aspectos avaliados pelo BIA deveriam ser comprovados junto às empresas, atestando sua adoção prática das respostas submetidas na avaliação de impacto. Outro ponto a ser enfatizado é o fato de os resultados das pontuações

individuais das empresas não serem divulgados, dificultando a observação dos pormenores quanto a cada pergunta de análise. É necessário, portanto, que haja um maior número de estudos de caso e análises empíricas com dados quantitativos das empresas acompanhados de reais comprovações de suas atividades para que a validação da hipótese seja plenamente respondida. Este trabalho representou, por conseguinte, uma reflexão e contribuição inicial neste sentido.

## 2 ALTERAÇÃO DOS PERFIS DE PRODUÇÃO E CONSUMO PÓS-SÉCULO XX

Este capítulo apresenta uma introdução contextual histórica das alterações nos padrões de produção (oferta) e consumo (demanda) de bens não duráveis, especialmente no que se refere a vestuário com um intervalo temporal do início do século XX ao XXI (de 1920 em diante). Em relação à oferta, o trabalho se concentrou na abordagem da Revolução Técnico-científica e o surgimento das cadeias globais de valor como modelo de produção dominante. No polo de demanda, é apresentado um contexto econômico e social, juntamente aos dados de consumo que demonstram como a demanda por bens, principalmente o vestuário, se intensificou e se mantém em curva ascendente desde o começo do século XX até o presente. Por fim, o capítulo introduz as especificidades da cadeia global de vestuário e os modelos de produção derivados da evolução desta.

Um estudo da consultoria de consumo e comportamento Box 1824 compilou um breve histórico qualitativo do perfil de produção e consumo nos séculos XX e XXI em cinco grandes ciclos temporais emergentes durante o intervalo entre 1890 a 1980 (BIZ, 2015)<sup>3</sup>. Pesquisas como essas podem oferecer uma revisão das mudanças sociais e padrões de consumo vigentes à época, principalmente em países altamente industrializados e consumistas como os Estados Unidos, países europeus e Japão. Os ciclos são elencados a seguir:

- a) Ciclo 1 - “A explosão do consumo” (1890): o primeiro ciclo inicia-se por volta de 1890 no auge da Revolução Industrial para dar vazão ao aumento da produção em massa, porém igualmente acompanhada da necessidade de aumento de demanda e consumo. O grande modelo de produção expresso nesse momento é o Fordismo no qual a produção em massa - ocorrendo na linha de produção com otimização e segmentação em microatividades, fundamentada em inovações técnicas e organizacionais - visava incrementar não somente a produção em larga escala, mas também o consumo segundo ideias do próprio Henry Ford. Desde esta época as pessoas já eram estimuladas a comprar mais do que o necessário.
- b) Ciclo 2 – “Crédito e Propaganda” (1920): por volta desta época, bancos e outros agentes financeiros passaram a oferecer crédito para o consumo principalmente nos Estados Unidos. Este fenômeno, juntamente à indústria da propaganda e marketing

---

<sup>3</sup> As referências de Eduardo Biz (2015) correspondem ao seu artigo publicado na Revista Ponto Eletrônico, uma plataforma da Box1824 localizada em São Paulo.



(*“the more you tell, the more you sell”*) ascendente neste período, impulsionou nas pessoas o desejo por um estilo de vida mais urbanizado cujos símbolos seriam itens que “facilitariam o dia a dia dos indivíduos” como eletrodomésticos, móveis e sobretudo carros. Nas indústrias, inicia uma crescente competição por mercados, intensificando a demanda por propaganda e formas de atrair o cliente para compra do seu produto. O incentivo concedido pelos cartões de crédito (*“buy now, pay later”*) estimulou as pessoas a conviverem com o endividamento constante e ascendente, encarando-o como parte da vida cotidiana.

c) Ciclo 3 - "O Sonho Americano" (1950): orientada pelo desejo de viver uma vida próspera e confortável, a geração dos anos 1950 e 60 fomentava o consumo e o *american dream* no qual o sonho da família de classe média americana era composto por um casal que aspirava a ter sua própria casa e seu carro, uma vida com mais conforto e facilidades pagos com o trabalho assalariado majoritariamente masculino. A mentalidade da época era fortemente influenciada pela ideia de que o trabalho excessivo poderia levar ao sucesso, este medido pela quantidade de itens adquiridos que um indivíduo era capaz de possuir.

d) Ciclo 4 - “Consumo Individual” (1980): após esses 30 anos bastante “promissores” e de economia altamente aquecida devido ao aumento da demanda global por produtos e serviços, os anos 80 trouxeram a tendência do consumo individualizado. Uma vez que a grande população urbana já estava estabelecida, as empresas e a indústria da propaganda passaram a investir em produtos e serviços para os nichos de mercado criados a partir de desejos específicos, e a necessidade de expressar as individualidades em público. Esta época marcou o início de uma ascensão no consumo de itens para uso individual, utensílios que ditavam quem o indivíduo era perante a sociedade baseado no que ele possuía e vestia.

e) Ciclo 5 - “Era do Consumismo” (1990 em diante): nela, os consumidores tornam-se consumistas compulsivos, e embora muitas organizações não governamentais (ONGs) e movimentos sociais já estivessem alertado para os efeitos negativos gerados tanto nas pessoas como no próprio meio ambiente por tal comportamento, o impacto destas mensagens foi majoritariamente ignorado. É importante ressaltar o papel dos veículos de comunicação em massa e sua influência em promover uma cultura consumista. Os meios de produção também tiveram de se adaptar para produzir o suficiente e em preços cada vez menores para consumidores

insaciáveis. É neste período que cadeias globais de produção foram amplamente estabelecidas e intensificadas (BIZ, 2015).

Complementar a esta revisão, cabe acrescentar que relevantes mudanças presentes na sociedade moderna emergiram em função de nossa hiperconexão e do fenômeno do aprofundamento da globalização informacional, do aumento dos fluxos informacionais e monetários mundiais e de novos padrões de consumo. Segundo o historiador Manuel Castells, “o último quarto do século XX fez surgir uma economia em escala transnacional”. O autor a define como “informacional, global e em rede”. Informacional uma vez que a produtividade e a competitividade das unidades ou agentes nessa economia dependem de sua capacidade de gerar, processar e aplicar de forma eficiente a informação baseada em conhecimentos. Global, pois as principais atividades produtivas como o consumo e a circulação de mercadorias, bem como seus componentes (capital, trabalho, matéria-prima, administração, tecnologia e mercados) estão organizados em escala global, diretamente ou mediante uma rede de conexões entre agentes econômicos. E em rede pois, nas novas condições históricas, a produtividade é gerada e a concorrência é feita globalmente, protagonizada por redes de empresas (CASTELLS, 1999, p. 199).

Através desta abrangente revisão das tendências de produção e consumo em territórios que ditam os padrões no espaço mundial, pode-se observar, portanto, que, de um lado, temos alterações nas formas de produção e políticas econômicas globais que afetaram decisivamente a forma como bens e serviços são produzidos e ofertados ao redor do mundo (oferta); e, de outro, mudanças mercadológicas e comportamentais, a saber, alterações no formato, velocidade e comportamento ao consumir e valorar os bens adquiridos por parte do consumidor (demanda). Nas próximas sessões aprofundaremos esses dois aspectos, oferta e demanda, visando estabelecer uma compreensão sobre tais fenômenos, para então explorar especificidades dos formatos de produção, comercialização e consumo de moda. O recorte temporal empregado se deteve majoritariamente no período do pós-Segunda Guerra Mundial (1945) até o início do Século XXI.

## ***2.1 Alterações no sistema econômico global e os novos padrões de produção pós-revolução industrial***

Após o breve contexto histórico apresentado anteriormente, cabe também abordar outros fatores relevantes referentes às mudanças econômicas estruturais indutoras de novas e modernas tecnologias produtivas, a saber: a Revolução Técnico-científica (RTC) e a nova divisão internacional do trabalho (DIT), fenômenos que impulsionaram o desencadeamento e a consolidação de esquemas produtivos altamente sistematizados e distribuídos geograficamente em escala global, as Cadeias Globais de Valor (CGV).

### *2.1.1 Revolução Técnico-científica e a nova Divisão Internacional do Trabalho*

A primeira delas, a RTC, iniciou seu curso após o término da Segunda Guerra Mundial (1945), quando o conhecimento é apontado como o líder da revolução das forças produtivas, dado o caráter internacional dessa transformação também influenciado pelos processos de integração econômica e financeira em curso paralelo como a formação do Acordo Geral de Tarifas e Comércio (GATT) e os demais arranjos de Breton Woods<sup>4</sup> (LIMA, 2007). Lima aponta alguns produtos da RCT e seus desdobramentos:

i) automação do trabalho baseada na informação, gestão sistêmica do processo produtivo global e introdução dos robôs na produção, constituindo traços da passagem do fordismo ao toyotismo;

ii) o processo de concentração e centralização da produção assumem formatos mais globais e interligados, desencadeando o surgimento de redes de produção inter, transnacionais e planetárias. As empresas passam a atuar como cadeias e outros tipos de associação;

iii) a produção intensiva se sobrepõe à extensiva, cujas mudanças na base de produção são constantes. Especialização e divisão do trabalho, assim como

---

<sup>4</sup> "Acordos de Bretton Woods" tratam-se de uma série de disposições acertadas na mesma cidade norte-americana que deu nome ao acordo por cerca de 45 países aliados em julho de 1944 em relação à nova configuração do sistema financeiro internacional.

separação das etapas produtivas passando a ocorrer num maior número de processos;

iv) automação da produção, diminuição das horas de expediente e o próprio avanço da ciência alteram a estrutura do emprego, removendo enormes quantidades de trabalhadores antes alocados na agricultura e indústria de base, realocados a partir de então sobretudo no setor de serviços: produção, armazenamento, lazer e setor informacional;

v) de acordo com a pesquisa da Box 1824, a subjetividade e a individualidade adquirem grande relevo com o aumento das atividades não diretamente produtivas e incentivam produção mais sofisticada e voltada à diversificação;

vi) o surgimento de novos ramos produtivos desenvolvidos como resultado da aplicação de conhecimentos revolucionários acumulados desde princípios do século XX e refinados devido ao seu uso nas duas grandes guerras: energia nuclear, eletrônica, aviação supersônica e pesquisas espaciais;

vii) Devido aos fatores acima citados, os países mais desenvolvidos tendem a se dedicar diretamente a novas atividades e setores derivados da RCT, e realocam para os denominados “países de desenvolvimento médio”, sobretudo para os chamados novos países industrializados, a produção de peças, acessórios e outras partes do complexo produtivo global que exige mão de obra barata ainda que com certo grau de habilidade manual.

Por fim, vale mencionar as preocupações ambientais nos países dominantes fortemente pressionados pela sociedade civil pós anos 60, o que impulsionou indústrias altamente poluentes em direção aos países semiperiféricos e periféricos<sup>5</sup>.

As implicações da RTC relacionam-se diretamente com o segundo grande fator de influência na alteração dos modelos de produção e divisão do trabalho pós-Revolução Industrial: a remodelação e divisão internacional do trabalho (DIT). À medida que os países centrais passaram a se dedicar a novas atividades e ramos, principalmente relacionados a produtos de alta tecnologia e valor agregado, cadeias de produção como a têxtil, que estão entre as mais dinâmicas do mundo em termos

---

<sup>5</sup> Para uma introdução básica aos conceitos da Teoria dos Sistema Mundo, veja WALLERSTEIN, Immanuel. *Análise dos sistemas mundiais*. In: GIDDENS, Anthony; TURNER, Jonathan (Org.). **Teoria social hoje**. São Paulo: Ed. UNESP, 1999. Disponível em: [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/3001959/mod\\_resource/content/0/WALLERSTEIN%2C\\_I.\\_An%C3%A1lise\\_dos\\_sistemas\\_mundiais%20%281%29.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/3001959/mod_resource/content/0/WALLERSTEIN%2C_I._An%C3%A1lise_dos_sistemas_mundiais%20%281%29.pdf). Acesso em: 24 jun. 2019.

de quantidade de processos envolvidos, passaram a ser transferidas para as semiperiferias e periferias do espaço mundial. Nestas regiões destes países existe mão de obra abundante e barata, pouco ou não sindicalizada, disposta a aceitar salários consideravelmente mais baixos que os pagos nos países centrais. As indústrias de transformação destes países recebem investimentos e demanda dos países centrais, produzem e exportam as mercadorias semi ou completamente acabadas para tais locais onde são comercializadas com alta margem de lucro (LIMA, 2007).

Ao citar os termos “centro” e “periferia”, o presente trabalho se baseia na definição proveniente da teoria dos Sistema-Mundo, sistematizada pelo historiador Immanuel Wallerstein. Segundo Lima (2007, p. 59):

Na Análise de Sistemas-mundo (World-Systems Analysis) do autor, verifica-se nova conceitualização da dicotomia centro-periferia, a qual é transformada em um conceito relacional que descreve uma realidade também relacional. As estruturas produtivas são constituídas por cadeias de mercadorias centrais ou periféricas. Distintas quantidades dessas cadeias são encontradas em cada economia. Embora essas estruturas tenham sua existência determinada como central ou periférica, os países podem ser definidos em três classes de acordo com a disposição proporcional dessas cadeias. Os países centrais abarcam parcela maior de atividades centrais em seu território enquanto os periféricos contêm relativamente mais atividades periféricas. As semiperiferias abrangem, sob sua jurisdição, esses dois tipos de cadeias em proporções semelhantes. A dualidade da configuração estatal presente no pensamento estruturalista ou em parte da perspectiva da dependência seria, assim, superada ao se remeter a essa explicação econômica.

Na década de 70, crises econômicas nos centros da economia global juntamente a diminuição do emprego e da produção em muitos países também contribuíram para a nova DIT, acelerando os investimentos produtivos dos países centrais com racionalização do trabalho e crises fiscais estatais. Em contrapartida, ocorreu aumento dos investimentos externos do centro com porcentagem cada vez maior sendo dirigida aos países em desenvolvimento. Entre esses investimentos, ganham importância os destinados a transferir capacidade produtiva a outros países industrializados ou em vias de industrialização. Frente à recessão nos países centrais, as grandes empresas conseguem volume cada vez maior de vendas e benefícios em nível mundial (LIMA, 2007).

Um terceiro elemento que pode ser adicionado a esta análise influencia diretamente as alterações dinâmicas presentes na RTC e na DIT: trata-se da "mundialização do capital". François Chesnais é conhecido por ter criado e difundido o conceito, aplicável quando mencionamos os processos envolvidos na internacionalização de capital. Após a recessão global de 1970, era impossível domar o capital para que este se mantivesse dentro de regulações nacionais. Precedido de uma ampla fase de acumulação e apoiado por parte de poderosos estados capitalistas sob forma de liberalização, desregulamentação e privatização da era Thatcher e Reagan, o capital financeiro e produtivo passou a fortalecer sua movimentar em âmbito internacional como não se via desde 1914. Segundo Chesnais,

a mundialização do capital apresenta-se portanto como uma fase específica de um processo muito mais longo de constituição do mercado mundial em primeiro lugar e, depois, de internacionalização do capital, primeiro sob sua forma financeira e, em seguida, sob sua forma de produção no exterior (CHESNAIS, 1995, p. 9).

Divisão internacional do trabalho, mundialização do capital e evoluções tecnológicas estão presentes na história da humanidade desde que o comércio e trocas e atividades mercantis entre povos passou a existir. Porém, após a Revolução Industrial a vapor no século XIX, a separação geográfica entre produção e consumo tornou-se o padrão internacional. Eliminadas as barreiras para que a divisão internacional do trabalho alcançasse as etapas intermediárias de produção através da redução drástica dos custos de transporte e a evolução tecnológica destes, além do avanço e barateamento das TICs (tecnologias de comunicação e informação) especialmente após os anos 1980, o controle à distância de etapas de produção independente pôde ser realizado de maneira menos arriscada e mais precisa.

Com os custos de separação (coordenação e controle da produção) tornando-se menores que os da realocação de atividades e tarefas, as indústrias internacionais estavam prontas para explorar as vantagens comparativas não só apenas nas etapas de produção, mas nas outras que compunham o processo produtivo como montagem de componentes, processos de finalização de peças etc., graças à diferença salarial existente entre trabalhadores dos países centrais e periféricos. Estava preparado o terreno para a implantação de um novo modelo de gestão e controle da produção mais sofisticado que a fragmentação da produção: as cadeias globais de valor (CARNEIRO, 2017).

## **2.2 Cadeias globais de valor: produção e divisão internacional do trabalho**

Antes de discorrer sobre as cadeias globais de valor, explicaremos a diferença entre os termos “cadeia de valor”, “produção fragmentada” e “cadeia global de valor” (CGV). Segundo Carneiro (2017), o conceito de cadeia de valor pode ser definido como “a totalidade das atividades que firmas e trabalhadores realizam para levar um produto desde sua concepção até seu uso final e além” (GEREFFI; FERNANDEZ-STARK *apud* CARNEIRO, 2017, p. 88). Ou seja, compreende todas as etapas e atividades – em sentido amplo – envolvidas na produção e na distribuição de um produto, não apenas a produção propriamente dita (inclusive dos insumos, partes e componentes utilizados), mas também toda a gama de serviços envolvidos desde o design até o marketing, a distribuição e o suporte. Cada uma das etapas dessa sequência ou conjunto de atividades é responsável por adicionar parte do valor do produto; disto decorre a expressão *cadeia de valor*.

Já a fragmentação da produção tenta captar a dispersão das etapas envolvidas na produção de bens e serviços por vários países e na maioria das vezes envolvendo várias empresas. O conceito de CGVs, por sua vez, busca compreender como funcionam as relações entre as empresas que participam destes processos produtivos fragmentados, e a ênfase geralmente recai sobre a estrutura de governança que arbitra o funcionamento dessas cadeias. Portanto, podemos definir fragmentação como a divisão da produção entre países e firmas, e CGV como as redes de produção fragmentada sob uma estrutura de governança que coordena seu funcionamento. A fragmentação da produção em escala global nada mais é, em suma, do que uma forma atual – e radical – de divisão internacional do trabalho que envolve várias empresas em diversos países, cada uma responsável por uma ou mais etapas de um processo produtivo (CARNEIRO, 2017).

Um dos primeiros acadêmicos a trabalhar profundamente a ideia de cadeias globais de produção foi Gary GEREFFI, atual professor de Sociologia e diretor do Centro de Globalização, Governança e Competitividade da Duke University nos Estados Unidos. Segundo o autor, cadeias produtivas globais são redes de produção e troca que se espalham pelo planeta e servem como instrumento para analisar o capitalismo histórico (GEREFFI, 2001). Gereffi destaca duas grandes mudanças importantes nas políticas endógenas e exógenas de desenvolvimento dos países, e que apresentam relação direta com o estabelecimento de cadeias globais da

produção. A primeira grande mudança se refere às alterações nas políticas de industrialização dos países, pautadas em propostas de industrialização para substituição de importações (ISI), redirecionadas para políticas orientadas à exportação (IOE). Esse fenômeno é claramente evidenciado se direcionarmos a atenção para a região do Leste e Sul asiático, em países como Coréia do Sul, Taiwan, Cingapura, Hong Kong. Em grande medida, o Fundo Monetário Internacional (FMI) e o Banco Mundial, bem como o governo dos Estados Unidos apoiaram e influenciaram a aceleração de processos desta natureza que dialogam diretamente com os fenômenos da DIT, RTC e mundialização do capital (GEREFFI; FONDA, 1992). Um segundo grande movimento trata do redirecionamento das formas de produção global de bens. Por volta da metade do século XX, as empresas multi e transnacionais estavam com sua expansão a pleno vapor, lideradas por suas subsidiárias e filiais em diversas partes do globo. À medida que regiões como Sudeste Asiático e América do Sul passaram a adotar perfis industriais voltados à exportação, ocorreu um deslocamento gradual dos centros de produção do centro para a periferia global em busca de mão de obra barata e redução de custos.

### *2.2.1 Estruturas de análise nas Cadeias Globais de Valor: uma abordagem*

Dado o caráter multidisciplinar assumido pelo estudo das cadeias globais de valor e considerando as limitações e o enfoque do presente trabalho, classificou-se a estrutura analítica de uma cadeia global de valor em quatro fatores: i) a estrutura de insumo-produto, que descreve a sequência de transformação desde insumos primários até os bens finais; ii) dimensão geográfica; iii) a estrutura de governança, que analisa como a cadeia é controlada; e iv) o contexto institucional no qual a cadeia está inserida.

A **estrutura** consiste basicamente nas mesmas etapas de uma clássica cadeia de valor, identificando, descrevendo e analisando as etapas e as relações entre as fases de produção desde o insumo até o produto final. O mapeamento de tais etapas é fundamental para analisar a distribuição de valor agregado para a empresa participante da cadeia, além de determinar possibilidades de terceirização de etapas produtivas. A **dimensão geográfica** trata da dispersão das etapas de produção pelo espaço geográfico, sendo a determinação da localização influenciada por variáveis

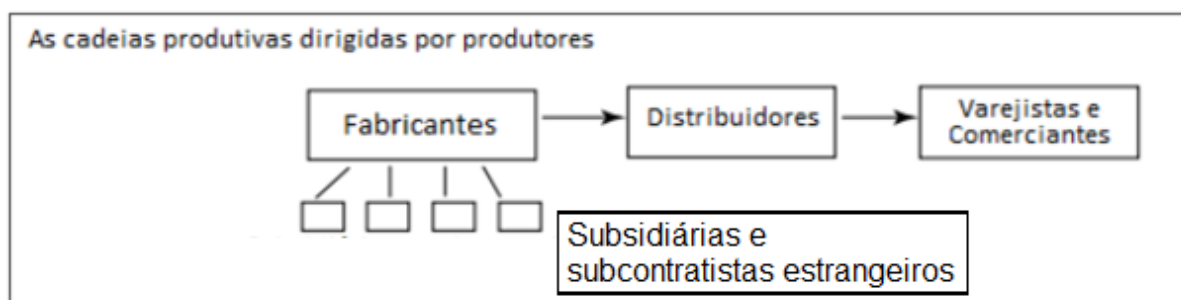


como custo dos fatores, capacidades produtivas, riscos, etc. A análise hierárquica de firmas dentro das cadeias globais de produção também nos permite inferir a posição deste país no sistema mundo. Existem padrões na fragmentação internacional da produção, formando blocos de produção e perfis regionais.

A terceira dimensão, **governança**, analisa de que forma o controle e a coordenação são exercidos dentro de determinada cadeia, assim como a hierarquia presente e os benefícios entre os participantes desta. A empresa líder detém o ativo ou conhecimento estratégico para o funcionamento da cadeia como sua marca ou tecnologia, o que a permite determinar os parâmetros de funcionamento e distribuição de benefícios aos envolvidos. Gereffi foi pioneiro na tentativa de sistematizar tipologias e estruturas de governança a partir das empresas-líderes, e identificou dois tipos principais de cadeias, as coordenadas por compradores (*buyer driven*) e as coordenadas por produtores (*producer driven*).

As cadeias globais dirigidas por produtores envolvem grandes fabricantes, geralmente empresas transnacionais, atuantes no papel central da coordenação de suas redes de produção com vínculo de controle direto ao longo de todo o processo. Tais características estão presentes em indústrias extensivas em capital e tecnologia como as de automóveis, aviões e máquinas pesadas. Na figura 1 podemos observar como a fragmentação da produção na cadeia de valor dirigida por produtores é realizada. Ambas as etapas de desenvolvimento e produção estão concentradas nos fabricantes (lado esquerdo), estando distribuidores e varejistas finais apenas a cargo da comercialização da produção, sem nenhum controle ou possibilidade de interferência em questões que não dizem respeito às vendas.

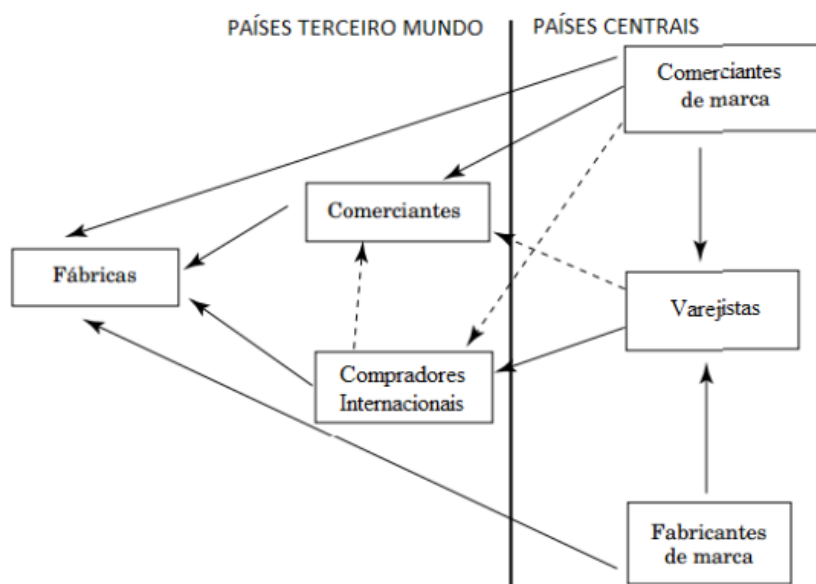
**Figura 1** - Cadeias dirigidas por produtores.



Fonte: extraída de GEREFFI, 2001, p. 15.

Já as cadeias globais dirigidas por compradores apresentam características um pouco distintas das acima citadas. Neste tipo de cadeia, grandes varejistas, comerciantes e fabricantes das marcas estabelecem as redes de produção descentralizada dos seus produtos em diversos países exportadores com centenas ou até milhares de fornecedores e subfornecedores diferentes (ver figura 2). É comum observarmos este modelo de cadeia em indústrias de bens não duráveis para o consumidor final como vestuário, sapatos, eletrônicos, entre outros.

**Figura 2** - Cadeias dirigidas por compradores.



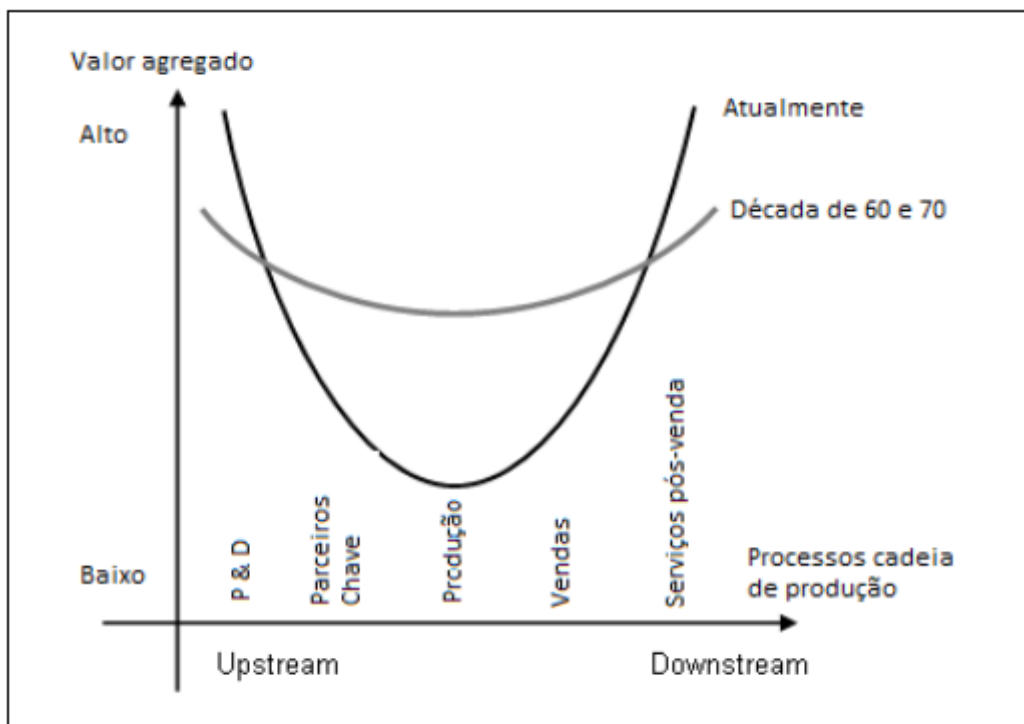
Fonte: extraída de GEREFFI, 2001, p. 15, trad. nossa.

Na figura 2, as flechas em linha contínua representam relações diretas e as pontilhadas as relações indiretas da cadeia. A direção das flechas demonstra a hierarquia das relações na qual a origem da seta indica quem comanda a relação, e sua extremidade aponta para o elo demandado da cadeia. Os varejistas, comerciantes multimarca e os comerciantes intermediários requerem fornecimento de produtos e insumos das fábricas situadas internacionalmente, sobretudo em países ditos de "terceiro mundo". Em muitos casos, as marcas fabricantes exportam novamente para esses países ou para países vizinhos produtos inacabados para montagem ou finalização, bem como produtos acabados e com alta margem de valor incrementada.

As produções, em sua maioria, são realizadas por empresas contratadas intensivas em mão de obra, intermediadas por contratistas que negociam com os compradores estrangeiros os prazos, a qualidade do produto, o preço e a quantidade. Gereffi (2001) destaca que esta nova modalidade de produção seria caracterizada por “fabricantes sem fábrica” (fabricantes de marca), ou seja, marcas que separam o processo de produção física das etapas de concepção e comercialização. Conforme evidenciado na figura 2, grandes varejistas com alto poder de coerção sobre preços e prazos demandam de seus fabricantes e comerciantes a busca de fornecedores internacionais com custos reduzidos dentro do padrão de qualidade mínimo exigido, obviamente em países ausentes das economias centrais por razões já abordadas, geralmente com participação de agentes intermediários.

Outro fenômeno bastante interessante a se observar é a concentração de valor agregado em cada etapa da cadeia, notavelmente elevada nas áreas de pesquisa, desenvolvimento, parceiros-chave e vendas finais, e muito menos significativa nas etapas de produção e agregação dos serviços de fornecedores de segunda categoria. Uma forma mais didática e visual pode ser observada na imagem abaixo (gráfico 1) que descreve a “Curva Sorriso”, criada por Stan Shih em 1992. Ela demonstra que os momentos com maior valor agregado nos processos produtivos se concentram nas suas extremidades: de um lado a criação e do outro a distribuição e venda.

No centro da cadeia, a etapa intermediária corresponde à produção propriamente dita a qual, no caso das cadeias produtivas globais comandadas por compradores, apresenta pouquíssimo valor agregado. As produções dessa cadeia são em grande parte intensivas em mão de obra e, assim, tendem a migrar para regiões mais empobrecidas do mundo, principalmente países do Sul e Sudeste da Ásia que apresentam grande estoque de mão de obra barata. Nos elos frágeis das cadeias, os produtores subcontratados encontram-se em posições na base da hierarquia. Quanto menores as barreiras de entrada para desempenhar suas atividades, menor é seu poder de negociação e sua parcela na geração de valor, além do aumento do risco de substituição por outro fornecedor (CARNEIRO, 2017).

**Gráfico 1** - Curva Sorriso de Stan Shih.

Fonte: GALA, 2018 (adaptada pelo autor).

Após analisarmos os componentes-chave que influenciaram a alteração, evolução e especialização dos perfis produtivos pós-Revolução Técnico-científica e novos formatos mundiais da Divisão Internacional do Trabalho pelo mundo, analisaremos brevemente a mudança do perfil de consumo e de que forma a globalização produtiva, aumento da renda e ondas de consumismo alteraram o perfil de consumo nos grandes mercados.

### **2.3 Alterações no perfil de consumo de bens não duráveis na transição do século XX para o XXI: uma análise qualitativa**

Alan Touraine (1994, p. 15) afirma que vivemos numa sociedade de consumo na qual as mercadorias passam a mediar nossas relações formando uma sociedade que vive a "modernidade triunfante". A emergência dessa sociedade de consumo é fruto dos avanços e das mudanças que esta sofreu, principalmente neste século. O processo de mudança produtiva e de difusão das mercadorias possibilitou que novos valores sociais fossem surgindo fundamentalmente baseados no consumo. A individualização deste, proporcionada pela diversificação e especialização da produção é atualmente um dos grandes elementos para a compreensão dos novos padrões sociais ao consumir. Se anteriormente a sociedade estava focada em satisfazer suas necessidades, agora estamos consumindo demasiadamente e transformando tudo em excesso (TOURAINÉ, 1994).

Diversas agências e organismos que analisam sustentabilidade no consumo sinalizam o perigo para o movimento de hiperconsumo fortemente presente e em ascensão no pós-fordismo. O World Resources Institute, o Banco Mundial e agências das Organizações das Nações Unidas afirmam que os ecossistemas estão em declínio em todo o mundo (SCHOR, 2005). Nos Estados Unidos, um dos países com os maiores índices de consumo, o período entre os anos 1990 e início dos anos 2000 foi de rápido crescimento do consumo em residências de classe média, uma vez que o consumo superou o crescimento da renda com um decréscimo também nas poupanças. Segundo relatório do Conselho de Assessores Econômicos do governo dos Estados Unidos (CEA), entre os anos de 1993 e 2004, o consumo real *per capita* cresceu 33% (SCHOR, 2005).

O que provocou tal incremento no consumo? Elementos econômicos como o aumento da renda, do crédito e o bom momento econômico vivido por algumas economias propiciaram tal incremento. Segundo Juliet Schor (2005), o crescimento do consumo médio esconde disparidades de distribuição de renda na medida em que renda e riqueza aumentaram durante os anos citados. Segundo a professora, dois fenômenos de consumo podem ser apresentados como influenciadores do aumento do consumo e desgaste dos recursos naturais, principalmente nos Estados Unidos. O primeiro elemento ela denomina "*luxury fever*", uma competição entre pessoas com alta renda pela compra de versões mais luxuosas de produtos cada vez maiores

(televisores, casas, carros), aquisições de novos produtos e de múltiplas versões do mesmo produto já possuído (computadores, celulares, roupas, eletrodomésticos, etc.).

O segundo aspecto abordado por Schor (2005) seria o "*excess consumption*". Este se refere ao consumo adicional acionado quando os preços de mercadorias e *commodities* caem, causado por organismos particulares, políticas econômicas ou outros fatores exógenos às alterações na renda do consumidor. Schor comenta que as estruturas dominantes de poder, especialmente nos Estados Unidos, reduziram artificialmente os preços para os consumidores em países industrializados, ocasionando aumento na demanda, tanto para efeitos de substituição quanto como consequência do aumento de renda. Ainda, conforme este conceito, preços mais baixos levam o consumidor a ciclos mais rápidos de aquisição e descarte (SCHOR, 2005).

Na obra *A felicidade Paradoxal: ensaio sobre a sociedade do hiperconsumo*, Gilles Lipovetsky (2007), filósofo francês dedicado aos estudos de comportamento de consumo e hipermodernidade, analisa as três fases do que chamou "Capitalismo de Consumo". Lipovetsky busca dividir a história da "civilização consumidora" em três grandes momentos:

a) Fase 1 - Nascimento dos mercados de massa: origina-se na década de 1880 e termina com o fim da Segunda Guerra Mundial. De acordo com o estudo da BOX 1824 mencionado no início do capítulo, esta fase teria sido marcada pela "máquina de fabricação contínua", uma transformação dos processos produtivos e o salto tecnológico. As mercadorias padronizadas começaram então a ser distribuídas em alta escala e baixo preço. Elementos a serem adicionados aqui são o marketing e propaganda de massa e a relação direta do consumidor com as marcas enquanto símbolo e a compra como experiência, e não apenas satisfação de necessidades:

Paralelamente, por intermédio de suas publicidades, de suas animações e ricas decorações, os grandes magazines puseram em marcha um processo de "democratização do desejo". Ao transformar os locais de venda em palácios de sonho, os grandes magazines revolucionaram a relação com o consumo (LIPOVETSKY, 2007, p. 31).

b) Fase 2 - "Sociedade da Abundância": do pós-Segunda Guerra até o fim dos anos 70, essa fase foi conhecida como os "anos dourados do capitalismo" com o aumento do poder de compra dos salários, a democratização do consumo para as

classes sociais mais baixas, o acesso a produtos individualizados, e a exploração de novas áreas de consumo como lazer, viagens e moda. Se, por um lado, a sensação geral foi de aumento do bem-estar, por outro, surgiu a necessidade constante da redefinição desse mesmo bem-estar:

A fase II se mostra como “sociedade do desejo”, achando-se toda a cotidianidade impregnada de imaginário e felicidade consumidora, de ludismo erótico, de modas ostensivamente jovens. Músicas rock, quadrinhos, pin-up, liberação sexual, fun morality, design modernista: o período heroico do consumo rejuvenesceu, exaltou, suavizou os signos da cultura cotidiana. Através de mitologias adolescentes, liberatórias e despreocupadas com o futuro, produziu-se uma profunda mutação cultural (LIPOVETSKY, 2007, p. 35).

c) Fase 3 - A Época do Hiperconsumo: o consumo se materializa mais pela busca por prazeres e felicidade do que por distinção social. Segundo Lipovetsky, o enfrentamento e a disputa social citado por Schor substituiu o individualismo extremo e a busca por afirmação social. Vale observar que os símbolos de identificação coletiva como a religião, a política e a nacionalidade têm se enfraquecido, sendo substituídos pela expressão do indivíduo na sociedade através do que este consome e de como consome. Esta fase dá lugar ao "novo homem": hedonista, emocional e experimental:

Revelo, ao menos parcialmente, quem eu sou, como indivíduo singular, pelo que compro, pelos objetos que povoam meu universo pessoal e familiar, pelos signos que combino “à minha maneira”. Numa época em que as tradições, a religião e a política são menos produtoras de identidade central, o consumo encarrega-se cada vez melhor de uma nova função identitária. Na corrida às coisas e aos lazes, o Homo consumericus esforça-se mais ou menos conscientemente em dar uma resposta tangível, ainda que superficial, à eterna pergunta: quem sou eu? (LIPOVETSKY, 2007, p. 45).

A fim de verificar empiricamente o modo pelo qual se materializaram os processos de oferta (produção) e demanda (consumo), o capítulo seguinte observa uma das cadeias de valor mais dinâmicas e complexas tanto em termos de fragmentação de processos quanto em responsividade e adequações influenciadas pelo comportamento de seus consumidores e alterações nas dinâmicas sociais – citadas por Lipovetsky, Castells e Schor –, na cadeia global de vestuário e um de seus "braços": o *fast fashion*.

### **3 CADEIAS DE VESTUÁRIO: EVOLUÇÃO E PROBLEMÁTICAS**

#### **3.1 Definição e singularidades**

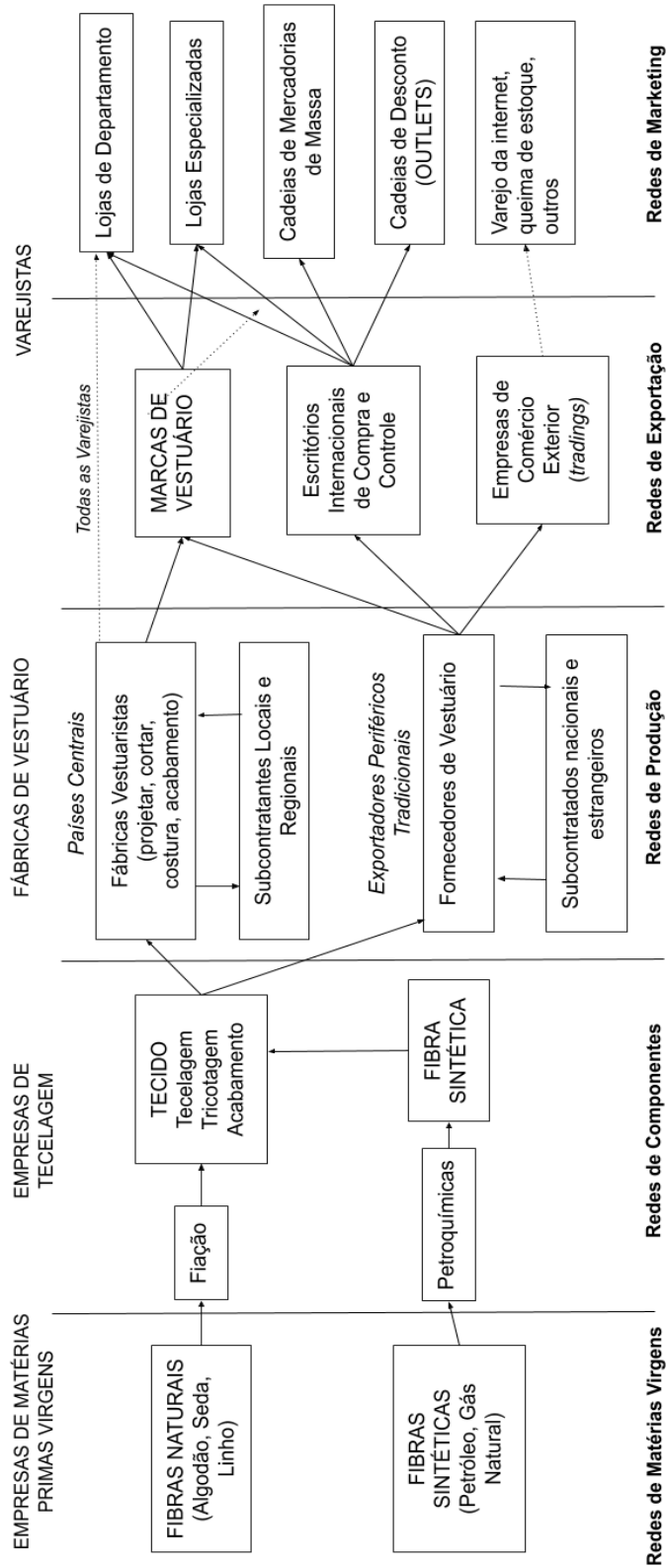
A indústria de vestuário é uma das mais antigas indústrias exportadoras e a mais prevalente globalmente: a maioria dos países produzem algum tipo de item para o mercado internacional de vestuário. Trata-se de uma indústria ponto de partida para países com modelos de industrialização voltados à exportação, devido aos seus baixos custos fixos e ênfase em produção com extensivo uso de mão de obra. As cadeias de vestuário são consideradas cadeias dirigidas por compradores, lembrando que, segundo Gereffi (2001), são aquelas em que grandes varejistas, profissionais de marketing e fabricantes de marca desempenham um papel crucial na criação de redes de produção descentralizadas em diversos países exportadores, geralmente localizados em países em desenvolvimento.

Esse padrão de industrialização liderada pelo comércio tornou-se comum em indústrias de bens de consumo intensivas em trabalho como vestuário, calçados, brinquedos, artesanato e produtos eletrônicos de consumo. Redes hierárquicas em países periféricos e semiperiféricos produzem as peças parcialmente ou mesmo produzem completamente os vestuários acabados para seus clientes estrangeiros. Já os grandes varejistas ou marcas que solicitam as mercadorias fornecem as especificações e as exigências mínimas de padrões de qualidade, além da definição de preços (GEREFFI; MEMEDOVIC, 2003).

Em suma, a cadeia de produção de vestuário se divide em cinco grandes grupos (Figura 3): fibras naturais e sintéticas; fornecimento de componentes como fios e tecidos fabricados por empresas têxteis; redes produtivas constituídas por fábricas de vestuário, incluindo os seus subcontratantes nacionais e estrangeiros; canais de exportação estabelecidos por intermediários de comércio; e, finalmente, na etapa anterior ao consumidor final, redes de marketing a nível varejista e suas subdivisões.



**Figura 3**– Redes de negócios na cadeia da moda.



Fonte: GEREFFI; MEMEDOVIC, 2003 (adaptada pelo autor)

Ainda, segundo Saviolo e Testa (2000), a composição desta complexa cadeia poderia ser dividida entre as fases montante e justante do ciclo de produção. A primeira se refere à produção agrícola ou química dos tecidos para as roupas, e a etapa justante relativa à junção dos tecidos (tecelagem, corte e costura); aplicação de outros acessórios da roupa (botões, etc.); distribuição e venda dos produtos finais ao consumidor. Ao mesmo tempo setores transversais à cadeia conferem suporte à cada etapa destes macroprocessos, a saber: o campo da mecânica instrumental que desenvolve inovações em maquinaria, o setor de serviços para a moda como agências de publicidade, feiras de moda, editoriais e revistas, estúdios de design e tendências, apenas para citar alguns.

As diferenças nas etapas de fragmentação na cadeia são diversas como a localização geográfica, habilidades laborais, tecnologia, escala e tipo de empresa, entre outras. Tais fatores afetam diretamente o poder de barganha e a distribuição de valor dentro da cadeia. À medida que a tecnologia e demandas do consumidor avançam e se tornam mais complexas e sofisticadas, as barreiras à movimentação entre os elos da cadeia a fim de pleitear posições estratégicas mais próximas à empresa líder se tornam mais inflexíveis (GEREFFI; MEMEDOVIC, 2003).

Três questões são fundamentais quando abordamos a indústria mundial do vestuário, pois se trata essencialmente de uma cadeia comandada por compradores. São elas: quem são estes compradores e em que regiões do mundo se encontram; quem são os produtores e quais são os formatos de produção que adotam; e, por fim, quais as tendências recentes em termos de evolução e especificação da cadeia. Para entender melhor o momento atual do cenário de produção global de vestuário, cabe citar algumas alterações macroeconômicas, evoluções tecnológicas e comportamentos de consumo que moldaram os contornos desta.

### *3.1.1 A evolução da cadeia de vestuário dos anos 1970 à atualidade: questões estruturais históricas*

Segundo os estudos de Gereffi *et al.* (2010), destacam-se alguns fatores de influência na transformação da indústria têxtil no capitalismo central: a adoção de políticas comerciais protecionistas por parte dos Países da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) como o Acordo Multifibras

(AMF)<sup>6</sup> e a criação de zonas de livre comércio; acordos comerciais bi e multilaterais entre regiões; programas de desenvolvimento em indústrias altamente tecnológicas em países desenvolvidos como a indústria química (tingimentos, fibras e tecidos artificiais e sintéticos), bens de capital e eletroeletrônicos (máquinas e equipamentos automatizados), reforçando a definição das posições dos países na cadeia global de valor; e o papel central das redes varejistas globais na formatação da cadeia de vestuário, dado seu poder de mercado (GORINI, 2000).

O consumo global de roupas está concentrado basicamente em três regiões centrais do globo: Estados Unidos, União Europeia e Japão. Em 2008, o volume de importação de vestuário foi de 376 bilhões de dólares, e deste montante os países da união europeia foram responsáveis por 47%, Estados Unidos 22% e Japão 6,9%. Juntas estas três regiões somam  $\frac{3}{4}$  do volume total importado. Vale mencionar que Japão e Estados Unidos diminuíram sua participação nesse montante, se compararmos dados de 1995 a 2008 (de 41 para 22% dos EUA e de 18,8 para 6,9 % do Japão) devido à grave crise econômica que afetou ambos os países. No mesmo intervalo de tempo a União Europeia mais que dobrou seu montante em importações de vestuário (GEREFI; FREDERICK, 2010).

Nos anos 1960, os EUA produziam 95% dos artigos de vestuário em território nacional, enquanto em 2015 esta porcentagem era de 3%. Esta diminuição significativa se deu não porque os norte-americanos diminuíram o seu consumo de roupas, mas sim devido à realocação produtiva vestuarista para regiões mais competitivas do globo (THE TRUE COST, 2015). Trata-se de uma tendência mundial na qual os chamados grandes compradores (*big buyers*), varejistas globais ou líderes em seus territórios concentram a maior parte das vendas nos territórios onde atuam e, conseqüentemente, controlam a demanda de produtos de vestuário. Neste processo surgiram e se fortaleceram empresas especializadas em linhas de produto específicas (*The North Face, GAP*) e categorizadas em precificações distintas (*Walmart, KMart, Zara*).

Segundo Gereffi e Memedovic (2003), nos EUA, os 29 maiores varejistas (com capital aberto) foram responsáveis por 98 por cento das vendas de vestuário. As redes

---

<sup>6</sup> O Acordo Multifibras (AMF) governou o comércio mundial de têxteis e vestuário de 1974 a 1994, impondo cotas sobre a quantidade que os países em desenvolvimento poderiam exportar para os países desenvolvidos. O seu sucessor, o Acordo sobre Têxteis e Vestuário (ATC), expirou em 1 de janeiro de 2005.

Walmart e Kmart, sozinhas, concentram um quarto das vendas totais por peça de roupa nos EUA. Na União Europeia, um movimento similar tem se solidificado desde 1990: na Alemanha as cinco maiores varejistas de moda detinham 28% do mercado em 1992 e no Reino Unido as duas maiores concentravam 25% do *market share* em 1994. Até mesmo França e Itália, consideradas como berços de moda autoral e exportadoras de design, a partir da metade dos anos 80 passaram a disputar fatias de mercado com varejistas globais. Japão, outro grande mercado de moda, importa 75% de seus produtos de vestuário da China.

Este movimento de hierarquização da cadeia de produção despertou nos varejistas a necessidade de internalizar técnicas e setores antes dominados somente por seus fornecedores como design de produto, seleção de tecidos e monitoramento dos processos de costura, por exemplo. Estando os compradores mais envolvidos nos processos produtivos, a competição entre varejistas, comerciantes e produtores se intensificava, embaçando as fronteiras da cadeia tradicional de produção e realinhando interesses e poder de barganha à medida que esta competição e especialização de mercado por parte dos agentes aumentava (GEREFFI, 1999).

A indústria têxtil mundial passou por diversas migrações produtivas desde os anos 1950, quando os varejistas começaram a terceirizar suas produções para outras regiões do mundo. O primeiro movimento de realocação produtiva teve origem na América do Norte e na Europa Ocidental em direção ao Japão, quando a produção de roupas foi fortemente afetada pelo significativo aumento das importações deste país entre os anos 1950 e 1960. A segunda mudança se concretizou do Japão para Hong Kong, Coréia do Sul e Taiwan, e fez com que estes três países liderassem mundialmente a exportação de roupas nos anos 1970 e 1980. Ainda nos anos 1980, foi possível observar o início da migração produtiva vestuarista para diversos países em desenvolvimento do Sudeste asiático e, em especial, para a China. Já na década de 1990 o fluxo de novos fornecedores exportando peças de vestuário originárias se fortaleceu no Sul asiático e na América Latina (GEREFFI, 1999).

### 3.1.2 Aprimoramento tecnológico dos produtores

O aprimoramento econômico da participação de determinado país produtor na cadeia de valor da indústria do vestuário ocorre, em geral, em quatro fases. A primeira fase é a produção simples baseada em: montagem, corte, fabricação e finalização. É conhecida pela sigla *cut, make, and trim* (CMT) e se refere aos fabricantes de vestuário que cortam e costuram tecidos ou malhas diretamente a partir dos fios. A segunda etapa seria a produção *full package* (pacote completo) ou *Original Equipment Manufacturing* (OEM) na qual o fabricante de vestuário é responsável por todas as atividades de produção, incluindo as atividades da CMT, bem como o acabamento. A empresa deve ter capacidades de logística, incluindo aquisição (*sourcing* e financiamento) das matérias-primas necessárias, peças e guarnições necessárias para a produção.

A fase seguinte de aprimoramento é conhecida como *full package with design* ou *Original Design Manufacturing* (ODM) e consiste em um modelo de negócio no qual o foco é o desenvolvimento e a agregação de valor ao produto final através de capacidades de design. A quarta e última fase diz respeito à produção conhecida como *Original Brand Manufacturing* (OBM) na qual a ênfase no modelo de negócio está na produção e venda fundamentada na identidade de uma determinada marca.

A modernização na indústria do vestuário está relacionada à mudança da simples etapa de confecção (costura) para a produção do “pacote completo”, isto é, fabricação com o design e demais características especificadas pelo comprador. Comparada à linha de montagem a partir insumos importados, a produção *full package* altera fundamentalmente a relação entre fornecedor e comprador de tal modo que possibilita maior autonomia e potencial de aprendizagem para o desenvolvimento industrial da empresa fornecedora. Além disso, este tipo de produção se faz necessária tendo em vista que os varejistas e comerciantes do ramo vestuarista não possuem conhecimento para realizá-la. Os países asiáticos souberam usar a produção *full package* para criar uma vantagem duradoura no desenvolvimento orientado para exportação (GEREFFI, 2001).

A modernização na produção vestuarista no continente asiático passou pelo processo de construção de redes locais de produção e de marketing integrado, envolvendo a relação direta com compradores estrangeiros. Em seguida tem-se a

internacionalização da cadeia e a inclusão de novos fornecedores de mercadorias a baixo custo na Ásia como resposta às restrições e pressões externas. Houve ainda a coordenação desta cadeia comandada por compradores por meio de diferentes tipos de redes comerciais, juntamente à regionalização da cadeia de *commodities* de vestuário no restante da Ásia.

A análise dos países líderes em exportação de vestuário na lógica de fragmentação da produção nos conduz a informações relevantes a respeito da diversificação e do aprofundamento dos elos da cadeia global de vestuário. Nos anos 80, apenas Hong Kong, República da Coreia, a Província Chinesa de Taiwan e os EUA figuravam entre os maiores exportadores. Nos anos 90 foram introduzidos Indonésia, Tailândia e Malásia (Sudeste asiático), Índia e Paquistão (Sul da Ásia) e Tunísia (Norte da África), sendo o maior entrante dos anos 90 a Turquia, num total de US\$ 3,4 bilhões em exportações em 1990. Nos anos 2000, os países que passam a integrar esse grupo são Filipinas e Vietnã (Sudeste asiático), Bangladesh e Sri Lanka no (Sul da Ásia), Marrocos e Ilhas Maurício (África), e quatro países do Leste Europeu. O México teve uma ascensão meteórica com exportações de vestuário crescendo de US\$ 0,1 bilhão em 1990 para US\$ 9,3 bilhões uma década depois, sendo boa parte desse aumento sustentado por acordos multilaterais e regionais de comércio (GEREFFI; MEMEDOVIC 2003).

Alguns destes países, em sua maioria localizados nas periferias dos sistemas globais de produção, apresentam altíssima dependência de exportações de peças e acessórios de vestuário. Gereffi apresenta um levantamento dos 25 maiores exportadores globais, observando a porcentagem de exportações de vestuário comparada às exportações totais. Países como Bangladesh, Ilhas Maurício, República Dominicana e Sri Lanka apresentam uma dependência de mais de 40% em suas balanças. Ele apresenta também um comparativo de salários destes países (em formato US\$/hora) no ano de 1998: 88% dos países apresentaram salários por hora menores do que três dólares e, em 10 dos 25, o pagamento por hora era de menos de 1 dólar (GEREFFI; MEMEDOVIC, 2003).

A indústria do vestuário demanda grande quantidade de mão de obra em sua etapa produtiva, sendo que não é necessário grau elevado de qualificação trabalhista ou tecnológica para exercer as atividades, especialmente na etapa de confecção. Trata-se, na verdade, da indústria mais dependente de mão de obra do mundo. É evidente que a confecção de roupas é uma atividade que pode facilmente migrar de

um local para outro em busca dos melhores custos e condições competitivas, os quais, em geral, são encontrados nos países com grande oferta de mão de obra, forçando o decréscimo dos salários (THE TRUE COST, 2015).

Observa-se, por parte das economias concentradoras de grande parte dos produtores da cadeia que nem sempre posições de destaque na cadeia significam apropriação de uma parcela maior de valor na produção. Na verdade, tal apropriação e geração de valor compartilhado depende mais do tipo de tecnologia empregada na produção (de *CMT* a *OEM - full package*); dos acordos bi ou multilaterais que regem as relações comerciais; da dependência do volume demandado pelos compradores e da sensibilidade dos consumidores finais ao preço do vestuário, além de outras particularidades. Cristalizada a tendência de concentração dos *big buyers* nos Estados Unidos e na Europa e de fragmentação dos produtores, as alterações de consumo final nestes centros representam forte pressão nos preços praticados pelos fornecedores e subcontratados, além de realocação produtiva para centros de custo menores. Em outras palavras, os elos mais frágeis da cadeia (detentores de pouca ou nenhuma tecnologia ou poder de barganha) são também os mais pressionados e os que sofrem as maiores perdas proporcionais quando a realocação da distribuição de valor na cadeia se faz necessária.

### 3.1.3 *Variações no preço, oferta e demanda*

Um estudo recente da consultoria global McKinsey & Company revelou, através de um medidor do índice de preços ao consumidor (IPC)<sup>7</sup> uma considerável discrepância entre o aumento do custo das roupas em relação a outros bens (Gráfico 1). O IPC de vestuário é um valor econômico usado para medir as mudanças nos preços médios das roupas ao longo do tempo. Observa-se que o preço do vestuário acompanhava a elevação de custos do restante dos produtos até o início dos anos 80, estabilizando e inclusive decrescendo nos anos seguintes e mantendo a tendência demonstrada (REDEFINING, 2017).

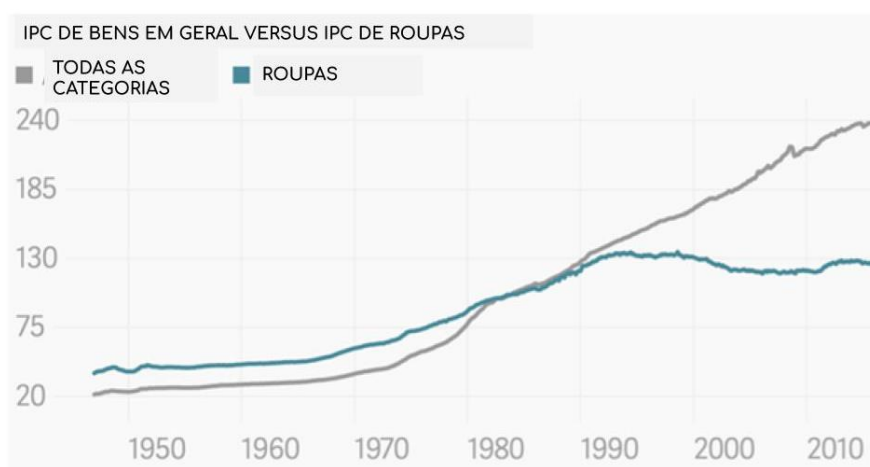
Segundo o acompanhamento do índice, de 1995 a 2014 a variação do preço médio das roupas foi muito inferior ao restante dos outros produtos, chegando a

---

<sup>7</sup> Em inglês: *consumer price index*.

apresentar decréscimo em países como Estados Unidos e Reino Unido (gráfico 2). Essa tendência geralmente demonstra ou excesso de estoque (mais oferta de roupas que compradores) ou redução da demanda. No caso da indústria de vestuário, ambos os fatores ocorreram. O objetivo é compreender o comportamento dos componentes de oferta e demanda na transição do século XX para o início do XXI, além de alguns desdobramentos deste processo.

**Gráfico 2** - Variação do IPC (1950-2010) | EUA.

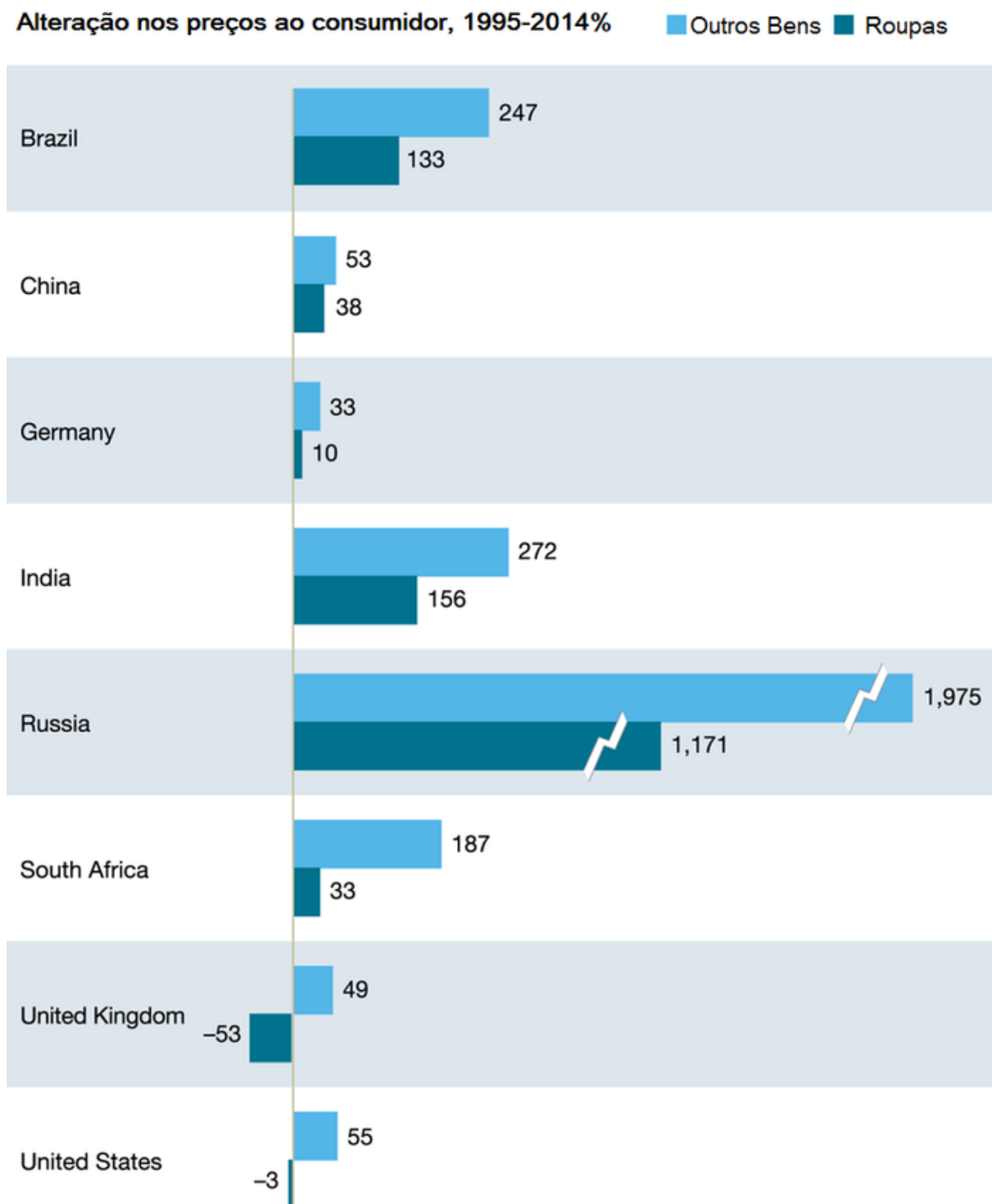


Fonte: extraída de REDEFINING, 2017.

Os gráficos 3 e 4 demonstram uma tendência de baixa vertiginosa no custo das roupas para o consumidor final, especialmente se comparado a outros bens e serviços essenciais como saúde (que teve expressivo aumento) Alteração de aplicação do orçamento familiar dos EUA por renda entre 1984 e 2014 e a manutenção dos preços em bens como alimentação e transporte (gráfico 4):



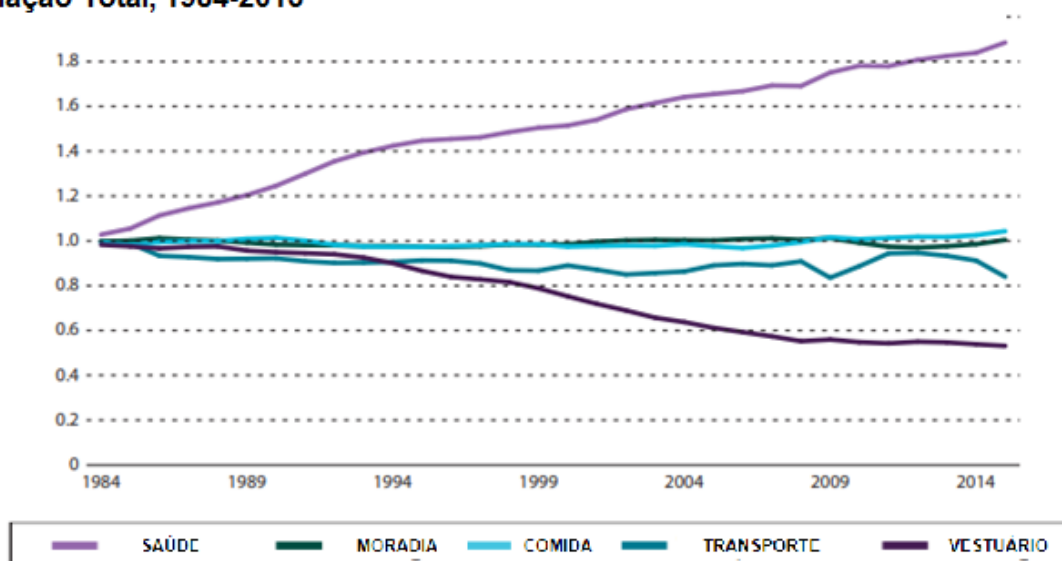
**Gráfico 3** - Variações em preços ao consumidor final | 1995-2014 %.



Fonte: extraída de REDEFINING, 2017.

**Gráfico 4** - Inflação dos preços ao consumidor por categoria (EUA) – 1984-2015.

**Índice de Preços ao Consumidor para Necessidades Básicas Relativas à Inflação Total, 1984-2015**



Fonte: extraída de BROOKINGS INSTITUTE, 2016.

Em relação ao aumento da oferta, esta cresceu vertiginosamente. Para se ter uma ideia, desde 2000 a produção global de roupas mais que dobrou e pela primeira vez na história, em 2014, a produção anual de roupas produzidas a cada ano excedeu 100 bilhões de peças com nenhum sinal de decréscimo desta tendência. São mais de 14 peças por habitante do planeta, produzidas a cada ano (REMY; SPEELMAN; SWARTZ, 2016). Também se observa, conforme a Tabela 1, um forte aumento (quase o triplo) do montante em termos de milhões de dólares em exportações têxteis entre 1980 até 1997, colocando países asiáticos, com destaque para a China, como líderes neste segmento.

Tabela 1 - Exportações têxteis mundiais – 1980 e 1997.

**Exportações Têxteis – 1980 e 1997**

1980			1997		
País	US\$ Milhões	%	País	US\$ Milhões	%
Alemanha	6.296	11,4	Hong Kong	14.602	9,4
Japão	5.117	9,3	China	13.828	8,9
Itália	4.158	7,6	Coréia do Sul	13.346	8,6
Estados Unidos	3.757	6,8	Alemanha	13.053	8,4
Bélgica	3.550	6,5	Itália	12.901	8,3
França	3.432	6,2	Taiwan	12.731	8,2
Reino Unido	3.108	5,7	Estados Unidos	9.193	5,9
China	2.540	4,6	França	7.214	4,6
Holanda	2.259	4,1	Bélgica	7.010	4,5
Coréia do Sul	2.209	4,0	Japão	6.750	4,3
Taiwan	1.775	3,2	Reino Unido	5.618	3,6
Hong Kong	1.771	3,2	Índia	4.936	3,2
Suíça	1.521	2,8	Paquistão	4.594	3,0
Índia	1.145	2,1	Turquia	3.352	2,2
<b>Subtotal</b>	<b>42.638</b>	<b>77,5</b>		<b>129.128</b>	<b>83,2</b>
<b>Mundo</b>	<b>54.990</b>	<b>100,0</b>		<b>155.280</b>	<b>100,0</b>
<b>Brasil</b>	<b>654</b>	<b>1,2</b>		<b>1.022</b>	<b>0,7</b>

Fontes: WTO e Werner International.

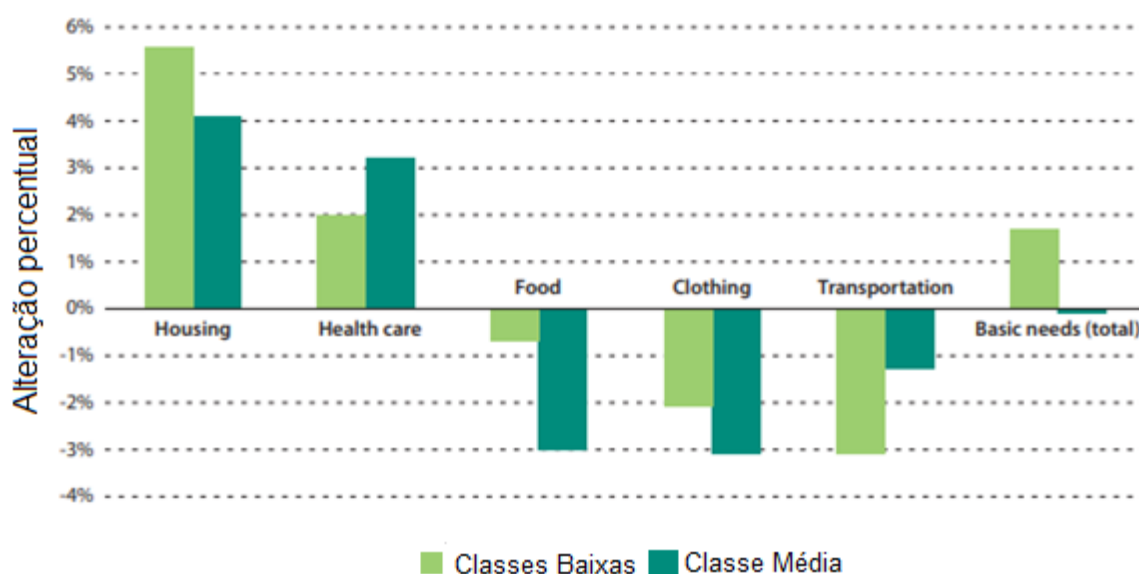
Fonte: extraída de GORINI, 2000.

Quanto à demanda, esta pode ser analisada sob diferentes perspectivas, pois cabe observar que nem sempre os números são suficientes para nos fornecer informações relevantes. Em termos globais, a demanda diminuiu, se visualizarmos a partir de uma análise econômica na qual esta é dada considerando a porcentagem da renda total investida em determinado bem (por exemplo gastar 10% de sua renda anual em sapatos). Dessa forma, uma demanda menor não significa diretamente menos consumo. Segundo uma pesquisa realizada pelo Brookings Institute (2016), entre 1984 e 2014 as classes média e baixa gastaram universalmente menos de sua renda em vestuário (gráfico 5). No entanto, no período de 2000 a 2014 o aumento no consumo de peças de roupa a nível global foi de 60%, e a indústria vendeu 80 bilhões

de peças de roupa anualmente no ano de 2016 (REMY; SPEELMAN; SWARTZ, 2016). Ou seja, a questão está no preço das roupas e sua alteração ínfima, comparada a outros bens de consumo essenciais.

**Gráfico 5** - Alteração de aplicação do orçamento familiar dos EUA por renda entre 1984 e 2014.

#### Mudança do Orçamento Familiar entre 1984 e 2014, por Renda



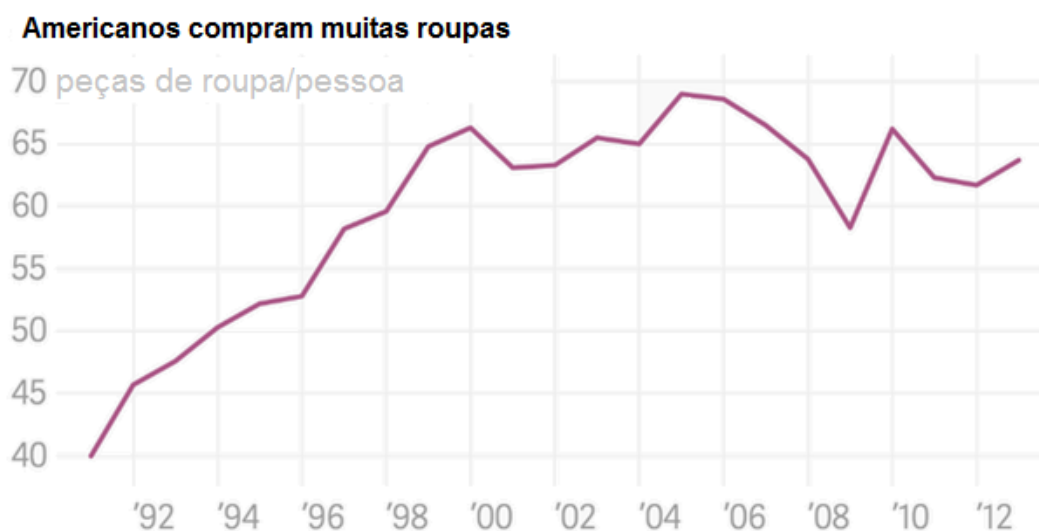
Source: Consumer Expenditure Survey (1984; 2014)

Notes: Low-income and middle-income are defined as the average expenditures of consumer units in the bottom and middle income quintiles, respectively.

Fonte: extraída de BROOKINGS INSTITUTE, 2016.

Ainda segundo a pesquisa, neste mesmo período, a produção global de roupas dobrou, e a demanda segue demonstrando uma tendência vertiginosa de consumo. O gráfico seis demonstra o aumento do consumo de roupas pelos estadunidenses entre 1992 e 2012. Observa-se uma crescente no consumo, praticamente dobrando a quantidade de peças consumidas por indivíduo: de 40 peças em 1992 a quase 70 em 2004. Outro dado relevante a título de comparação é o de que atualmente um americano médio gasta apenas 3% de sua renda em vestuário, quando em 1901 essa porcentagem era de 14% e entre 1900 e 2013, o número de alfaiates nos EUA caiu de quase 230 mil para apenas 21.400 (MARTINELLI, 2017).

**Gráfico 6** – Aumento do consumo de roupas pelos estadunidenses.



Fonte: extraída de REMY; SPEELMAN; SWARTZ, 2016.

Quando conectamos as alterações do comportamento social e de consumo com a tendência de queda nos preços das roupas, podemos traçar padrões que moldam como consumidores estão consumido moda atualmente, e o modelo de produção e comercialização de vestuário que vem ganhando uma fatia cada vez maior do mercado de moda, o *fast fashion*<sup>8</sup>, ancorado no sistema circular de produção/consumo.

### **3.2 O *fast fashion* como modelo mercadológico dominante na indústria da moda**

Dois conceitos podem ser destacados quando nos reportamos aos desdobramentos que levaram o *fast fashion* a se tornar um modelo dominante como estratégia de mercado na indústria da moda, especialmente entre os grandes varejistas. Um deles é o *Quick Response Manufacturing* (QRM) ou "Produção de Resposta Rápida", estratégia que envolve toda a empresa, extrapolando a produção e que, apesar de possuir prazos de produção significativamente curtos, não emprega recursos para obter um design avançado nos produtos, forçando assim as empresas da indústria da moda a desenvolverem um sistema próprio que emprega tanto a

<sup>8</sup> Em razão das limitações do escopo da pesquisa e por este ser um tema transversal ao principal, não abordaremos outros modelos de negócio do setor de moda, pois são muitos e exigem uma extensa explanação para serem compreendidos. Por essa razão, o único modelo aqui apresentado será o *fast fashion*.

característica principal do QRM, o *quick-response*, quanto a capacidade de design avançado.

O segundo conceito, *lean retailing*, é um termo cunhado pelo pesquisador Frederick H. Abernathy. Segundo ele, são práticas que levam os produtores de vestuário a reorganizar a maneira como se relacionam com os clientes de varejo, a distribuir, prever e planejar a produção e gerenciar suas relações com fornecedores. A dinâmica competitiva nos setores têxtil, de vestuário e de varejo está sendo transformada por mudanças significativas especialmente em inovações tecnológicas, que permitem aos varejistas oferecer aos consumidores uma variedade crescente de produtos e, ao mesmo tempo, reduzir sua própria exposição ao risco de estoque (ABERNATHY, 1999).

A atual mudança no mundo da moda não se restringe apenas a esta indústria, sendo aplicável em outros setores que possuem demanda volátil e são sensíveis ao tempo, como é o caso da indústria de informática e de artesanato (CIETTA, 2010). Face ao exposto, é perceptível que características como flexibilidade e rapidez de resposta às mudanças são as bases do modelo *fast-fashion*, aspectos esses de extrema importância para o funcionamento eficiente nas organizações que o adotam.

Ao abordar a *fast fashion* é importante analisar os componentes intrínsecos de oferta contínua e amplamente variada de opções, e igualmente um processo de produção e distribuição otimizado para atender tal oferta. Segundo Caro e Gallien *apud* SOUZA *et al.*, (2014), as principais características que definem o *fast fashion* encontram-se em novos processos de desenvolvimento de produtos e na arquitetura da cadeia de suprimentos. SOUZA *et al.* (2014) definem o *fast fashion* como a estratégia de varejo de adaptar sortimentos de mercadorias com tendências atuais e emergentes tão rápida e eficazmente quanto possível:

Considerando as definições encontradas, pode-se concluir que o *fast-fashion* consiste em um modelo de negócios que consegue unir a estratégia produtiva do *quick-response* com a utilização de recursos avançados para o design de produtos, além de apresentar flexibilidade em todos os setores da cadeia produtiva para que, dessa forma, possa atender a gostos frequentemente mutáveis, otimizar o processo produtivo, e apresentar um produto com tendências atuais tão rápido e eficazmente quanto for possível (SOUZA *et al.*, 2014, p. 10).

O documentário *The True Cost* (2015), que aborda os reais impactos sociais e ambientais subjacentes ao hiperconsumismo de moda, foi utilizado como referência de informações para este trabalho. No documentário, menciona-se que no sistema de moda anterior ao *fast fashion* havia o lançamento de linhas e coleções somente durante a mudança das estações, e as tendências eram ditadas pelos *fashion shows* das estações anteriores realizados em grandes eventos nas principais capitais globais de moda como Paris, Londres e Tóquio, e que agora esse modelo foi totalmente reinventado (THE TRUE COST, 2015).

Deve ser considerado como ponto relevante no setor do *fast fashion* a grande capacidade de interpretar as tendências de consumo e oferecer em prazos curtos o que o mercado premia. Conforme Cietta, o sistema é bem-sucedido pela sua velocidade de resposta ao público consumidor, já que consegue produzir artigos de vestuário de um modo extremamente veloz, chegando a lançar coleções no prazo de poucas semanas, quando as tendências se encontram em seu auge, diferentemente do modelo tradicional de produção, que trabalha com uma antecipação de 24 meses para lançar novos produtos no mercado (CIETTA, 2010).

O aumento da frequência da ida dos compradores às lojas os tornam fonte de dados fundamental para ditar o que, quanto e com qual velocidade se deve produzir. De acordo com Cietta (2010), no *fast fashion* toda a empresa é estruturada para recolher dados e informações interpretados como elementos e tendências de moda, e verificar as próprias hipóteses com o monitoramento dos consumidores, não somente através das vendas. As empresas neste modelo de negócio, portanto, não renunciam ao seu papel "produtivo", mas o relativizam no tocante a um processo relacional no qual uma parte do produto é construído pelo consumidor, através do seu comportamento de compra (Figura 4).

**Figura 4** - Fatores que influenciaram no sucesso do FF.



Fonte: elaborada pelo autor.

No Lugar de duas ou quatro estações por ano, as lojas de departamento que adotam tal modelo de negócio (*Zara, H&M, Renner, Riachuelo*), agora possuem em média 52 coleções anuais, com novos produtos chegando às lojas todas as semanas. O objetivo é vender mais itens e fazer o consumidor retornar à loja mais vezes, parte intrínseca do modelo de negócio. A “receita” é simples: trazer moda e tendências para o consumidor a preços cada vez mais baixos. O sistema de moda atual, portanto, é então direcionado para formas de produção e venda que atendem aos interesses de grandes negócios, concentrando grande riqueza e controle em poucos agentes de mercado, localizados nos países ditos centrais (THE TRUE COST, 2015).

De acordo com Cietta (2010), o número de empresas que alcançam os modelos organizacionais e de estratégia do *fast fashion* está aumentando, e estas adquirem cada vez mais espaço no mercado. Sua margem de lucro é também consideravelmente maior, em média 16%, comparada a 7% no setor de moda tradicional (SOUZA *et al.*, 2014). Segundo levantamento da consultoria McKinsey, o setor de moda é avaliado em 2,4 trilhões de dólares, com lucro médio de 8% ao ano entre 2005 e 2015. O estudo também divulgou um ranking das 20 empresas mais lucrativas deste setor, dentre elas três gigantes do setor de *fast fashion*, a saber: *Fast Retailing* (grupo japonês de *fast-fashion*, entre suas marcas *Uniqlo*); *H&M* (grupo



varejista sueco de *fast-fashion*, entre suas marcas H&M) e *Inditex* (conglomerado espanhol detentor de marcas como *Zara* e *Pull & Bear*) (FASHION NETWORK, 2017).

### 3.2.1 Consequências ambientais e impactos trabalhistas do modelo

Como todo processo produtivo, estas cadeias também geram consequências sociais e ambientais, geralmente absorvidas e internalizadas pelos países mais pobres e periféricos. Entre estes problemas podemos destacar duas grandes questões: o impacto ambiental exercido pela produção da indústria têxtil no mundo e a crescente violação de direitos humanos e trabalhistas contra os trabalhadores destas indústrias. Atualmente, o consumo mundial de roupas é de aproximadamente 800 bilhões de peças por ano, o que representa um crescimento de 400% no consumo destes itens, comparados há duas décadas. Somente os Estados Unidos geram aproximadamente 11 milhões de toneladas em roupas descartadas por ano (THE TRUE COST, 2015).

O processo de produção da indústria têxtil é um dos mais poluentes do mundo devido ao alto uso de produtos químicos e quantidade de recursos naturais necessários ao longo do processo de beneficiamento. Soares (2013), em comentário à Revista Superinteressante, afirma que duas atividades diretamente ligadas à indústria da moda estão entre as mais poluentes: os processos de tingimento e as operações de curtume. Alguns estudos comprovaram que trabalhadores envolvidos nos processos manuais de beneficiamento de couro aumentam suas chances de contrair câncer entre 20 e 50% (THE TRUE COST, 2015).

Um relatório produzido pelo Instituto Blacksmith em parceria com a Organização das Nações Unidas para o Desenvolvimento Industrial (UNIDO) mede o impacto da exposição a poluentes tóxicos em *Disability Adjusted Life Years* (DALYs), ou seja, “Anos de Vida Perdidos Ajustados por Incapacidade”. Segundo o mesmo relatório, na Índia, por exemplo, em 2011, 75% dos curtumes foram produzidos em operações de pequena escala, em locais onde geralmente faltam recursos para investir em mecanismos de controle eficiente da grande quantidade dos resíduos produzidos. No caso dos químicos, o documento aponta que tal indústria coloca cerca de 5,3 milhões de pessoas em risco de exposição, com a maioria dos focos do problema na China, Europa Oriental e Sul da Ásia (BLACKSMITH INSTITUTE, 2012).

As matérias primas são outro ponto importante a considerar quando falamos de impacto ambiental. Como problematizado anteriormente, o uso de químicos e pesticidas para beneficiamento das matérias-primas torna a indústria da moda umas das mais poluentes do mundo. Em relação ao algodão, por exemplo, principal matéria-prima das indústrias têxteis globais, que constitui aproximadamente 50% do total de insumo utilizado, 90% do total de algodão utilizado na indústria têxtil é geneticamente modificado, e, sozinho, o algodão é responsável pelo uso de 18% do total de pesticidas e 25% dos inseticidas utilizados no mundo.

Segundo o documentário *The True Cost* (2015) que trata de muitas das questões aqui abordadas, 97% das roupas comercializadas nos principais países consumidores são produzidas em outros territórios. Aproximadamente 40 milhões de trabalhadores, sendo 85% destes mulheres, trabalham para esta indústria que movimenta 3 bilhões de dólares por ano. A maioria deles trabalha em condições bastante precárias de trabalho, em prédios com altos riscos de desabamento e instalações insalubres, por vezes ocasionando acidentes catastróficos como o de Rana Plaza, abordado na introdução deste trabalho.

Os trabalhadores da indústria têxtil também estão entre os mais mal pagos do mundo, classificados com os menores salários geralmente por estarem submetidos a contratos com pouca ou nenhuma proteção legislativa trabalhista e residentes em países muito pobres como Bangladesh e Indonésia. Estamos em uma época da história na qual a desigualdade é uma das maiores já vistas e os níveis de degradação do meio ambiente são alarmantes.

Estas são apenas algumas questões para reflexão quando tratamos das implicações da indústria da moda no mundo. Outros fatores aqui não foram abordados por questões de escopo, tais como: o acúmulo de lixo gerado pelo descarte destas roupas; a poluição de rios e afluentes derivada dos processos de tingimento e lavagem; o impacto dos agrotóxicos utilizados na produção de fibras; a ausência de governança e comprometimento dos *stakeholders* na melhoria das condições de trabalho dos trabalhadores envolvidos direta e indiretamente nesta indústria; e o não comprometimento das grandes marcas na responsabilização pelos efeitos nocivos que as práticas de produção de seus fornecedores e subcontratados geram na sociedade.

### **3.3 Problemáticas e alternativas**

Diante das consequências expostas acima acerca do efeito da intensificação do ciclo de consumo e produção de vestuário no mundo, e sendo os países localizados nas periferias globais sempre mais afetados negativamente por não estarem incluídos em arranjos de governança que consideram os efeitos sobre o ecossistema envolvido na cadeia de vestuário, surgem questionamentos sobre a parcela de responsabilidade das empresas que demandam tal produção, geram e intensificam tais efeitos.

A discussão a respeito da relação entre desigualdade e seus efeitos e da sustentabilidade foi iniciada há menos de 50 anos, sendo, portanto, tema bastante recente. Espaços de debate como a Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente Humano na Suécia (1972) foram marcos de afirmação da sustentabilidade na agenda internacional, porém não consideraram o bem-estar social. Somente em 1980, o termo “desenvolvimento sustentável” passou a ser internacionalmente discutido pela World Conservation Union (WCU). A organização afirma que, para o desenvolvimento ser sustentável, devem-se considerar aspectos relativos às dimensões social e ecológica, além de fatores econômicos dos recursos vivos e não renováveis e das vantagens de curto e longo prazo de ações alternativas (BELLEN *apud* MORAIS NETO; PEREIRA; MORITZ, 2012). Na tentativa de apontar uma direção para esta nova forma de produção capitalista, o relatório da Brundtland elaborado pela Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e o Desenvolvimento promove a ideia de desenvolvimento sustentável como uma forma de desenvolvimento satisfatória às necessidades presentes, sem comprometer a capacidade das gerações futuras de suprir suas próprias necessidades (WCED *apud* MORAIS NETO; PEREIRA; MORITZ, 2012).

Em relação à parcela empresarial de responsabilidade neste tema, três correntes podem ser apontadas: a doutrina do interesse acionista, a responsabilidade social empresarial e, mais recentemente, as ideias de um pós-capitalismo ou capitalismo de valor compartilhado. Para a primeira corrente, a função social de organizações empresariais era a geração de valor para seus acionistas, o pagamento de impostos, a geração de empregos e cumprimento de demais obrigações para com o Estado. A atuação social por parte do mercado não seria válida por ser esta competência do Estado. A responsabilidade social empresarial (RSE) tem em Peter Drucker seu teórico expoente:

Toda organização deve assumir plena responsabilidade por seu impacto no ambiente, e em tudo aquilo que e por todos que forem por ela afetados [...]. É um ato de irresponsabilidade a organização aceitar - e ainda mais procurar assumir - responsabilidades que impediriam sua principal tarefa e missão e agir onde não tem competência (DRUCKER, 2002, p. 39).

Avançando na discussão, conforme Michael Porter (2011), professor e pesquisador em estratégia empresarial, é possível que empresas atuem no mercado e gerem valor para suas cadeias e igualmente para as comunidades envolvidas. Porter é conhecido por ter cunhado o termo "criação de valor compartilhado" (CVC). A premissa central por trás da CVC informa que a competitividade de uma empresa e a saúde das comunidades em seu entorno são mutuamente dependentes. Sendo assim, **reconhecer** e **capitalizar** essas conexões entre o progresso social e econômico constitui o poder de desencadear a próxima onda do crescimento global e de redefinir o capitalismo.

Desta forma, inovação e colaboração entre os variados atores sociais, a saber, empresas, governo, sociedade civil e ONGs são fundamentos do valor compartilhado. Os negócios e a sociedade têm sido colocados como possuindo interesses contrários, todavia a CVC advoga o oposto. Nas palavras de Porter e Kramer,

precisamos de uma forma mais sofisticada de capitalismo — forma imbuída de um propósito social. Mas esse propósito não deve surgir da caridade, mas de um entendimento mais profundo da concorrência e criação de valor econômico. Essa próxima evolução do modelo capitalista reconhece novas e melhores maneiras de desenvolver produtos, atender a mercados e erguer empreendimentos produtivos (PORTER; KRAMER, 2011, não paginado).

Ao refletir sobre o papel das empresas no tocante à responsabilidade social e ao compromisso com seus impactos, o próximo capítulo visa observar de que forma um movimento recente que advoga redefinir sucesso nos negócios e construir uma economia mais inclusiva e sustentável trata a geração de valor entre sua cadeia de produção através da certificação de suas empresas, as *Benefit Corporations* ou Empresas B, enfatizando a prática de certificações nas áreas de vestuário e calçados.

#### 4 LADO B: BENEFIT CORPORATIONS COMO UMA ALTERNATIVA

O movimento das "Empresas B", "*B Corps*" ou "*Certified B Corporation*" nasceu em 2006 nos Estados Unidos quando Jay Coen Gilbert, Bar Houlahan e Andrew Kassoy fundaram uma organização sem fins lucrativos chamada *B Lab*. Segundo a visão do movimento, os problemas sociais mais graves não poderiam ser responsabilidade apenas de governos e organizações não governamentais, o que sugeriria um envolvimento das empresas neste processo (B LAB, 2018) em consonância com as ideias de RSE discutidas no capítulo anterior.

A razão da existência da "comunidade B" seria, portanto, o trabalho pela redução de desigualdades e níveis de pobreza, a geração de um ambiente saudável, comunidades mais fortes e a criação de postos de trabalho mais dignos e com propósito. Em relação ao crescimento e lucro das empresas, a "comunidade B" seria um meio para a geração de impacto positivo em seus colaboradores, comunidades e no meio ambiente. As *Benefit Corporations* são uma nova ferramenta de certificação que visa criar uma base sólida para o alinhamento de missões de longo prazo e geração de valor. Elas protegem a manutenção da missão da empresa nos aumentos de capital e alterações na alta gestão, criam mais flexibilidade ao avaliar possíveis opções de venda e liquidez e preparam empresas para uma vivência impulsionada pela missão após uma eventual oferta pública inicial de ações (OPI) (B LAB, 2018).

Segundo a Declaração de Interdependência *B Corp*, a "economia é uma força para o bem" (B LAB, 2019 a, não paginado) e as Empresas B seriam, então, guiadas por seu propósito de gerar benefícios para os *stakeholders* (comunidade de interesse), não apenas para os *shareholders* (acionistas).

Suas crenças e princípios segundo a declaração são os seguintes:

- devemos ser a mudança que procuramos no mundo;
- todos os negócios devem ser conduzidos como se as pessoas e o lugar fossem importantes;
- através de seus produtos, práticas e lucros, as empresas devem aspirar a não causar danos e beneficiar a todos;
- fazer isso exige que ajamos com o entendimento de que somos dependentes de outro e, portanto, responsáveis uns pelos outros e pelas gerações futuras.

O movimento atua em três frentes principais: 1) legislação na criação de um novo formato de empresas com alto padrão de propósito, prestação de contas de transparência na geração de valor compartilhado (*Benefit Corporations*) nos Estados Unidos; 2) certificação de empresas para estabelecer padrões comuns para que seja possível distinguir empresas de fato comprometidas com a responsabilidade socioambiental daquelas que utilizam o tema apenas como estratégia de marketing (*Certificação B Corporation*); 3) investimento de impacto no estímulo a um mercado de capitais apropriado a este grupo específico (COMINI; FIDELHOLC; RODRIGUES, 2014).

Devido às limitações da proposta de trabalho deste artigo, não é possível discorrer sobre todas as iniciativas e projetos envolvidos no sistema B que ocorrem ao redor do mundo. Por essa razão, a ênfase referente ao objetivo geral do trabalho trata de observar e questionar se existe uma prática real por parte das empresas em relação às alterações consideradas "positivas" em suas cadeias de valor conforme o movimento propõe.

#### **4.1 Histórico, expansão e legislação**

##### *4.1.1 Histórico e expansão*

Segundo o Guia de Empresas B de 2018, o movimento global de Empresas B já certificou mais de 2.500 empresas, das quais 300 estão localizadas na América Latina e mais de 100 no Brasil. O movimento está presente em mais de 50 países, abarcando 150 setores de diferentes negócios (Sistema B BRASIL, 2018).

A primeira parceira global do *B Lab* chama-se Sistema B. Ela começa a operar em 2012 no Chile e é responsável pelo Movimento B na América Latina. Os países atuantes no movimento na região são: Colômbia, Equador, Peru, Chile, Brasil, Paraguai, Uruguai e Argentina (SISTEMA B BRASIL, 2017). Segundo o último relatório do Sistema B, mais de 344 empresas já estavam certificadas na América Latina. De acordo com seu cofundador, o Sistema B está dividido em duas frentes na América do Sul: a criação de uma comunidade de Empresas B e um ecossistema mais favorável às empresas que utilizam o poder dos negócios para a resolução de problemas socioambientais. O Sistema B auxilia na certificação de empresas da

América do Sul, porém a certificação é concedida pela *B Lab*. (COMINI; FIDELHOLC; RODRIGUES, 2014).

No que diz respeito à certificação, o Sistema B estabelece a conexão entre empresas sul-americanas e o *B Lab*. Além disso, também realiza adaptações na avaliação de impacto, as quais considerem as particularidades dos países em que atua. Os formulários de avaliação de impacto apresentam algumas diferenças em função da atuação em um país desenvolvido ou emergente. O Sistema B foi oficialmente lançado no Brasil em outubro de 2013, em São Paulo. Contudo, antes do lançamento, quatro Empresas Brasileiras já eram certificadas como Empresas B: Comitê para Democratização da Informática (CDI), Ouro Verde, ABRAMAR e Plano CDE, reforçando o potencial do movimento no país.

Além da presença na América Latina, o *B Lab* atua no Canadá; em diversos países europeus com escritórios na Inglaterra, Holanda; Austrália e Nova Zelândia; Taiwan e Leste Africano (Quênia). Algumas pequenas iniciativas em estágio de incubação também estão presentes na Malásia, Coreia do Sul, Japão e China (*B LAB*, 2018).

#### 4.1.2 Legislação

Devido às semelhanças nos nomes e conceitos de *Benefit Corporations* e *B Corporations* (ou Empresas B como são conhecidas as certificadas no Brasil), é útil esclarecer resumidamente suas diferenças: enquanto a *B Corporation* é uma certificação concedida pela *B Lab*, a *Benefit Corporation* é uma classificação jurídica administrada pelo governo dos Estados Unidos. Uma *Benefit Corporation* não precisa ser certificada como *B Corp*. Qualquer tipo de organização pode, desde que atenda aos critérios, obter a certificação. Ambas as empresas devem cumprir altos padrões de prestação de contas e transparência, e consideram os efeitos das suas decisões não apenas nos interesses dos acionistas, mas de todos os *stakeholders* (Tabela 2).

Nos Estados Unidos, a legislação, em geral, estabelece a responsabilidade fiduciária<sup>9</sup> da empresa compromissada com a maximização de retorno dos acionistas, ainda que em detrimento de outras partes interessadas. Para mudar este paradigma e incluir o impacto socioambiental no mesmo patamar do lucro, o Movimento B advoga

---

<sup>9</sup> Boas práticas de gerenciamento para que a comunidade receba e se beneficie da atividade ou projeto.

a criação de um novo tipo jurídico de corporação no país: a *Benefit Corporation*. O código legal da *Benefit Corporation* incluiu a criação de benefício à sociedade na tomada de decisões, mesmo em situações de grande liquidez – quando a empresa estiver à venda, por exemplo. Ele difere da empresa tradicional em três provisões de estatuto no tocante ao propósito corporativo, prestação de contas e transparência, além de questões relacionadas ao direito de ação ou mudança de controle, propósito ou estrutura corporativa.

Em abril de 2010, o estado de Maryland foi o primeiro a assinar a legislação de *Benefit Corporation*. Em julho de 2013, a legislação já havia sido aprovada em 19 estados dos Estados Unidos, inclusive em Delaware, local que abriga mais da metade das empresas de capital aberto do país. A aprovação em Delaware poderia transformar o Movimento B, visto que este é a “morada” da lei corporativa e, portanto, pode facilitar a justificativa da aprovação nos outros estados (COMINI; FIDELHOLC; RODRIGUES, 2014).

A legislação *Benefit Corporation*, porém, não fornece incentivos fiscais. Os legisladores e a sociedade devem decidir se as empresas merecem tal tratamento preferencial a partir do bom desempenho na realização do seu propósito, na prestação de contas e transparência. Em 2009, um vereador da cidade de Filadélfia procurou o *B Lab* com a proposta de introduzir uma legislação de isenção fiscal para Empresas B certificadas. Entretanto, a legislação de *Benefit Corporations* ainda não havia sido introduzida no estado da Pensilvânia, que abriga a cidade em questão. Iniciou-se um plano piloto, no qual 25 Empresas B ganharam isenção fiscal de US\$ 4.000. Até então, Filadélfia continua sendo a única cidade a oferecer este benefício. Já São Francisco, cidade com o maior número de Empresas B certificadas dos Estados Unidos, iniciou uma legislação de contratação preferencial para *Benefit Corporations*.



**Quadro 1 - Diferenças *Benefit Corporation* x *B Corp.***

<b>Aspecto</b>	<b><i>Benefit Corporations</i> (Governo EUA)</b>	<b><i>B Corps</i> Certificadas (<i>B Lab</i>)</b>
<b>Responsabilidade Fiscal</b>	Diretores são responsáveis pelo impacto em toda a comunidade de interesse ( <i>stakeholders</i> )	Idem
<b>Transparência</b>	Deve ser publicado um relatório demonstrando a performance de impacto social e ambiental auditado por parte terceira	Idem
<b>Performance</b>	Autodeclarada	Deve atingir uma pontuação mínima verificada pelo Diagnóstico de Impacto B. Processo de certificação repetido a cada dois anos contendo padrões mínimos de referência
<b>Disponibilidade</b>	Disponível somente para empresas em 30 estados dos Estados Unidos e Distrito de Columbia	Disponível a qualquer empresa de qualquer ramo, estrutura legal, tamanho ou país
<b>Custo</b>	Taxas estatais que variam de 70 a 200 dólares	Variação de 500-50.000 dólares/ano, baseado no lucro
<b>Papel da <i>B Lab</i></b>	Desenvolver modelos de legislação, advogar pela sua aprovação e uso. Disponibilidade de ferramenta gratuita para transparência empresarial. Não se envolve na aplicação ou fiscalização da certificação.	Certificado e apoio direto da organização, acesso ao logo e todos os materiais institucionais para publicidade da certificação, portfólio de serviços, acesso à comunidade de empreendedores B.

Fonte: *B LAB*, 2018, trad. nossa.

## 4.2 Processo de certificação

O impacto das Empresas B também ocorre triplamente, sendo ele econômico, social e ambiental. A certificação é feita por meio do processo de autoavaliação, renovável a cada dois anos. Os aspectos analisados através da avaliação são os seguintes:

- governança: responsabilidade e transparência;
- trabalhadores: salários, benefícios, participação e ambiente de trabalho;
- comunidade: fornecedores, impacto local, diversidade, geração de empregos e caridade;
- meio ambiente: instalações, *inputs*, *outputs*, e cadeia de suprimento.

A Certificação B avalia a atuação da empresa. Segundo Gilbert *apud* COMINI; FIDELHOLC; RODRIGUES (2014), as *B Corps* certificam empresas boas e não produtos bons. Este diferencial fornece informações de compra mais abrangentes, pois uma empresa pode apresentar um produto certificado e, ainda assim, realizar práticas prejudiciais à comunidade, por exemplo. No caso das *B Corporations*, certifica-se que o compromisso socioambiental esteja embutido no centro da missão e estratégia, ou seja, a empresa procura agir de maneira responsável.

**Figura 5** - Aspectos analisados na Certificação B Corp.



Fonte: extraída de B LAB, 2019 b.

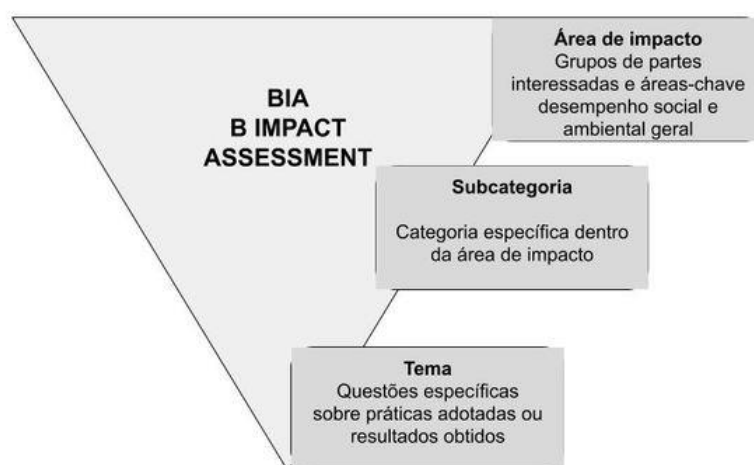
#### 4.2.1 Etapas do processo de certificação

No primeiro passo, a empresa fornece dados para um formulário *online*, que avalia o impacto da organização, chamado de *B Impact Assessment* (BIA), contendo 150 questões que medem as quatro áreas de impacto contidas na figura 6. A qualificação para as etapas seguintes envolve a obtenção de uma pontuação entre 80 e 200 pontos. A avaliação de impacto é a ferramenta mais utilizada pela organização para aferir o impacto geral de um negócio em todas as partes interessadas (trabalhadores, fornecedores, clientes, comunidade e meio ambiente) através de uma plataforma *online* disponibilizada pelo *B Lab*. Segundo a organização,

a avaliação em geral faz o seu melhor para premiar os resultados socioambientais (versus intenção) em primeiro lugar. Embora possa fazer algumas perguntas relacionadas a políticas formais, essas perguntas são muito menos ponderadas do que perguntas em relação ao que a empresa está praticando. Por exemplo, as perguntas relacionadas ao número de horas que os funcionários da empresa voluntariaram no último ano valerão muito mais do que a questão de saber se a empresa tem uma política formal de serviços comunitários (B LAB, 2019 c, não paginado).

A avaliação apresenta uma estrutura em três diferentes níveis (Figura 6). O primeiro nível é a **área de impacto**, e se refere ao grupo de partes interessadas e áreas-chave de desempenho social ou ambiental. O segundo nível está relacionado à **subcategoria**, uma categoria específica dentro da área de impacto; e no terceiro nível há o **tema**, que são questões específicas de avaliação e estão relacionadas a práticas e resultados empíricos das empresas (CAMPOS, 2014).

**Figura 6 - Estrutura da Avaliação de Impacto B.**

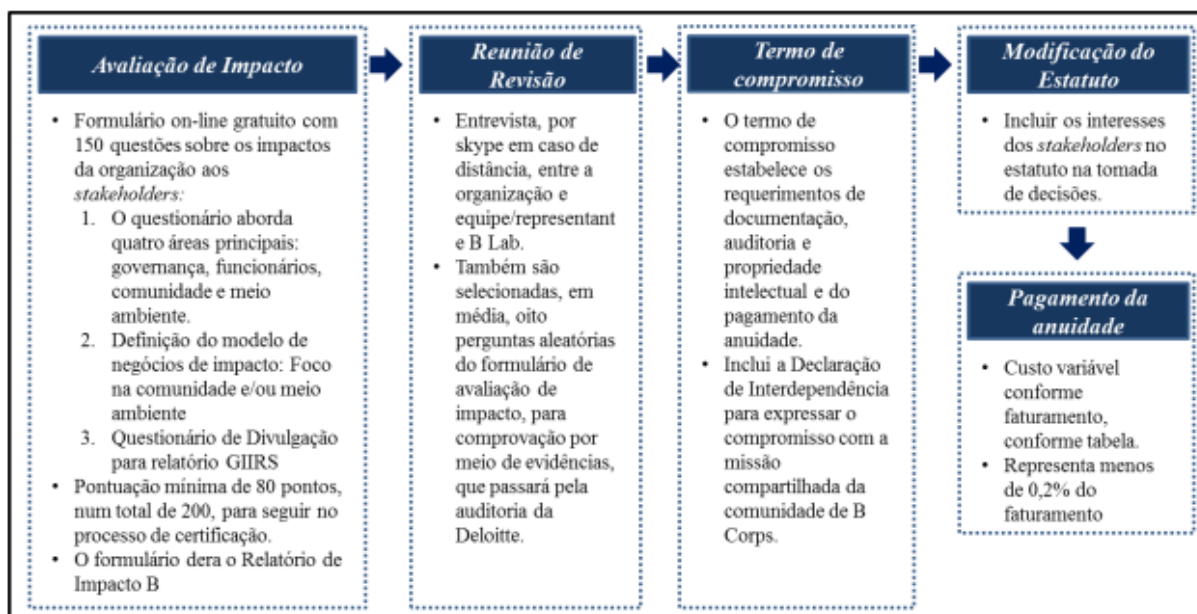


Fonte: CAMPOS, 2014 (adaptada pelo autor).

O segundo passo envolve uma conversa pós revisão desta mensuração de impacto com um membro da organização representante do *B Lab* na região, no caso do Brasil, o Sistema B. Feito isso, num terceiro momento é solicitado à empresa documentação a comprovação das respostas de oito a dez questões aleatoriamente selecionadas no questionário, porém com pontuação relevante dentro do sistema de avaliação.

Completados esses três passos, a empresa é convidada a assinar um termo de compromisso no qual se compromete a cumprir as etapas necessárias para se manter certificada, efetuar os pagamentos anuais das taxas, e eventualmente alterar seu estatuto social no caso de empresas de capital aberto ou com participações acionárias, quando aplicável. Concedida a certificação, o comprometimento da empresa condiciona-se a poder ser auditado no processo de auditoria por sorteio de 10% do conjunto de empresas certificadas, além de passar pelo processo de renovação da certificação a cada dois anos (NBIS, 2012). Veja o quadro 2 com um resumo sequencial das etapas da certificação:

## Quadro 2 - Etapas da Certificação B Corp.



Fonte: extraída de COMINI; FIDELHOLC; RODRIGUES, 2014.

Em relação aos critérios analisados pela certificação para conferir a pontuação final às empresas que se submetem àquela, no presente trabalho importa observar os relacionados aos aspectos impactantes nas práticas com relação à cadeia de valor, especialmente fornecedores. Antes de discorrer sobre o tema, cabe mencionar que, segundo informações na página sobre o BIA em português não é possível definir o peso de cada pergunta da avaliação, uma vez que existem mais de 50 variações de avaliações com base no tamanho, indústria e localização da sua empresa (B LAB, 2018).

#### 4.2.2 Critérios de avaliação da cadeia de fornecedores

Conforme os objetivos deste trabalho, observamos, portanto, os temas analisados pela empresa em cada uma das quatro áreas de impacto, filtrando os que possuem relação direta com a cadeia de suprimento e fornecedores. Após este procedimento, as duas áreas de impacto identificadas foram "comunidade" e "meio ambiente". As áreas de impacto "governança" e "trabalhadores" apresentaram questionamento e temáticas de práticas adotadas intrafirma, o que não se insere no escopo de análise proposto.

A área de impacto "comunidade" avalia a relação da empresa com sua cadeia de suprimentos, diversidade e envolvimento com a comunidade local; e a de "meio ambiente" observa a responsabilidade ambiental geral de uma empresa, incluindo suas instalações, uso de recursos, emissões e, quando aplicável, sua cadeia de fornecimento e canais de distribuição. O quadro três demonstra os critérios e temas abordados pela BIA na avaliação que apresentam intersecção com os fornecedores das certificadas:

**Quadro 3 - Critérios de Avaliação BIA – Fornecedores.**

<b>Área de Impacto</b>	<b>Subcategoria</b>	<b>Descrição</b>
<b>Governança</b>	Fornecedores e distribuidores	As empresas podem ter um impacto positivo optando por fornecedores que fornecem produtos/serviços que geram impacto positivo ou empregam boas práticas (por exemplo, garantia de qualidade, trabalho justo e práticas ambientais).
	Código Global de Conduta	A verificação de rotina das práticas do fornecedor é importante para garantir que estes atendam às expectativas. As políticas do Código de Conduta responsabilizam os fornecedores por ambientes de trabalho seguros e justos.
<b>Meio Ambiente</b>	Transporte, distribuição e fornecedores	Esforços para reduzir a poluição, as emissões do transporte e distribuição de suprimentos e produtos reduzem a pegada ambiental. As empresas também podem melhorar seu impacto ambiental geral além de suas próprias práticas, avaliando ou exigindo certos critérios ambientais de fornecedores e fazendo compras preferenciais com base em critérios ambientais.

Utilizando o filtro de questões do ambiente virtual do *impact assessment*<sup>10</sup>, verificou-se que na área de impacto "comunidade" o questionário apresenta 30 tópicos dos quais quatorze (14) dizem respeito ou relacionam-se diretamente à cadeia de suprimentos/valor da empresa. Na área "meio ambiente", num total de 39 temas, três (3) apresentam relações diretas e um (1) indireta. O quadro um abaixo indica quais os temas e perguntas relevantes para a cadeia de suprimentos estão presentes na avaliação de impacto. Todas as informações foram extraídas da ferramenta *online* disponibilizada pela própria organização.

**Quadro 4** - Temas e perguntas das áreas de impacto “comunidade” e “meio ambiente” referentes à cadeia de suprimentos – BIA.

<b>Tema</b>	<b>Pergunta</b>
<b>Políticas ou programas de diversidade de fornecedores</b>	Sua empresa possui alguma das políticas ou programas a seguir para promover a diversidade em sua cadeia de suprimentos?
<b>Diversidade de propriedade de fornecedores</b>	Qual a porcentagem de suas compras foi de empresas majoritariamente pertencentes a mulheres ou indivíduos de populações sub-representadas?
<b>Estrutura geográfica e escopo</b>	Percebemos que para empresas com mais de um escritório a definição de envolvimento local é mais complicada de responder. Por favor, conte-nos um pouco sobre a estrutura da sua empresa geograficamente.
<b>Gastos com fornecedores locais</b>	Qual a porcentagem das despesas de sua empresa (excluindo mão de obra) foi gasta com fornecedores independentes locais para a sede da empresa ou instalações de produção relevantes no último ano fiscal?
<b>Fornecedores nacionais</b>	Qual a porcentagem do custo de mercadorias vendidas da sua empresa (incluindo atividades de valor agregado) foi gasto no país de operações, de empresas cadastradas no país ou de cidadãos nacionais?
<b>Triagem social ou ambiental de fornecedores</b>	Sua empresa analisa ou avalia fornecedores significativos de impacto social e ambiental?
<b>Serviços subcontratados</b>	Sua empresa subcontrata serviços de suporte (contratação de pessoal) essenciais para a entrega de seus serviços a outras pessoas ou organizações?

<sup>10</sup> <https://bimpactassessment.net>

<b>Tópicos de seleção de subcontratados</b>	A sua empresa analisa ou define requisitos em relação às práticas trabalhistas de seus prestadores de serviços subcontratados que incluem os seguintes tópicos?
<b>Porcentagem dos serviços subcontratados responsáveis pelo código de conduta</b>	Qual a porcentagem de seus serviços subcontratados (com base em moeda) são responsáveis pelo código de conduta ou requisitos formalizados descritos na pergunta anterior?
<b>Código de conduta do fornecedor</b>	Existe uma política formal do Código de Conduta do Fornecedor escrita especificamente para responsabilizar os fornecedores da sua empresa pelo desempenho social e ambiental?
<b>Triagem/monitoramento para Serviços</b>	Quais dos seguintes métodos são usados para avaliar o impacto social ou ambiental de seus serviços subcontratados?
<b>% dos serviços subcontratados selecionados/monitorados</b>	Qual porcentagem de seus serviços subcontratados (com base em moeda) é avaliada com base nos métodos selecionados na pergunta anterior?
<b>Certificações de fornecedores</b>	Durante o último ano fiscal, que porcentagem de seus fornecedores significantes (em moeda base) possuía certificações de produtos reconhecidas internacionalmente?
<b>Gerenciando o impacto do transporte</b>	A sua empresa adotou alguma das seguintes técnicas para minimizar o impacto ambiental relacionado ao transporte de sua cadeia de distribuição e fornecimento?
<b>Fornecimento (%) de custos de bens vendidos de fornecedores locais</b>	Qual a porcentagem dos itens a seguir foram gastos com fornecedores localizados dentro de 200 milhas (ou 322 km) de onde o produto final foi usado durante o último ano fiscal?
<b>Fornecimento (%) de gastos com matérias-primas de fornecedores locais</b>	Qual a porcentagem dos itens a seguir foram gastos com fornecedores localizados dentro de 200 milhas (ou 322 km) de onde o produto final foi usado durante o último ano fiscal?

Fonte: extraída do ambiente virtual do *B Impact Assessment*. Disponível em: <https://bimpactassessment.net>.

Esclarecendo-se os critérios avaliados pela organização para a concessão da pontuação geral para o selo, e propondo-se o presente trabalho a problematizar as práticas referentes à cadeia de valor das empresas do setor de vestuário, a próxima seção visa apresentar um panorama geral das Empresas B certificadas do setor de



vestuário e calçados, seguida de uma apresentação de práticas de algumas delas com relação às suas cadeias de fornecedores.

#### **4.3 B Corps na área de vestuário: uma observação das práticas de impacto positivo sob o prisma do selo Benefit Corporation**

Conforme abordado em sessões anteriores, a indústria da moda figura entre as mais poluentes e exploradoras de mão de obra de trabalhadores participantes da complexa e hiperespecializada rede de empresas presentes na cadeia de produção, distribuição e venda dos artigos de vestuário. Procurou-se conhecer a quantidade de empresas na área que apresentam o selo, o crescimento da participação desse tipo de empresa no *pool* das B certificadas mundialmente, além de alguns exemplos de práticas adotadas por algumas certificadas com relação à sua cadeia de fornecimento.

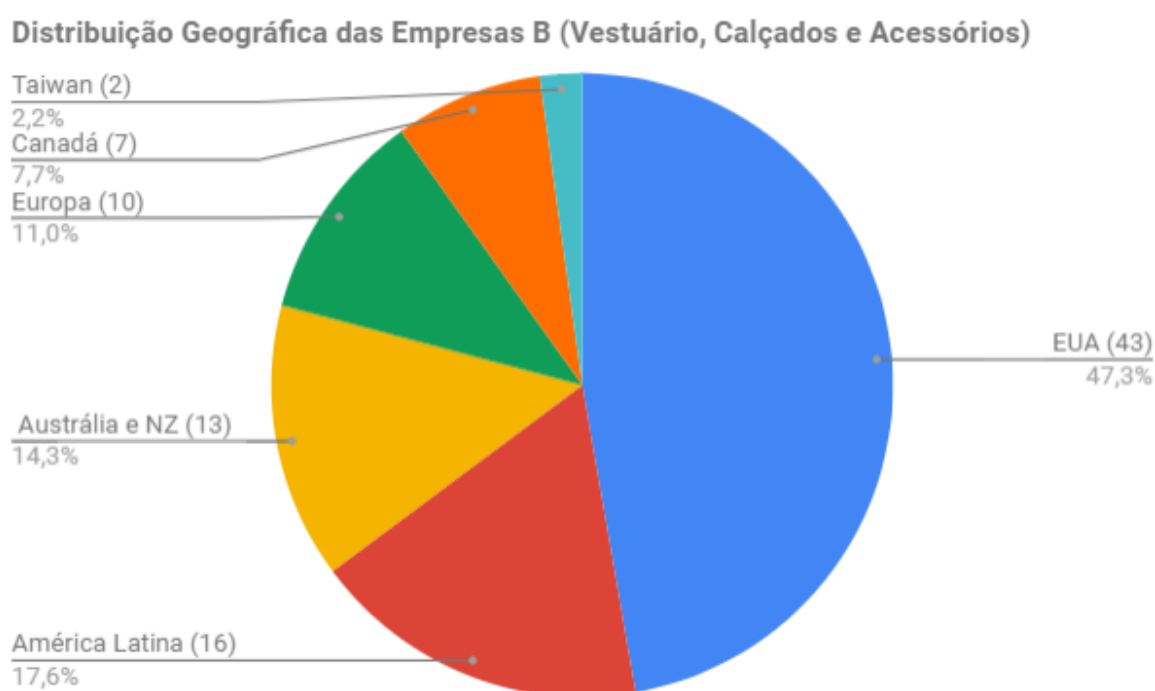
Para o levantamento das Empresas B certificadas da área, não foram encontrados artigos ou publicações que apresentassem uma compilação exata do número de empresas do segmento e sua localização geográfica. Recorreu-se, então, ao diretório das Empresas B, uma ferramenta de busca e um banco de dados de todas as empresas certificadas no mundo, sendo um dos critérios possíveis no filtro a segmentação por setor de atuação. O setor do filtro para essa seleção foi "vestuário, acessórios e calçados". Foram encontradas 91 empresas certificadas quando finalizada esta etapa da pesquisa no segundo semestre de 2018 (*B CORP*, 2018).

A primeira empresa foi certificada em 2007, nos Estados Unidos, e a média de certificações entre os anos de 2007 a 2011 foi de apenas uma empresa certificada no setor por ano. De acordo com o Diretório de Empresas disponibilizado no site oficial, até abril de 2013, apenas 10 das 91 certificações haviam sido emitidas (*B CORP*, 2018), o que denota um lento processo de conscientização e interesse por parte das indústrias de vestuário, moda e acessórios em relação às certificações de melhores práticas trabalhistas e produtivas. Vale lembrar que o acidente de Rana Plaza relatado na introdução deste trabalho aconteceu em abril de 2013 e foi um marco para a necessidade dos atores envolvidos e sociedade civil olharem para as consequências subjacentes no alto volume de consumo e condições de produção de tantas peças de vestuário.

Em relação à distribuição geográfica, vale observar em quais regiões e países as empresas certificadas se concentram atualmente (ver gráfico 7). A maioria das B

Corps do setor estão localizadas nos Estados Unidos, onde o movimento nasceu e se consolidou. São 43 empresas com sede neste país. Em seguida, está a região da América Latina, considerando todos os países desde o México até o Uruguai, somando 16 certificadas (México, Colômbia, Peru, Brasil, Argentina e Chile possuem pelo menos uma certificada da área).

**Gráfico 7** - Distribuição mundial das B Corps | Certificadas 2007-2018.



Fonte: B CORP, 2019 (adaptada pelo autor).

Observa-se que em algumas regiões e países, embora as iniciativas de expansão tenham sido fundadas em anos iguais como é o caso dos *B Labs UK*, *Europe* e *Australia & New Zeland*, todos com operações iniciadas em 2013, o movimento parece adquirir mais popularidade e relevância sempre fora da Europa, ao menos no recorte do setor. Somando as empresas certificadas do Reino Unido e outros países Europeus, temos apenas 10 empresas, sendo que destas, quatro inglesas, duas alemãs, uma espanhola, uma holandesa, uma sueca e uma dinamarquesa. Caberiam novas pesquisas para estudar o porquê deste fenômeno.

#### 4.3.1 Exemplos de Empresas B e práticas de melhoria na cadeia de produção

Três *B Corps* certificadas foram analisadas com relação às suas práticas declaradas sobre suas cadeias de valor. Uma reconhecida marca global de vestuário esportivo e *outdoor*, Patagônia; uma empresa latino-americana que utiliza artesanato e técnicas tradicionais em suas peças, a *Someone Somewhere* do México; e uma empresa brasileira de peças básicas, a *Movin*. Vale mencionar que a pontuação média para empresas "regulares" dentro do segmento é de 50,9, sendo 80 a pontuação mínima exigida pelo *B Lab* para a concessão da certificação. Pontuações acima de 100, portanto, já significam empresas com bons resultados e acima de 150, excelentes práticas (B LAB, 2019).

**Patagonia** é uma empresa norte americana que comercializa equipamentos e vestuário para atividades esportivas. A empresa é uma *Certified B Corp* desde 2011 e apresenta uma pontuação atual do BIA de 151,5. Em seu site oficial, a empresa possui uma sessão, claramente identificável, com informações sobre sua "Responsabilidade social e ambiental". Especialmente em relação à cadeia de fornecedores, são adotadas as seguintes práticas (PATAGONIA, 2019):

- mapa interativo contendo todas as fábricas e fornecedores de fibras que produzem para a empresa. O mapa apresenta o nome da empresa, sua localização, uma breve descrição dos serviços desenvolvidos, a quantidade de trabalhadores, o idioma falado e o tipo de produto produzido pela linha da empresa;

- código de conduta para fornecedores: segundo a empresa, este se aplica a todos os níveis da cadeia de fornecimento, desde a fábrica agrícola até à fábrica de vestuário, incluindo todos os subcontratantes e subfornecedores. Os tópicos abordados são: Lei e Código de Conformidade, trabalho infantil; trabalho forçado; assédio, abuso e práticas disciplinares; discriminação; liberdade de associação e negociação coletiva; relação de emprego; salários e benefícios; horas extras salariais; horas de trabalho; saúde e segurança; meio ambiente; comunidade; subcontratação; bem-estar animal; rastreabilidade; comunicação de código; qualidade.

Outras práticas adotadas pela empresa são visitas periódicas aos seus fornecedores para verificar condições de trabalho e impacto ambiental destes, além de acordos com algumas empresas certificadas em comércio justo (*fair trade*) para algumas de suas linhas de produtos. Em relação aos salários dos trabalhadores

empregados por seus fornecedores, a empresa reconhece que ainda não consegue atingir os padrões recomendados para um salário digno (*fair living wage*) segundo os padrões da OIT. Em seu site oficial afirmam o seguinte:

Concordamos que os trabalhadores devem receber um salário digno, mas nós não pagamos, pelo menos não ainda. Existem várias razões do porquê. A costura é um trabalho mal pago, a indústria é competitiva e muitos governos, incluindo os EUA, estabelecem um salário mínimo baixo. As fábricas geralmente fabricam produtos para várias marcas e pagam a seus funcionários o mesmo salário, independentemente da marca em que trabalham. Portanto, para uma fábrica pagar mais a seus funcionários, todas as marcas que produzem produtos nessa fábrica têm que concordar em pagar mais. As fábricas também precisam ter certeza de que não perderão negócios se cobrarem mais por seus produtos para pagar salários mais altos (uma perda de negócios pode resultar em demissões de funcionários, o que não seria um bom resultado). E, por último, os consumidores precisam estar dispostos a pagar mais por produtos para garantir que os trabalhadores ganhem um salário digno (PATAGONIA, 2019, não paginado, trad. nossa).

**Someone Somewhere** é uma empresa de vestuário com sede no México que produz e comercializa roupas e acessórios incorporando tecidos e aplicações de artesãos locais. A empresa é uma Certificada B desde agosto de 2017 e apresenta uma pontuação de 100,8 no BIA. Cada uma das peças tem um trabalho artesanal feito em uma região específica do México e é finalizado em oficinas especializadas nas cidades. Este modelo, por um lado, permite criar oportunidades de trabalho nas comunidades, capacitando os artesãos na construção de equipes, habilidades organizacionais e inovação. E, por outro, aproveitar a produtividade, eficiência e qualidade das oficinas para que possam alcançar o melhor produto para o mercado com um diferencial importante: o trabalho manual artesanal (B CORP, 2019).

Durante os anos de 2017 e 2018, a empresa colaborou com duas organizações terceiras a fim de entender melhor as necessidades dos envolvidos em suas cadeias de valor, bem como as implicações diretas e indiretas de cada dimensão de seu impacto (artesanal, organizacional e setorial). Alguns dos impactos positivos diagnosticados foram: a construção de redes de apoio, o reconhecimento comunitário, o aumento do capital social e humano, a garantia econômica, a revalorização cultural, entre outros. Ainda segundo o relatório de impacto da empresa, 213 artesãos, sendo 93% desse grupo mulheres, foram diretamente impactadas e receberam investimentos de mais de 300 mil reais.

O impacto econômico direto na cadeia no ano de 2018 foi de mais de 150 mil reais (+ de 700 mil pesos), o que representa um aumento 36% na renda média destes artesãos. A transferência de valor para a cadeia de artesãos aumentou 68% se comparada com 2016 e o número de artesãos subiu 25% no mesmo período. Além da melhor distribuição de valor dentro de sua cadeia, a empresa também participa e colabora em iniciativas setoriais como uma pesquisa para definição de salário justo aos artesãos, inclusão destes na economia formalizada, treinamento e capacitação de lideranças nas comunidades (SOMEONE SOMEWHERE, 2018).

**Movin** (Rio de Janeiro) é uma marca de roupas com conceito minimalista. A empresa afirma em seu site que, de forma simples, busca múltiplas soluções resultantes de um consumo mais inteligente e que nos faça alcançar bem-estar. Repensar conceitos de produtos e aplicar um *design* que minimize impactos negativos é parte essencial da estratégia da empresa. A Movin está certificada desde 2016 e apresenta uma pontuação de 143 no BIA.

A empresa adota uma política de ultra transparência com relação à cadeia de valor de suas peças. Cada uma apresenta uma página contendo alto detalhamento com a origem de todos os materiais utilizados na composição da peça, incluindo: certificações do tecido utilizado; a origem da malha (cidade e empresa); tingimento (cidade e empresa); local de confecção (localidade, quantidade de funcionários, remuneração média); custos totais de produção (especificados por etapa) e impostos de cada peça. Além da rastreabilidade e transparência de cada peça, a empresa também disponibiliza um detalhamento dos materiais utilizados na confecção das peças e uma sessão com orientações sobre como preservar as peças adquiridas para tenham maior durabilidade (MOVIN, 2019).

Por limitações de tempo e escopo do trabalho, não é possível observar o perfil e modelo de negócio de cada empresa B certificada na área de vestuário e calçados, e os pormenores das pontuações de cada uma. Porém, nesta pequena amostragem, observa-se que todas possuem em seu modelo de negócio a preocupação com questões sociais/ambientais como estratégia de diferenciação e agregação de valor de seus produtos. Caberiam estudos mais aprofundados para entender se existem empresas certificadas que migraram de modelos de produção tradicionais para uma estratégia mais voltada para a responsabilidade social empresarial.

## 5 CONCLUSÃO

O movimento das Empresas B é relevante uma vez que passa a inserir a discussão sobre "negócios para o bem" no meio empresarial, acadêmico, no campo de investimento de impacto, entre outros *stakeholders*. Porém, durante toda a pesquisa e estudos realizados para este trabalho, nada atesta um rompimento com a lógica desigual da cadeia global de valor na qual a concentração de valor segue elevada nas áreas de desenvolvimento, parceiros-chave e vendas finais, e muito menos significativa nas etapas de produção e agregação dos serviços de fornecedores de segunda categoria. Isso é bastante evidente na empresa Movin, por exemplo, em que o valor distribuído para a cadeia de valor é de aproximadamente R\$ 30,00 por camiseta, todavia, a peça apresenta um preço final de R\$ 120,00. A empresa detentora da tecnologia, do design e do modelo de negócio é quem decide, em última instância, como ocorrerá a distribuição de valor, ficando, portanto, com a maior parte deste.

Em relação à certificação de Empresa B conferida pelo *B Lab*, como a própria organização afirma, a avaliação de impacto é abrangente, observando as práticas operacionais de uma empresa (perante seus trabalhadores, fornecedores, manufatura e governança) sob a ótica da tomada de ação ou práticas de melhoria nos temas abordados pelo BIA, sem necessariamente incorporar parâmetros ou indicadores externos para fins de comparação ou métricas. Além disso, existem mais de 50 versões da avaliação de acordo com o número de funcionários da empresa, sua localização e o setor que atua (B LAB, 2019 b). Conforme consideramos, isso não corresponde a uma certificação que ateste algo além do fato de a empresa estar executando determinadas práticas que "beneficiam" seus *stakeholders*, sem possibilidade nem necessidade de comprovação da totalidade das práticas por parte das fornecedoras uma vez que isso não é exigido das certificadas.

Outro ponto a ser enfatizado é a ausência de referências e métricas de impacto na avaliação, visto que não foram encontradas no material disponibilizado pelo *B Lab online* informações detalhadas que descrevessem de que forma se configura a pontuação atribuída, o que torna a análise dos critérios e combinações da pontuação um tanto obscuros. Por não utilizarem indicadores externos nem exibirem o detalhamento da pontuação de cada empresa certificada, torna-se difícil compreender de que forma as práticas destas organizações estão impactando as áreas avaliadas

pela organização e em qual escala. Por tentar abranger muitas áreas de negócio, regiões e escalas de empresas, a certificação parece não apresentar tanta credibilidade principalmente se comparada a outras certificações setoriais internacionalmente conhecidas e validadas. O atual nível de transparência quanto à pontuação descreve área de impacto e subcategoria, porém, com a ausência de métricas de referência, torna-se difícil realizar qualquer tipo de análise embasada.

Os temas da avaliação que tratam diretamente de práticas relativas à cadeia de valor também não podem ser encarados como críticos para que a empresa receba a pontuação mínima necessária para se tornar uma empresa B, pois o que existe como requisito é o alcance de 80 pontos gerais no BIA. Apesar disso, não foram encontrados para mensuração de tais práticas referências bibliográficas ou evidências de pontuações mínimas exigidas em cada área de impacto analisada. De fato, não se sabe se essa exigência sequer existe. Observa-se que o processo é educativo no sentido de incentivar a adoção de boas práticas com relação à preferência de fornecedores que assumem maiores responsabilidades a respeito das políticas de igualdade de gênero, salários mais justos e práticas ambientais conscientes. Contudo, não há uma clara exigência ou padrões indicadores qualitativos externos de referência como, por exemplo, o valor salarial mínimo pago às costureiras dos fornecedores contratados para mensuração de tais práticas.

Em relação à problemática geral da pesquisa, pode-se afirmar a existência de uma diferenciação nas práticas tradicionais empregadas na cadeia de valor na amostragem estudada de empresas certificadas como as *Benefit Corporations*. No entanto, observa-se que tais práticas não são um rompimento ou uma renovação da lógica subjacente à distribuição de valor, mas uma adaptação de algumas práticas e incorporação de outras que refletem as demandas atuais dos consumidores como transparência, ética, responsabilidade ambiental e políticas sociais humanizadas.

Quanto ao objetivo geral do trabalho, consideramos ter sido atingido, pois se atestou que as empresas devem, para obter o selo, demonstrar a adoção de práticas de "impacto positivo" em suas cadeias, embora não se possa afirmar as reais intenções de tais empresas com essa adoção nem a veracidade empírica das práticas descritas nas páginas oficiais das três empresas observadas. É preciso reconhecer que a temática da responsabilidade social das empresas (RSE) vem se consolidando como estratégica uma vez que as empresas obtêm vantagens com a sua aplicação ou expansão tais como: acesso a mercados, flexibilidade e capacidade de adaptação

e valorização da imagem institucional e da marca (BUHLER, 2011). No tocante aos objetivos específicos, conclui-se que o primeiro foi completamente atingido; o segundo parcialmente pois, devido ao escopo de trabalho, torna-se impossível destacar todos os impactos consequentes do emprego e expansão do modelo *fast fashion* em relação ao meio ambiente e às práticas trabalhistas. O terceiro foi atingido na sua totalidade; e o quarto parcialmente, pois, por meio da pesquisa, não foi possível apresentar as reais práticas das empresas devido às limitações geográficas, de deslocamento e tempo de realização do estudo, tendo o trabalho se limitado a coletar informações disponibilizadas pelas empresas em seus sites oficiais

Houve limitações e dificuldades durante a pesquisa relevantes de serem relatadas, inclusive para adoção de diferentes práticas por parte de outros pesquisadores do tema. Entre elas, destaca-se o fato de existirem poucos estudos sobre o impacto da certificação na área de vestuário. Por ser uma pesquisa exploratória sobre um tema relativamente novo, é necessária a execução de diversos estudos de caso empíricos mais aprofundados para poder atestar e mensurar o impacto da certificação como parte da solução para uma cadeia de vestuário com uma melhor distribuição de valor entre os envolvidos e melhor valor distribuído entre os atores da cadeia.

É importante ressaltar que a aplicação do método proposto não foi suficiente para responder à problemática proposta e à validação completa da hipótese pelo fato de a pesquisa ter apresentado limitações de tempo e meios para investigação direta do emprego das práticas que as certificadas dizem realizar, além do acesso à pontuação mais detalhada de cada uma não poder ter sido acessado por questões de sigilo e falta de comunicação direta com as empresas.

Para uma empresa B da área da moda que possui muitos fornecedores na cadeia, é complexo responder ao *impact assessment* com precisão e veracidade, uma vez que se faz necessário o acesso a comprovações e documentações por parte dos fornecedores com relação às afirmações realizadas na avaliação. Outro ponto a se acrescentar aqui é o fato de a documentação exigida após o envio do BIA *online* não ser padronizada e variar de acordo com critérios qualitativos definidos pela organização.

Em suma, a cadeia global de vestuário é uma das mais complexas e com muitas dimensões de impacto para se mensurar, compreender e propor soluções. Trata-se de uma indústria que emprega milhões de trabalhadores, movimenta



quantias gigantescas de dinheiro e é fonte de renda primária para nações inteiras. Por se tratar de um tema sensível e transversal a vários setores e grupos de interesse, este trabalho tratou apenas de apresentar uma pequena contribuição no sentido de esclarecer o impacto que o simples ato de vestir pode provocar e as responsabilidades cabíveis aos envolvidos nesse processo.

## REFERÊNCIAS

ABERNATHY, F. H. **A Stitch in Time**: Lean Retailing and the Transformation of Manufacturing. EUA: Oxford University Press, 1999.

B CORP. B Corp Directory. *In: B Corporation*. [S. l.], 2018. Disponível em: <https://bcorporation.net/directory>. Acesso em: 24 jun. 2019.

B LAB. What is a *Benefit Corporation*? *In: Benefit Corporation*. [S. l.], 2018. Disponível em: <http://benefitcorp.net/what-is-a-benefit-corporation>. Acesso em: 11 nov. 2018.

B LAB. The *B Corp* Declaration of Interdependence. *In: B Corporation*. [S. l.], 2019 a. Disponível em: <https://bcorporation.net/about-b-corps>. Acesso: 1 de jul. 2019.

B LAB. The Complete Guide to *B Corp* Certification for Small to Medium-Sized Enterprises. *In: B Corporation*. [S. l.], 2019 b. Disponível em: [https://blab-mktg-bcorporation-production.s3.amazonaws.com/resources/Complete\\_Guide\\_to\\_B\\_Corp\\_Certification\\_for\\_SME-compressed.pdf](https://blab-mktg-bcorporation-production.s3.amazonaws.com/resources/Complete_Guide_to_B_Corp_Certification_for_SME-compressed.pdf). Acesso em: 19 jun. 2019.

B LAB. Perguntas Frequentes. *In: Avaliação de Impacto B*. [S. l.], 2019 c. Disponível em: <https://bimpactassessment.net/pt-pt/how-it-works/frequently-asked-questions//pontua%25C3%25A7%25C3%25A3o-de-impacto-b>. Acesso em: 8 jun. 2019.

BIZ, Eduardo. A principal tendência da atualidade: entenda a urgência do Lowsumerism. **Ponto Eletrônico**, [s. l.], nov. 2015. Disponível em: <http://pontoeletronico.me/2015/lowsumerism-entenda/>. Acesso em: 24 jun. 2019.

BLACKSMITH INSTITUTE. The World's Worst Pollution Problems: Assessing Health Risks at Hazardous Waste Sites. *In: Worst Polluted*. New York, 2012. Disponível em: l. Acesso em: 1 jul. 2019.

BROOKINGS INSTITUTE. Where Does All the Money Go: Shifts in Household Spending Over the Past 30 Years. **The Hamilton Project**. United States: Washington, D.C., 2016. 8 p. Disponível em: [https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2016/08/where\\_does\\_all\\_the\\_money\\_go.pdf](https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2016/08/where_does_all_the_money_go.pdf). Acesso em: 24 jun. 2019.

BUHLER, Felipe Albuquerque. Da responsabilidade social empresarial à responsabilidade e sustentabilidade empresarial: propostas para repensar o modelo atual de atuação social privada. *In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, VII, 2011, Niterói – RJ. Anais eletrônicos [...]*. Rio de Janeiro, p. 1-15. Disponível em: [http://www.inovarse.org/sites/default/files/T11\\_0374\\_1494.pdf](http://www.inovarse.org/sites/default/files/T11_0374_1494.pdf). Acesso em: 20 jun. 2019.

CACHON, Gérard P.; SWINNEY, Robert. The Value of Fast Fashion: Quick Response, Enhanced Design, and Strategic Consumer Behavior. *In: Management Science*, USA, v. 57, n. 4., p. 778-795, abr. 2011. Disponível em: <https://pubsonline.informs.org/doi/pdf/10.1287/mnsc.1100.1303>. Acesso em: 8 jun. 2019.

CAMPOS, Naomi Gabriela Troncoso. **Aporte de la empresa privada en la construcción de valor social y propuesta de modelo de medición de impacto**. 2014. Tese (Doutorado em Engenharia Civil) – Departamento de Industrias, Universidad Tecnica Federico Santa Maria, Santiago – Chile, 2014. Disponível em: <http://academiab.org/aporte-de-la-empresa-privada-en-la-construccion-de-valor-social-y-propuesta-de-modelo-de-medicion-de-impacto/>. Acesso em: 18 jun. 2019.

CARNEIRO, Flávio. Fragmentação internacional da produção e cadeias globais de valor. *In: OLIVEIRA, Ivan; CARNEIRO, Flávio; FILHO, Edison (Orgs.). Cadeias globais de valor, políticas públicas e desenvolvimento*. Brasília: Ipea, 2017. p. 87-120. Disponível em: [http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/livros/livros/171011\\_cadeias\\_globais\\_cap03.pdf](http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/livros/livros/171011_cadeias_globais_cap03.pdf). Acesso em: 24 jun. 2019.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. Tradução de Roneide Venancio Majer. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CHESNAIS, François. A globalização e o curso do capitalismo de fim-de-século. Tradução de Catherine Marie Mathieu. **Economia e Sociedade**. Campinas, v. 5, p. 1-30, dez. 1995.

CIETTA, Enrico. **A revolução do fast-fashion**: estratégias e modelos organizativos para competir nas indústrias híbridas. Tradução de Glaucia Brito e Kathia Castilho. São Paulo: Estação das Letras e Cores, 2010.

COMINI, Graziela; FIDELHOLC, Michelle; RODRIGUES, Juliana. Empresas B: princípios e desafios do Movimento *B Corp*. *In: SEMEAD - SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO*, XVII, 2014, São Paulo. **Anais eletrônicos** [...]. São Paulo, p. 1-15. Disponível em: <http://sistema.semead.com.br/17semead/resultado/trabalhosPDF/265.pdf>. Acesso em: 12 nov. 2018.

DRUCKER, Peter F. **O melhor de Peter Drucker**: o homem, a administração, a sociedade. Trad. de Maria L. L. Rosa, Arlete S. Marques e Edite Sciulli. 2. ed. São Paulo: Nobel, 2002.

FASHION NETWORK. As 20 marcas mais lucrativas do mundo fashion, segundo a McKinsey. *In: Fashion Network*. [S. l.]: 2017. Disponível em: <https://br.fashionnetwork.com/news/As-20-marcas-mais-lucrativas-do-mundo-fashion-segundo-a-McKinsey,789291.html#.W-TVpNVKjIX>. Acesso em: 7 nov. 2018.

GALA, Paulo. O sorriso da indústria. *In: GALA, Paulo. Paulo Gala/Economia e Finanças*. [S. l.], dez. 2018. Disponível em: <https://www.paulogala.com.br/o-sorriso-da-industria/>. Acesso em: 28 abr. 2019.

GEREFFI, Gary. International Trade and Industrial Upgrading in the Apparel Commodity Chain. *In: Journal of International Economics*. Duke University, Durhan, NC, v. 48, p. 37-70, 1999.

GEREFFI, Gary. Las cadenas productivas como marco analítico para la globalización. *In: Problemas de Desarrollo*. México, v. 32, n. 125, abr./jun. 2001.

GEREFFI, Gary; FONDA, Stephanie. Regional Paths of Development. *In: Annual Review of Sociology*. Durham, North Carolina, vol. 18, pp. 419-448, 1992. Disponível em: <http://www.jstor.org/stable/2083461>. Acesso em: 8 jun. 2019.

GEREFFI, Gary; MEMEDOVIC, Olga. **The Global Apparel Value Chain: What Prospects for Upgrading by Developing Countries?** Vienna, 2003. Disponível em: [https://www.unido.org/sites/default/files/2009-12/Global\\_apparel\\_value\\_chain\\_0.pdf](https://www.unido.org/sites/default/files/2009-12/Global_apparel_value_chain_0.pdf). Acesso em: 8 jun. 2019.

GERREFI, Gary; FREDERICK, Stacey. The Global Apparel Value Chain and the Crisis: Challenges and Opportunities for Developing Countries. *In: Global Value Chain in a Post Crisis World: a Development Perspective*. Washington, DC: World Bank, 2010, p. 157-205.

GORINI, Ana Paula Fontenelle. Panorama do setor têxtil no Brasil e no mundo: reestruturação e perspectivas. *In: BNDES Setorial*. Rio de Janeiro: BNDES, n. 12, p. 17-20, set. 2000. Disponível em: <http://web.bndes.gov.br/bib/jspui/handle/1408/1292>. Acesso em: 24 jun. 2019.

JEPPESEN, Helle. O que mudou na indústria têxtil de Bangladesh cinco anos após tragédia. *In: Deutsche Welle Brasil*. [S. l.]: 2018. Disponível em: <https://www.dw.com/pt-br/o-que-mudou-na-ind%C3%BAstria-t%C3%AAxtil-de-bangladesh-cinco-anos-ap%C3%B3s-trag%C3%A9dia/a-43508488>. Acesso em: 24 jun. 2019.

LIMA, Pedro Garrido C. Posicionamento no sistema mundial e semiperiferia. *In: Textos de Economia (TEC)*. Florianópolis, v. 10, n. 2, p. 58-85, jul./dez. 2007. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/economia/article/viewFile/1851/1614>. Acesso em: 24 jun. 2019.

LIPOVETSKY. **A felicidade Paradoxal**: ensaio sobre a sociedade do hiperconsumo. Trad. de Maria Lúcia Machado. São Paulo: Companhia das Letras, 2007.

MARTINELLI, Andréa. Os americanos compram uma quantidade obscena de roupas. É sério. E a gente explica porque. **Huffpost**. [S. l.], jan. 2017. Disponível em: [https://www.huffpostbrasil.com/2015/02/18/os-americanos-compram-uma-quantidade-obscena-de-roupas-serio\\_a\\_21678630/](https://www.huffpostbrasil.com/2015/02/18/os-americanos-compram-uma-quantidade-obscena-de-roupas-serio_a_21678630/). Acesso em: 21 nov. 2018.

MORAIS NETO, Siqueira de; PEREIRA, Maurício Fernandes; MORITZ, Gilberto de Oliveira. Novo capitalismo: criação de valor compartilhado e responsabilidade social empresarial. *In: Pretexto*. Belo Horizonte, vol. 13, n. 3, p. 1-20, jul./set. 2012.

MOVIN. Movin Transparência Camiseta Fore. *In: Movin*. Rio de Janeiro, 2019. Disponível em: <https://startmovin.com/pages/transparencia-camiseta-fore>. Acesso em: 21 jun. 2019.

NBIS. B Corporations, Benefit Corporations and Social Purpose Corporations: Launching a New Era of Impact-Driven Companies. *In: Network for Business Innovation & Sustainability*. [S. l.], 2012. Disponível em: [http://nbis.org/wp-content/uploads/2012/10/ImpactDrivenCompanies\\_NBIS\\_Whitepaper\\_Oct2012.pdf](http://nbis.org/wp-content/uploads/2012/10/ImpactDrivenCompanies_NBIS_Whitepaper_Oct2012.pdf). Acesso em: 7 nov. 2018.

PATAGONIA. Corporate Responsibility. *In: Patagonia*. California, 2019. Disponível em: <https://www.patagonia.com/corporate-responsibility-faqs.html>. Acesso em: 21 jun. 2019.

PORTER, Michael E.; KRAMER, Mark R. Criação de valor compartilhado. *In: Harvard Business Review Brasil*. São Paulo, jan. 2011. Disponível em: <https://hbrbr.uol.com.br/criacao-de-valor-compartilhado/>. Acesso em: 12 jun. 2019.

REDEFINING Clothing Consumption in an Age of Mass Consumption. **Shei Magazine**. Michigan: abr. 2017. Disponível em: <http://www.sheimagazine.com/feature-blog/2017/2/17/redefining-clothing-consumption-in-an-age-of-mass-consumption>. Acesso em: 24 jun. 2019.

REMY, Nathalie; SPEELMAN, Eveline; SWARTZ, Steven. Style that's sustainable: A new fast-fashion formula. **McKinsey & Company**. [S. l.], oct. 2016. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/business-functions/sustainability/our-insights/style-thats-sustainable-a-new-fast-fashion-formula>. Acesso em: 24 jun. 2019.

SAVILOLO, Stefania; TESTA, Salvo. **Le imprese del sistema moda**: il management al servizio della creatività. Milão, Itália: Rizzoli Etas, 2000.

SCHOR, Juliet B. Prices and quantities: Unsustainable Consumption and the Global Economy. **Ecological Economics**. Boston, MA, v. 55, issue 2, nov. 2005. Disponível em: [www.elsevier.com/locate/ecocon](http://www.elsevier.com/locate/ecocon). Acesso em: 6 jun. 2019.

SISTEMA B BRASIL. Guia de Empresas B. *In: Sistema B*. [S. l.], 2018. Disponível em: [https://uploads.strikinglycdn.com/files/11b33c4c-ac5c-4056-8496-9133afd61914/Guia%20de%20Empresas%20B\\_Marco\\_2018.pptx.pdf?fbclid=IwAR2](https://uploads.strikinglycdn.com/files/11b33c4c-ac5c-4056-8496-9133afd61914/Guia%20de%20Empresas%20B_Marco_2018.pptx.pdf?fbclid=IwAR2)

S3I772MjMX\_HmBeWswHBH-m0B-QyLrGsgj0YhEv3nSJTFsfeYThimmIE. Acesso em: 5 nov. 2018.

SISTEMA B BRASIL. Relatório Sistema B Brasil 2017. *In: Sistema B.* [S. l.], 2017. Disponível em: [https://uploads.strikinglycdn.com/files/9cec7edb-caa3-4e8f-92e1-daacdeb68a3/sistema%20B\\_relatorio\\_2017.pdf?fbclid=IwAR0CwBNnimErus4ZAM8wgzO3hYRkkuQzo8SlwMiWnd2LzSPZNaI4Ggq5H1o](https://uploads.strikinglycdn.com/files/9cec7edb-caa3-4e8f-92e1-daacdeb68a3/sistema%20B_relatorio_2017.pdf?fbclid=IwAR0CwBNnimErus4ZAM8wgzO3hYRkkuQzo8SlwMiWnd2LzSPZNaI4Ggq5H1o). Acesso em: 5 nov. 2018.

SOARES, Jéssica. 10 poluentes que mais matam no mundo. *In: Revista Superinteressante.* São Paulo, mar. 2013. Disponível em: <https://super.abril.com.br/blog/superlistas/10-poluentes-que-mais-matam-no-mundo/>. Acesso em: 24 jun. 2019.

SOMEONE SOMEWHERE. Reporte de impacto. *In: Someone Somewhere.* México, 2018. Disponível em: [https://cdn.shopify.com/s/files/1/1263/1851/files/ReporteDelImpacto2018\\_SS\\_2.pdf?16250091234243506631](https://cdn.shopify.com/s/files/1/1263/1851/files/ReporteDelImpacto2018_SS_2.pdf?16250091234243506631). Acesso em: 21 jun. 2019.

SOUZA, Livia J. S. S. de *et al.* Fast-fashion: uma revisão bibliográfica sistemática e proposta de temas de pesquisa. *In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, XXXIV, 2014, Curitiba – PR. Anais eletrônicos [...].* Rio de Janeiro, p. 1-16. Disponível em: [http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2014\\_TN\\_STO\\_202\\_146\\_25387.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2014_TN_STO_202_146_25387.pdf). Acesso em: 24 jun. 2019.

TANJI, Thiago. Escravos da moda: os bastidores nada bonitos da indústria fashion. *In: Revista Galileu.* São Paulo, jun. 2016. Disponível em: <https://revistagalileu.globo.com/Revista/noticia/2016/06/escravos-da-moda-os-bastidores-nada-bonitos-da-industria-fashion.html>. Acesso em: 24 jun. 2019.

THE TRUE COST. Direção de Andrew Morgan. EUA: Life Is My Movie Entertainment, 2015. Documentário (92 min). Disponível em: <https://netflix.com>. Acesso em: 20 jun. 2019.

TOURAINÉ, Alan. **Crítica da Modernidade.** 7. ed. São Paulo: Vozes, 1994. 432 p.