

Análise das Iniciativas do Setor de Vestuário

RITA DE CÁSSIA LOPES MORO

EACH-USP - ESCOLA DE ARTES, CIÊNCIAS E HUMANIDADES - UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

SONIA REGINA PAULINO

EACH-USP - ESCOLA DE ARTES, CIÊNCIAS E HUMANIDADES - UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

CRISTIANA LARA CUNHA

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO (USP)

Agradecimento à orgão de fomento:

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

Análise das Iniciativas do Setor de Vestuário

1 Introdução

A indústria têxtil e do vestuário é uma das maiores e mais antigas do mundo, altamente globalizada, fragmentada, com milhares de atores envolvidos, o que implica em elevada complexidade (GEREFFI; FREDERICK, 2010). Com o surgimento do sistema “moda rápida” (do inglês *fast fashion*) ficou ainda mais dinâmico, focalizado e com lançamentos de novos produtos com períodos de tempo cada vez mais reduzidos (CIETTA, 2012; ČIARNIENĖ; VIENAŽINDIENĖ, 2014), que além de estimular o consumo excessivo, contribui para aumentar a geração de resíduos sólidos, entre outros impactos ambientais e sociais (FLETCHER; GROSE, 2011; TURKER; ALTUNTAS, 2014).

Conforme dados da *Global Fashion Agenda* e *The Boston Consulting Group* (2017), a indústria do vestuário global, em 2016, comercializou aproximadamente 62 milhões de toneladas de produtos, movimentou cerca de 3 trilhões de dólares em artigos de vestuário e calçados e empregou cerca de 60 milhões de pessoas ao longo de sua cadeia de suprimentos. A preocupação com esse setor vem aumentando, tendo em vista as previsões de crescimento da demanda por produtos de vestuários de aproximadamente 63% até 2030. Seja pelo aumento populacional, previsto pelo *Department of Economic and Social Affairs* (2018), entre 8,4 e 8,7 bilhões de pessoas, seja decorrente do modelo atual pautado na visão convencional de consumo e descarte, ou seja, a “moda rápida”.

Entretanto, por possuir posição estratégica, recursos financeiros, conhecimento e tecnologia, o varejo de vestuário pode impulsionar mudanças por meio da integração de aspectos sustentáveis pela observação do ciclo de vida dos seus produtos. Jones, Hillier e Comfort (2014) destacam que as ações podem ser próprias (internas à empresa, à estrutura e no desenvolvimento de produtos), parcerias com fornecedores (governança da cadeia de suprimentos, adoção de critérios de seleção, certificações e cooperação) e educativa (interações diárias com os consumidores e disposição de informações relevantes). Somado a isso, estudos destacam que a integração de critérios sustentáveis na governança da cadeia de suprimentos por empresas focais pode ser considerada vantajosa e estratégica pela perspectiva de negócios, pois permite melhoria de performance e inovação de produtos e serviços (SEURING; MÜLLER, 2008) e amplia a ação para além de seus limites físicos (PORTER; KRAMER, 2006).

Dessa forma, permite um reposicionamento da empresa e converge para o atendimento dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) – Consumo e Produção Responsáveis - ao promover mudanças na cadeia de suprimentos como a adoção de trabalho decente, inovação, infraestrutura, consumo e produção sustentável. Keinert (2007) argumenta que esse novo modelo passa a exigir das organizações responsabilidade social e ambiental, incluindo a adoção de critérios que gerem valor aos acionistas e demais *stakeholders*.

Assim, a criação de estruturas de governanças que visem integrar critérios de sustentabilidade nas cadeias de suprimentos possibilita uma ação responsável da organização. Governança busca coordenar os diferentes atores e atividades, que envolvem desde produção, distribuição de bens e serviços, bem como o processo de geração, uso e disseminação de conhecimentos e de inovações, podendo contemplar a nível micro (organização individual) ou macro (regulações) (BRASIL et al., 2015).

Pela análise de relacionamento externo entre a empresa focal (varejo) com a cadeia de suprimentos, percebe-se que a mesma possui posição estratégica e, ao impulsionar mudanças no ambiente institucional tende a induzir uma nova conduta dos agentes nos aspectos econômicos, sociais, ambientais e éticos de fazer negócios e gerir as organizações, reduzindo o

oportunismo e a racionalidade limitada dos envolvidos (MACHADO FILHO; ZYLBERSZTAJN, 2004). E para que a adoção de padrões sustentáveis pelas cadeias de suprimentos tenha sucesso, devem ser observados parâmetros locais, regionais e internacionais como também as estruturas de governança devem conceder maior autonomia para as organizações individuais para não impedir o processo inovador das pequenas e médias empresas que compõem a base de fornecimento. Esses padrões podem abranger produtos, serviços e processos, sendo originários de instituições públicas, privadas, coletivas, nacionais, setoriais, gerais ou específicas de uso voluntário ou obrigatório, e visam reduzir as assimetrias informacionais entre os agentes (MACHADO, 2002), considerando as diversidades sociais, ambientais, jurídicas, culturais, políticas, econômicas e organizacionais de cada local (ABNT NBR ISO 26000, 2010).

Uma das formas de agir coletivamente é através de iniciativas de responsabilidade social criadas com o objetivo de desenvolver políticas, investigar e realizar fóruns para tratar de questões relacionadas à implementação de códigos. Algumas focam em comércio justo, enquanto outras preocupam-se com certificação, rotulagem social e auditoria social. Anner (2012) argumenta que estas iniciativas de responsabilidade social corporativa se constituem em uma resposta aos novos desafios apresentados pela globalização econômica, notadamente os esforços corporativos para operações de cadeias de fornecimento globais cada vez mais complexas. Entretanto, muitas dessas iniciativas podem camuflar, não divulgar ou exagerar na demonstração dos resultados positivos devido à falta de estrutura clara para assegurar o alinhamento entre as empresas (BROCKHAUS; KERSTEN; KNEMEYER, 2013; VURRO; RUSSO; PERRINE, 2009).

Um setor que vem adotando esse tipo de iniciativa é o setor têxtil e de vestuário, pois compreende uma cadeia de suprimentos altamente fragmentada e que tem sido marcada por constantes denúncias de exploração de mão-de-obra e poluição ambiental. Portanto, a implementação de novas rotinas normatizadas se torna fator relevante para esse setor e pode contribuir para um isomorfismo dentro das indústrias ao adotar mecanismos regulatórios de conduta privada, pois apoiam a governança e buscam introduzir as dimensões da sustentabilidade na cadeia de suprimentos.

Para tanto, neste trabalho as iniciativas setoriais são tomadas para análise do processo de introdução de novas práticas impulsionadas por novas estruturas de governança para integração da sustentabilidade. O objetivo do artigo é levantar e analisar iniciativas no setor de vestuário no contexto mundial que corroboram para a disseminação de boas práticas em direção ao desenvolvimento sustentável. Argumenta-se que as iniciativas setoriais podem contribuir para integração da sustentabilidade na cadeia de suprimentos, ao reduzir a assimetria de informação e uniformizar as práticas através de melhoria contínua.

Após essa introdução, o trabalho compreende na segunda seção o referencial teórico abordando conceitos de cadeia de suprimentos do varejo de vestuário, identificando os principais impactos ambientais e o papel da empresa focal para influenciar a adoção de boas práticas e detalha os instrumentos de governança. A terceira apresenta a metodologia, seguida pelos resultados e finaliza com a conclusão.

2 Referencial Teórico

O referencial teórico deste artigo está estruturado em torno da discussão das cadeias de suprimentos do varejo de vestuário, governança e iniciativas setoriais.

2.1 Cadeia de suprimentos do varejo de vestuário: impactos ambientais das atividades dos fornecedores e o papel das empresas focais

A indústria têxtil e de vestuário é formada por uma cadeia de suprimentos globalmente dispersa, de elevada complexidade, marcada pelo forte protecionismo e que vem sofrendo alterações em produtos, serviços e produção ao longo dos anos. A cadeia produtiva pode ser classificada por seis macrossetores: (i) produção de matéria-prima; (ii) indústria têxtil; (iii) indústria de confecção; (iv) distribuidores ou canais de vendas; (v) consumo e (vi) pós consumo, como destaca a Figura 1.

Os distribuidores ou canais de vendas, tendo o varejo de vestuário físico ou online¹ como o elo entre os produtores e os consumidores e que, na maioria dos casos, não possui produção interna compram seus produtos de fornecedores diretos², como destaca a Figura 2. Essa conformação foi um resultado da globalização econômica possibilitada pela inovação tecnológica ocorrida nas últimas décadas do século passado que permitiu novas formas organizacional, gestão da informação e redução de custos.

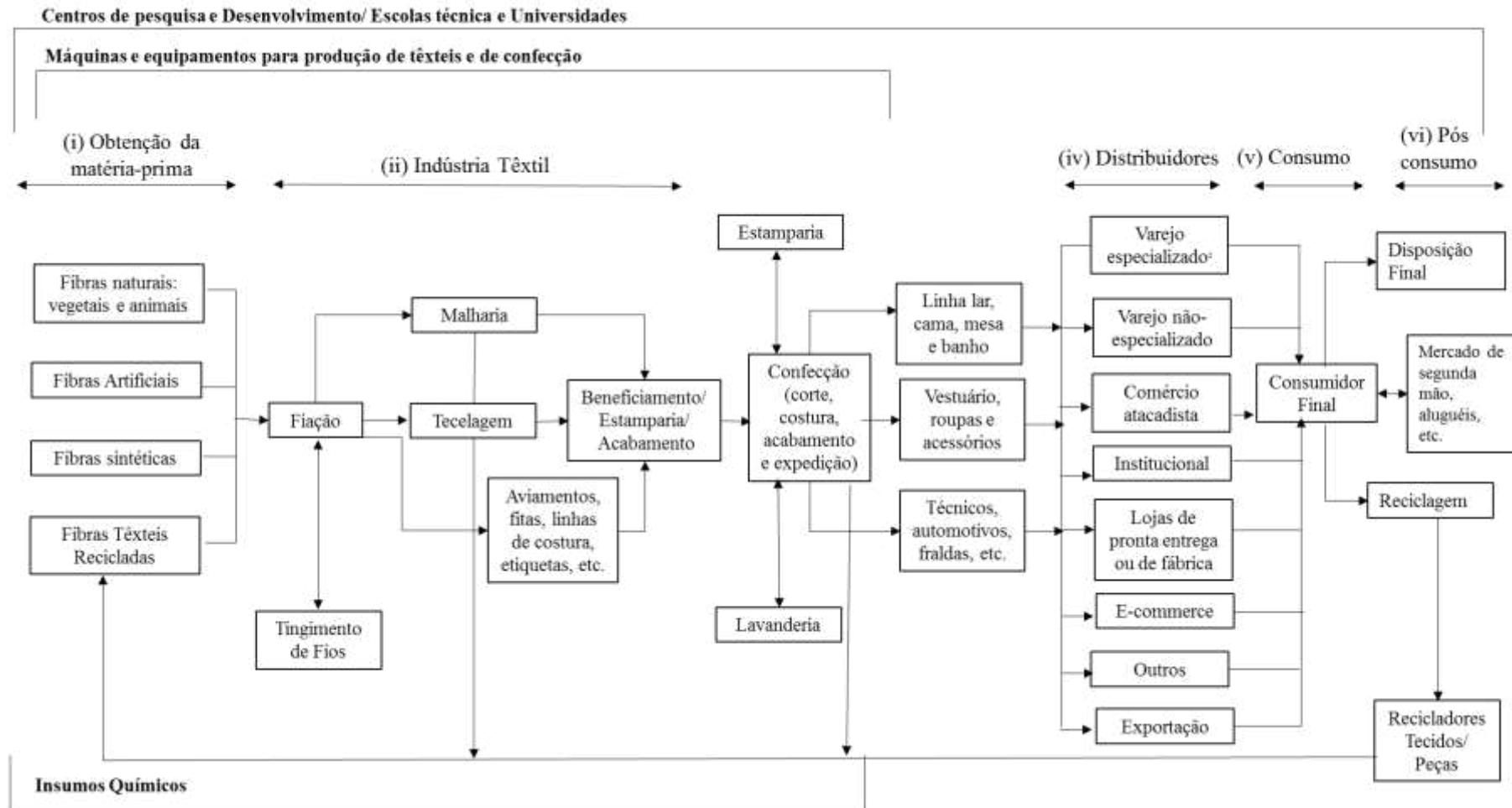
Gereffi et al. (2001) destacam que o processo de formação de cadeias de suprimentos mundiais provocou a separação entre atividades com valor intangíveis (como *marketing*, *design* e marcas) que se concentram na empresa focal (varejistas), normalmente localizadas em países desenvolvidos, enquanto as tangíveis (produção) são terceirizadas com inúmeros níveis de camadas estando distribuídas em países em desenvolvimento. Essa conformação facilitou a pressão sobre os custos e prazos por empresas nascidas pela lógica global e com grandes recursos financeiros.

Mueller, Santos e Suering (2009) ressaltam que isso promoveu a criação de *sourcing* global com produção localizadas em países de baixos salários e, frequentemente, também possuem fracas regulações ambientais se tornando um desafio para sustentabilidade, o que configura aspectos a serem reconsiderados na agenda empresarial, já que pela análise da literatura os autores Diabat, Kannan e Mathiyazhagan (2014) destacam que o setor têxtil e de vestuário é extremamente poluidor, com elevado impacto nas dimensões da sustentabilidade.

¹ O varejo especializado compreende grandes lojas especializadas (C&A, Riachuelo, Renner, Marisa); pequenas lojas de redes especializadas (mono/multimarca, Iódice, Dorinhos) e pequenas lojas independentes (butiques, lojas de bairro). Já o varejo não-especializado, divide-se em lojas de departamentos (Americanas, Pernambucanas) e hipermercados/supermercados (Carrefour, Extra, Walmart). O comércio atacadista vende a distribuidores para revenda ao varejo, podendo atuar também como venda direta aos consumidores (lojas do Brás e Bom Retiro). O institucional são artigos direcionados a indústrias, hotéis e hospitais. As lojas de pronto entrega ou lojas de fábricas (Polo Moda) e o outros inclui as vendas por catálogos, de porta a porta, feiras.

² Cruz-Moreira (2003) define as atividades executadas pelos fornecedores do varejo de vestuário, como: (i) *faccionistas* ou oficinas de costura são normalmente os subcontratados, realizam operação de montagem; (ii) fornecedores de pacotes completos: recebem e desenvolvem especificações sobre o procedimento de produção e do produto, gerenciam compras e logística, entregam o produto acabado com a marca do cliente. São fornecedores *private label*, apenas executam as etapas de fabricação e entrega; (iii) fornecedores de pacotes completos com *design* próprio: desempenham atividades de *design* e especificação de produtos, produzem ou terceirizam fases, gerenciam a cadeia de subcontratados, eventualmente decidem sobre a comercialização; (iv) fornecedores de pacotes completos com marca própria: processam atividades de *design* e especificação de produtos, criação e gestão de marcas; produzem ou terceirizam e gerenciam a cadeia de subcontratados e a comercialização com compradores ou consumidores finais.

Figura 1 – Estrutura da Cadeia Produtiva Têxtil e de Confeção



Fonte: elaboração própria com base em (RECH, 2006; BRITO, CARBONE; BLANQUART, 2008; IEMI, 2018; AMARAL et al. 2018).

Os impactos ambientais, desde a produção da matéria-prima até o descarte, são inúmeros. Como exemplo o cultivo do algodão é marcado pelo elevado consumo de água, preços voláteis e exploração do trabalhador, sendo também uma das culturas mais intensivas em pesticidas e uso da terra. Enquanto as fibras químicas e artificiais necessitam de um grande consumo de energia no processo de produção, também são altamente poluidoras durante o uso, e no caso das fibras cortadas pode ocorrer dispersão de microfibras no meio ambiente durante o processo de lavagem doméstica. Outros processos de transformação (beneficiamento, branqueamento, mercerização, estamparia, tingimento, lavagens e estamparia) que no modo convencional envolve grande quantidade de produtos químicos, alguns altamente tóxicos como exemplo os corantes azóicos, elevado consumo de água e energia, emissões de poluentes atmosféricos e geração de resíduos sólidos e efluentes líquidos, que sem o tratamento correto ou quando descontrolados, podem contaminar a superfície, lençóis freáticos e afetar funcionários, consumidores e a comunidade local. Ainda, no fim do processo há elevada geração de resíduos e baixa intercepção, sendo apenas 20% destinados à reciclagem ou reuso e 80% são enviados aos aterros sanitários ou são incinerados (GLOBAL FASHION AGENDA; THE BOSTON CONSULTING GROUP, 2017).

Para tanto, aumenta-se o desafio de governança da cadeia de suprimentos para enfrentar tais problemas que tem com o intuito criar meios que visem coordenar, monitorar e reduzir os custos de transações, nortear a conduta dos agentes e minimizar os riscos. Dessa forma, a questão da governança da cadeia de suprimentos é um ponto crítico e que merece atenção pelas empresas focais, pois, segundo Seuring e Müller (2008), são elas que tem o poder de influenciar a integração da sustentabilidade ao adotarem novos critérios de seleção e que pode promover inovações de processos e produtos. Isso é especialmente importante, haja visto que estudos revelam que as estruturas de governança da cadeia de fornecimento do varejo de vestuário são fortemente direcionadas pelos compradores (GEREFFI; HUMPHREY; STURGEON, 2005).

Dessa forma, aliar critérios de sustentabilidade pela empresa focal à cadeia de suprimentos contribui para a construção de uma empresa responsável. De acordo com Pagell e Wu (2009), uma cadeia de suprimentos sustentável é aquela que consegue equilibrar o desempenho financeiro, tanto nas medidas tradicionais de lucros, quanto em uma conceituação expandida que inclui as dimensões sociais e ambientais. Isso ocorre através de um alinhamento interno por meio de metas sociais e ambientais de forma que o desempenho da cadeia de suprimentos se torna fator crítico (Carvalho; Barbieri, 2013). Assim, pela análise de Pagell e Wu (2009) a cadeia de suprimentos passa a ter novos comportamentos no que se refere a reconceituação das partes interessadas de maneira ampliada e na continuidade da base de fornecedores que busca criar uma base de fornecimento estável para a empresa focal, para isso inclui-se: transparência, rastreabilidade, certificação de fornecedores e descomoditização.

O movimento de integração da sustentabilidade no gerenciamento da cadeia de suprimento pode estar relacionado com três importantes *drivers*: governo, clientes e demais stakeholders. Como resposta a empresa focal pode tanto focar na avaliação de fornecedores para controle de riscos (sociais e ambientais) e de desempenho (requisitos mínimos, trade-offs, ganha-ganha) ou no sentido mais ativo focalizando atributos sustentáveis nos produtos promovendo uma gestão da cadeia de suprimentos para produtos sustentáveis (Seuring; Müller, 2008). Os autores apontam que ao adotar critérios sociais e ambientais na seleção de fornecedores pelas empresas focais, mesmo os mínimos, aliada a uma avaliação e monitoramento, leva a mudanças comportamentais e redução de riscos na cadeia como um todo, resultando também em melhoria de qualidade, agilidade, flexibilidade e custo. Enquanto pela análise dos produtos sustentáveis, tem-se a avaliação do ciclo de vida como apoio para a tomada de decisão e orientação dos processos e operações com maior integração, além de considerar atributos durante todo o ciclo de vida do produto.

Dessa forma, integrar a sustentabilidade na cadeia de suprimentos através de mecanismos de governança tem influência direta no desempenho ambiental dos fornecedores. Ainda contribui para melhoria da qualidade do produto, a redução de custos com a diminuição dos resíduos de materiais, energia e recursos e a obtenção de produtos de menor impacto (CANIATO et al., 2012).

2.2 Iniciativas Setoriais

Com surgimento e atenção da sociedade, desde meados dos anos 1990, compreende-se diferentes abrangências que podem ser entendidas como formas de lidar com a dualidade do processo de globalização (O'ROURKE, 2006; ROLOFF, 2008; BOSTRÖM et al., 2015). Processo este que está ligado aos riscos que precisam ser gerenciados por empresas na ausência de governos capazes e dispostos a olhar para o tema, nos países em desenvolvimento. Para tanto, as abordagens podem ser num sentido *macro* (tem-se acordos globais que envolvem a criação de políticas orientadoras) e local (abordagem tripartite: sociedade, governo e empresa) e nível industrial (adoção de padrões mínimos nas cadeias de suprimentos) (ROLOFF, 2008).

Pela análise em nível industrial, conforme destaca Barbieri (2012), nas últimas décadas surgiram inúmeras iniciativas privadas de autorregulação que podem ser entendidas como acordos voluntários entre as empresas e a sociedade. São classificadas como unilaterais ou bilaterais e de ação individual ou coletivas. As ações unilaterais e coletivas são classificadas de dois tipos: (i) acordos criados por grupos de empresas, associação de empresas ou entidades representantes ou (ii) iniciativas de entidades independentes. A diferença entre elas está na questão da especificidade do setor que são direcionadas, enquanto a primeira foca em setor específico as últimas possuem caráter generalista. E pela classificação da ABNT NBR ISO 26000 (2010) essas iniciativas podem ser intersetoriais e setoriais. As intersetoriais, de responsabilidade social incluem três tipos de iniciativas: (i) intergovernamentais, as quais são desenvolvidas ou administradas por organizações a nível global; (ii) *multi-stakeholders*, desenvolvidas ou administradas por meio de processos de múltiplos atores, e (iii) única parte, que são desenvolvidas ou administradas por meio de processos de um único ator. Já as iniciativas setoriais de responsabilidade social, referem-se às iniciativas que foram desenvolvidas por setores específicos, como agricultura, vestuário e serviços públicos. Os dois tipos de iniciativas, intersetorial e setorial, diferem-se em sua maneira de abordar os temas e questões centrais, podendo adotar diferentes formas e engajamento, limitada ou abrangente. Algumas envolvem sistemas de certificação que, em certos casos, pode ser um requisito, conferindo custos associados ao processo de auditoria. Constituem-se estruturas organizacionais que permite a ação coletiva, podendo ampliar sua abrangência para além das fronteiras nacionais, já que a participação é voluntária e os objetivos e ações são negociados entre os participantes.

Vale destacar que sistemas de monitoramento e certificação socioambiental têm seus próprios conjuntos de problemas e desafios, incluindo questões relacionadas à equidade na definição de critérios, padrões, regulações locais, além de estabelecer sistemas robustos e justos para verificação da conformidade. Dentre as dissonâncias analisadas, Posthuma (2010) salienta que os requisitos de análise podem não provocar mudanças duradouras, por não incluírem outras partes interessadas no desenvolvimento dos códigos. Para Egels-Zandén e Lindholm (2015), ao considerar as formas de análises qualitativas e quantitativas do auditor, é possível que ocorra a seleção das mais visíveis e que a imagem da empresa se comprometa de forma mais expressiva.

No entanto, na perspectiva da empresa focal que procura abordar impactos ambientais e sociais ao longo da cadeia de fornecimento, esses tipos de sistemas facilitam claramente o processo de responsabilidade por aspectos que se apresentam a montante na cadeia de suprimentos (LEE,

2008). Assim sendo, a manifestação prática da governança é determinada em função do relacionamento e no grau de controle que esta possui em relação à sua cadeia.

3 Metodologia

Para Charoux (2006, p.39) “a pesquisa descritiva busca descrever/narrar/classificar características de uma situação e estabelece conexões entre a base teórico-conceitual existente ou de outros trabalhos já realizados sobre o assunto e os fatos coletados”. Para tanto, a pesquisa é do tipo descritiva, pois tem como objetivo levantar e analisar as principais iniciativas no setor de vestuário no contexto mundial que corroboram para a inovação de processos e produtos e podem convergir para avanços em direção ao desenvolvimento sustentável. Quanto à abordagem é qualitativa, pois se detém na profundidade e detalhamento do caso (VERGARA, 2012), buscando compreender não apenas o fato, mas o contexto em que ele ocorre.

A obtenção de dados foi através da análise documental que possibilita importantes contribuições e podem ser compreendidos como fontes primárias ou secundárias (caso já tenha recebido tratamento analítico), contemplando uma série de documentos obtidos no site das iniciativas (GODOY, 2010).

Para tanto, através de uma análise bibliográfica inicial, identificou-se os seguintes padrões internacionais que foram classificados conforme a abrangência na cadeia produtiva têxtil e de vestuário: obtenção de matéria-prima (*Better Cotton Initiative e Cotton made in Africa*), redução de produtos químicos perigosos no tingimento, lavanderia, melhoramento da qualidade de águas residuais (*Zero Discharge of Hazardous Chemicals*) e produção e comercialização de vestuário (*Fair Labor Association, Worldwide Responsible Apparel Production, Fair Wear Foundation, amfori BSCI, Ethical Trading Initiative, Garments without Guilt, SA 8000 e Programa ABVTEX*).

Para a seleção das iniciativas, que serão apresentadas nos resultados a seguir, utilizou-se os seguintes critérios de : representatividade e quantidade de empresas signatárias; localidade, buscou-se representar diferentes contextos (países considerados desenvolvidos e em desenvolvimento) e as que dispõem de informações em maior profundidade e que estejam disponíveis ao público. Ainda, delimitou-se a escolha por macro atividade da cadeia de suprimentos, estendida (matéria-prima, beneficiamento, produção do vestuário e para toda a cadeia) que compreende além do primeiro nível da empresa focal. As selecionadas para a análise comparativa foram: (i) matéria-prima: *Better Cotton Initiative* (BCI); (ii) beneficiamento e lavanderias: *Zero Discharge of Hazardous Chemicals* (ZDHC); (iii) produção de vestuário: *Fair Wear Foundation* (FWF) e Programa ABVTEX e (iv) toda a cadeia em demais níveis: amfori BSCI e BEPI.

Os dados foram tratados conforme a técnica de análise de conteúdo que, segundo Bardin (1997, p.41), possibilita o enriquecimento e a tentativa exploratória aumentando a propensão à descoberta “visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens”. As variáveis de análise estão descritas nos Quadros 1 e 2 da seção 4. A escolha por esse tipo de apresentação foi para facilitar a identificação de cada iniciativa.

4 Resultados e Discussão

No âmbito global, tem-se diferentes estruturas de governança que buscam incorporar melhores práticas, reduzir custos de transação, melhorar o desempenho social e ambiental, aumentar a

transparência e implantar um sistema centralizado de monitoramento. Essas iniciativas constituem resposta aos novos desafios apresentados pela globalização econômica, notadamente os esforços corporativos para operações de cadeias de fornecimento globais cada vez mais complexas. Alguns varejistas do vestuário que são signatários dessas iniciativas são empresas (i) multinacionais (Nike, C&A, H&M, Carrefour, PVH Corp.) e (ii) nacionais brasileiras (Lojas Renner, Pernambucanas, Riachuelo, InBrands, Restoque).

Percebe-se, pela análise dessas iniciativas, uma tentativa de lidar com o processo de globalização por meio do atendimento de padrões internacionais e pela observação das legislações locais. A partir da identificação e análise das iniciativas, foi elaborado o Quadro 1 que dispõe de um resumo que visa melhorar a compreensão por meio da compilação das informações dispersas nos diversos documentos analisados, e o Quadro 2 com maior detalhes sobre cada programa relacionados aos aspectos institucionais e organizacionais.

Pela análise do Quadro 1 percebe-se que a criação das iniciativas ocorreu entre a última década do século passado e primeira década dos anos 2000. Isso permite inferir que essas iniciativas convergem para o enfrentamento dos efeitos negativos da globalização, tanto nas esferas social quanto na ambiental. Entretanto, em países em desenvolvimento, como o caso brasileiro representado pelo Programa ABVTEX, foi mais tardio.

Na análise dos requisitos, Quadro 2, pode-se perceber que todas as iniciativas estão alinhadas a algum dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, contudo se diferem na profundidade e dimensões que incorporam. Em relação à matéria-prima, cultivo do algodão, tem-se a iniciativa BCI que inclui condições de trabalho e proteção ambiental que se constituem mudanças no processo e prioriza a qualidade da fibra. O direcionamento como requisito de qualidade representa redução de desperdício, contribui para eficiência no uso do solo e outros processos produtivos posteriores nos quais o algodão terá melhor desempenho e eficiência dos processos, como exemplo a resposta dessa fibra durante o processo de fiação com menores paradas de máquinas, fio mais regular e resistente.

Já para os processos que envolvem muitos produtos químicos, como beneficiamento e lavanderias, a iniciativa ZDHC também tem influência direta nos processos com emprego de listas restritivas de produtos químicos restringidos por meio de regulação (como exemplo REACH (*Registration, Evaluation, Authorisation and Restriction of Chemicals*))³ e de estudos mais aprofundados que permitem buscar alternativas que possam contribuir para minimizar e prevenir o emprego de certas substâncias químicas perigosas⁴. A adoção dessa iniciativa contribui para ampliar a responsabilidade da empresa e inovar em processos mais limpos e produtos de menor impacto ambiental.

³ Instituída pela CE n.º 1907/2006 que visa melhorar a proteção da saúde humana e do meio ambiente através da prevenção e restrição de produtos químicos com substâncias potencialmente perigosas, como também a inovação e a competitividade da indústria química.

⁴ Alguns exemplos: perfluorados com propriedade repelente é muito utilizado para produzir tecidos à prova de água e manchas; clorobenzenos empregado nas misturas de poliéster e em corantes; alquifenóis são largamente empregados nas indústrias têxteis nos processos de limpeza e tingimento; ftalatos são usados em produtos artificiais que imitam couro; corantes azóicos são um dos tipos de corante mais usados pela indústria têxtil; metais pesados (cadmio, chumbo, mercúrio e cromo) são utilizados para pigmentos, corantes, curtimento de couro.

Quadro 1 – Caracterização das iniciativas para o setor têxtil e de vestuário

Variáveis		BCI www.bettercotton.org	ZDHC www.roadmaptozero.com	FWF www.fairwear.org	ABVTEX www.abvtex.org.br	Amfori BEPI e BSCI www.amfori.org
Certificável		Sim	Sim	Sim	Sim	Não
Ambiente	Institucional	Better Cotton Initiative	Stichting ZDHC Foundation	Duth Clean Clothes e abordagem multi-stakeholders	ABVTEX, GT representantes dos varejistas signatários e conselho consultivos	<i>Foreign Trade Association (FTA)</i> ; Comitês com abordagem multi-stakeholders
	Organizacional	Gerentes nacionais, estruturada BCI e examinadores independentes	22 provedores de solução (como Bureau Veritas, Société Générale de Surveillance (SGS) e Intertek), indústria têxtil e calçadista (como Coats e Santori).	Sindicatos holandeses Mondiaal FNV e CNV Internationaal e pelo Governo Holandês.	<i>Bureau Veritas, SGS Group, Intertek e Associa�o Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) e DNV GL.</i>	KPMG � parceiro que supervisiona aos organismos certificadores
País de Origem		Su�a	Holanda	Holanda	Brasil	Bélgica
Ano		2005	2011	1999	2010	2003
Norma atual		2014	2015	2017	2019	2005
Objetivo		Padroniza�o de boas práticas do cultivo de algodão.	Eliminar o uso de produtos químicos perigosos.	Boas condi�es de trabalho na cadeia de suprimentos.	Oferecer padrão mínimo de monitoramento da cadeia de fornecedores e promover melhores condi�es de trabalho.	Melhoria de desempenho social, ambiental e legal.
Abrangência geográfica		Global - 21 países 1,3 milhões de produtores licenciados	Global (11 países)	Global (locais onde o FWF está ativo)	Nacional (18 estados e 643 municípios)	Global
Associados		1.197 membros e 85 varejistas e marcas parceiras no uso.	27 varejistas/marcas signatárias, 81 afiliadas da cadeia de valor e 17 associados	84 empresas membros, de 2.755 fábricas	36 bandeiras (marcas) com status de Pleno e 44 em plano de desenvolvimento e 3.700 fábricas	2209 membros

Fonte: elabora o própria.

Quadro 2 – Aspectos institucionais e organizacionais

(continua)

Variáveis	BCI	ZDHC	FWF	ABVTEX	Amfori BEPI e BSCI
Grupo de foco	Propriedades rurais que cultivam algodão	Cadeia de valor global de têxteis, couro e calçados.	Fornecedores níveis 1 e 2.	Fornecedores níveis 1 e 2 dos varejistas signatários têxteis, linha lar, calçados e acessórios.	Toda a cadeia de suprimentos (desde matéria-prima até produto) de têxteis, calçados, couro entre outros setores.
Requisitos	Proteção de culturas; uso da água; saúde do solo; Habitats naturais; qualidade da fibra; relações justas de trabalho.	Atender às: Listas de Substâncias Restritas de Fabricação e orientação de conformidade; qualidade das águas residuais; protocolo de auditoria.	Liberdade de escolha do emprego; não discriminação; sem exploração do trabalho infantil; liberdade de associação e direito à negociação coletiva; pagamento de salário digno; horas trabalhadas; condições de trabalho seguras e saudáveis, e relação de trabalho legal.	Formalização da empresa; trabalho Infantil; trabalho forçado ou análogo ao escravo; trabalho de estrangeiros em situação irregular; existência de menores de idade no ambiente de trabalho; moradia; liberdade de associação; existência de discriminação, abuso ou assédio; saúde e segurança do trabalho; prevenção e combate a incêndio; monitoramento e documentação; compensação; horas trabalhadas; monitoramento da cadeia de fornecimento; validação da lista de subcontratados; e subcontratação de serviços	Social: direitos à liberdade de associação e acordo coletivo; ausência de discriminação; remuneração justa; horas de trabalho dignas; segurança e saúde ocupacional; ausência de trabalho infantil; proteção especial para jovens trabalhadores; emprego sem condições precárias; ausência de trabalho escravo; proteção do meio ambiente, e comportamento ético de negócios. Ambiental: sistema de gestão ambiental, uso de energia, transporte e gases do efeito estufa, águas residuais/efluentes, uso da água, gerenciamento de resíduos, emissões de partículas, prevenção de poluição e produtos químicos, prevenção e gerenciamento de incidentes principais, prevenção da poluição de contaminação da terra/solo e poluição subterrânea, uso da terra e biodiversidade e perturbação ambiental.
Critérios	Requisitos mínimos e de melhoria diferentes entre pequeno produtor (24) e 20 adicionais para médio/grande porte.	Requisitos mínimos e melhoria contínua, através de listas de verificação.	Requisitos mínimos e de melhoria. Empresa focal também é auditada.	Varia de acordo com o bloco temático, indo de 70 a 100%, mas a Pontuação total não poderá ser inferior a 70%	Requisitos mínimos e melhoria contínua.

(conclusão)

Variáveis	BCI	ZDHC	FWF	ABVTEX	Amfori BEPI e BSCI
Metodologia	Avaliação interna (sistema de gestão interno), autoavaliação e avaliação de terceira parte.	Autodeclaração (conformidade nível zero); Certificação de terceira parte (conformidade nível 2); e além das demais inclui análise dos fornecedores químicos (nível 3).	Equipe de auditoria própria, não busca exclusão, mas possibilidade de melhoria. Três especialistas (entrevistador, inspetor de documentos e especialista em SST).	Aplicação de checklist (questionário) e atribuição de nota 0,1 ou 2, com diferentes pesos 1, 2 ou 3 e com repostas sim ou não; auditoria de campo, com o seguinte roteiro: reunião de abertura; verificação de documentação e condições das instalações; realização de entrevistas com empregados; reunião de encerramento.	Auditoria inicial, avaliação dos resultados da auditoria, plano de ação corretiva, fase de implementação e auditoria de seguimento. BEPI – 5W2H: mapear a cadeia, incluindo produtores (nível 1 e 2); autoavaliação (11 requisitos); diagnóstico/melhoria; medição de progresso.
Tipos de auditorias	Avaliação do sistema de gestão, autoavaliação dos requisitos e auditoria de terceira parte.	Autoavaliação (equipe interna) e auditoria de terceira parte	Pela equipe FWF auditoria documental, entrevista e organizacional.	Auditoria imparcial e independente, consistindo em: auditoria Inicial; auditoria de renovação; auditoria de acompanhamento plano de ação; auditoria de verificação.	Auditorias de terceira parte.
Classificação	Aprovado, avançado e mestre.	Nível zero, 1 ou 3	Líder, bom, precisa melhorar e suspenso	Pleno, em desenvolvimento, suspenso e excluído.	O processo de verificação compreende atribuição de notas (2) conforme, (1) necessidade de melhoria e (0) não conforme.
Canal de denúncia	Sim	-	Sim	Sim	Sim

Fonte: elaboração própria

As iniciativas FWF e ABVTEX se concentram na dimensão social de condições dignas de trabalho e buscam criar conscientização e melhores práticas trabalhistas com a eliminação de trabalho análogo ao escravo, infantil e exploração da mão-de-obra de imigrantes. Também visam evitar horas extras excessivas e alinhar o pagamento de salário dignos. Contudo, a dimensão ambiental não é explorada por essas iniciativas. Isso condiz com as limitações observadas na literatura (WINTER; LASCH, 2016; CANIATO et al., 2012) que observa não ser adotada a questão ambiental de forma abrangente como critério e, às vezes, não exploram essa dimensão. Já as iniciativas Amfori BEPI e BSCI, são completas e possuem abordagem que amplia os requisitos incluindo ambiental e social como prioridade e exigência para ser membro do programa. Esse programa também é associado a outras iniciativas (ZDHC) que buscam melhores práticas em demais elos da cadeia de suprimentos, não se restringindo aos níveis imediatos.

Para ampliar a atuação e coordenação algumas iniciativas estabelecem alianças com governos, sindicatos, organizações não governamentais e outras empresas (exemplo certificadoras) que constituem o ambiente organizacional que permite auditar, controlar e monitorar os requisitos estabelecidos. Por esse motivo, muitas dessas organizações se tornaram atores políticos e influentes trabalhando conjuntamente com governos, como a FWF (ANNER, 2012), ou criando parcerias através da participação de conselhos consultivos com abordagens *multi-stakeholders*, caso da Amfori. Isso possibilita uma atuação com grande respaldo, o que interfere no desenvolvimento comportamental das empresas orientado para boas práticas.

Contudo, em países onde as regulações são fracas e a sociedade menos ativa e que não pressiona as empresas líderes, essas iniciativas podem se limitar ao cumprimento legal e ainda não influenciar em uma mudança de fato em direção ao desenvolvimento sustentável. Um exemplo disso é o caso da experiência brasileira, ABVTEX, que emite selo para empresas certificadas como sendo “empresa certificada em responsabilidade social” sem contudo ampliar seus requisitos na esfera ambiental. Haja vista que a cadeia de suprimentos certificadas incluem etapas após o corte da peça, costura, lavanderia, estamparia, tinturaria, acabamento que além de potencial gerador de resíduos (apenas no processo de corte, cerca de 15 a 20% resíduos têxteis), também há elevados impactos para o meio ambiente sem correto controle. E, neste caso, a conferência é realizada apenas pela análise documental do requisito – Monitoramento (licença ambiental).

Contudo, a adesão das empresas focais à essas iniciativas corrobora para um relacionamento mais próximo e a criação de estruturas internas das organizações para controlar e gerar conhecimento das cadeias de suprimentos e mapear a cadeia. Esses são requisitos adotados por todas as iniciativas listadas anteriormente, nas quais as empresas devem controlar e monitorar os impactos de suas atividades direta ou indiretamente. Portanto, exige-se uma aproximação maior com todos os níveis da cadeia, bem como o alinhamento com as práticas sustentáveis (ambiental, social e saúde financeira das empresas) e a adequação para fins de continuidade da parceria entre empresas e fornecedores. Como exemplo a FWF e ABVTEX, as empresas membros (varejistas e marcas) devem manter atualizado o mapeamento da cadeia de suprimentos e enviar às entidades uma lista completa de toda a sua cadeia de suprimentos⁵. No caso da FWF, no primeiro ano deve auditar até 40% das suas empresas, 60% até o segundo ano

⁵ Nas informações fornecidas à FWF, as empresas membros e as associadas devem incluir: todos os locais de produção envolvidos nas etapas de fabricação após a produção de tecido, seja fornecedor ou subcontratado. Isso inclui corte, costura, bordado, impressão, lavagem, engomar, tricotar, acabamento e quaisquer outros processos relacionados. A FWF salienta que as empresas membros tem responsabilidade pela produção, que se refere a: qualquer produção que tenha o nome ou marca de uma marca gerenciada pelo afiliado; qualquer produto sem marca projetado para revenda para outra marca (de vestuário); ou qualquer produto renomeado para um consumidor final (por exemplo, desgaste promocional ou usuários finais corporativos/governamentais).

e, ao final do terceiro, ter 100% da sua cadeia auditada. Já a ABVTEX deve ter 100% da cadeia auditada em até dois anos.

Outro ponto que demonstra caminhar para uma maior transparência é realizado por meio de divulgação de listas de empresas e/ou relatórios para todos os programas em análise, e no caso da FWF é possível identificar os resultados que cada fornecedor possui e acompanhar o processo de melhoria contínua ao longo dos anos. Isso além de conferir melhorias na cadeia de suprimentos também converge para uma inovação que permite e facilita o acesso de informação e conhecimento e a tomada de decisão para os fornecedores através da transparência o que permite o consumo consciente convergindo para os ODS.

As ações diferenciadas para cada iniciativa podem envolver adoção de código de conduta, certificação por meio de auditoria interna e/ou de terceira parte, autoavaliação, autodeclaração, ações corretivas e melhoria contínua. Os critérios para aprovação variam, como exemplo a BCI possui critérios diferentes para grandes e pequenos proprietários, portanto, leva-se em conta o tamanho da propriedade.

Dessa forma, após a avaliação a empresa pode ser reprovada, com exceção do FWF que não foca na exclusão e sim na melhoria, aprovada ou ficar em plano de ação. Os processos de plano de ação e aprovado envolvem melhoria contínua dos processos, alguns com indicadores (FWF e BCI) outros apenas com acompanhamento das práticas dos requisitos permitindo avanços para as empresas e como critério de seleção para as focais.

5 Conclusões

As iniciativas setoriais possuem requisitos que corroboram para a criação de produtos, serviços e processos de menor impacto e que direcionam as empresas para o atendimento dos ODS. A adoção dos requisitos pode influenciar mudanças estruturais nas cadeias de suprimentos que tendem a modificar a forma de fazer negócios através de um relacionamento mais próximo, modificação das condições de trabalho e redução de impacto no meio ambiente através de criação de critérios de cada programa.

Nota-se que as iniciativas adotadas pelo setor têxtil e de vestuário atendem e contribuem para que as empresas focais adotem um comportamento responsável e evitem envolvimento indireto com empresas que violam direitos humanos de trabalhadores (MATOS; MATIAS, 2018).

Como exemplo a adesão ao ZDHC possibilita inovação de produto, através da seleção de produtos ambientalmente corretos, assim como o BCI, através da retomada de cultivo de menor impacto ambiental. A FWF e ABVTEX focam na análise das condições de trabalho enquanto a Amfori se mostra mais completa por possuir um escopo que abrange toda a cadeia de fornecimento, sem limitar aos níveis mais próximos dos varejistas, como também por objetivar a melhoria do desempenho social e ambiental.

Para tanto, a criação e adesão a esses programas, com o estabelecimento de regras para o funcionamento de um novo mercado com viés de inclusão social, ambiental e econômica, são orientadas ao atendimento dos ODS e demonstram que a governança da cadeia de suprimentos aliada à regulação pelo mercado pode contribuir para melhores práticas.

Além disso, a literatura revela que a criação dessas iniciativas transforma práticas e condições de trabalho, além de desenvolver ações que possibilitam reduzir os impactos ambientais e sociais. Isso pode ser observado através de uma melhor seleção de fornecedores, construção de um ambiente colaborativo e desenvolvimento de produtos de menor impacto. Isso demonstra uma mudança em relação aos comportamentos que as empresas têm assumido frente aos desafios de produção em escala global, bem como às regulações internacionais.

Contudo, cada programa possui sua limitação que deve ser analisada pela sua abrangência e muitas vezes focam na esfera curativa ou corretiva em detrimento da preventiva. Buscar na tecnologia e inovações a possibilidade de reversão é característico de um paradigma tradicional ainda dominante sem alterar formatos de negócios. Por isso, uma crítica a essas iniciativas é o fato de serem criadas para lidar com problemas complexos sem alterar o padrão de consumo enraizado no próprio modelo de negócio, caso das *fast fashion*, focando em tecnologia e técnicas administrativas para suprir a carência e criar produtos e serviços que sejam capazes de atender às pressões externas.

6 Agradecimento

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

7 Referências

- ABNT NBR ISO 26000. **Diretrizes sobre Responsabilidade Social**. Associação Brasileira de Normas Técnicas, p. 1-110, 2010.
- ANNER, Mark. Corporate social responsibility and freedom of association rights: The precarious quest for legitimacy and control in global supply chains. **Politics & Society**, v. 40, n. 4, p. 609-644, 2012. doi: [10.1177/0032329212460983](https://doi.org/10.1177/0032329212460983)
- BARBIERI, José Carlos. *Gestão ambiental empresarial: conceitos, modelos e instrumentos*. Editora Saraiva. São Paulo, 3a ed., 376 p, 2012.
- AMARAL, Mariana Correa do et al. Reciclagem e reutilização de têxteis industriais no Brasil: estudo de caso e considerações sobre a economia circular. **Gest. Prod.** São Carlos, v. 25, n. 3, p. 431-443, set de 2018. doi: [10.1590/0104-530x3305](https://doi.org/10.1590/0104-530x3305)
- BARDIN, Lawrence. *Análise de conteúdo*. Lisboa: edições, v. 70, p. 225, 1977.
- BOSTRÖM, M. et al. Sustainable and responsible supply chain governance: challenges and opportunities. **Journal of Cleaner Production**, v. 107, p. 1-7, nov. 2015. doi: [10.1016/j.jclepro.2014.11.050](https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.11.050)
- BRASIL, M. V. O.; SILVA FILHO, J. C. L. ; LEOCADIO, A. L. ; ABREU, M. C. S. . Eco-Inovações e o Desempenho Industrial em Empresas Têxteis no Brasil. In: XVI Congresso Latino-Iberoamericano de Gestão da Tecnologia-XVI ALTEC, 2015, Porto Alegre, RS. Eco-Inovações e o Desempenho Industrial em Empresas Têxteis no Brasil. NITEC/UFRGS: NITEC/UFRGS, 2015. p. 1-19.
- BRITO, M. P.; CARBONE, V.; BLANQUART, C. M. Towards a sustainable fashion retail supply chain in Europe: Organisation and performance. **International Journal of Production Economics**, v. 114, n. 2, p. 534-553, ago 2008. doi: [10.1016/j.ijpe.2007.06.012](https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2007.06.012)
- BROCKHAUS, S.; KERSTEN, W.; KNEMEYER, A. M. Where do we go from here? Progressing sustainability implementation efforts across supply chains. **Journal of Business Logistics**, v. 34, n. 2, p. 167-182, jun 2013.
- CANIATO, F. et al. Environmental sustainability in fashion supply chains: An exploratory case based research. **International Journal of Production Economics**, v. 135, n. 2, p. 659-670, fev 2012. doi: [10.1016/j.ijpe.2011.06.001](https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2011.06.001)
- CARVALHO, A. P.; BARBIERI, J. C. Inovações socioambientais em cadeias de suprimento: um estudo de caso sobre o papel da empresa focal. RAI-Revista de Administração e Inovação, v. 10, n. 1, p. 232-256, 2013.
- CHAROUX, Ofélia Maria Guazzelli. **Metodologia**: processo de produção, registro e relato do conhecimento. São Paulo: DVS, 2006.

ČIARNIENĖ, R.; VIENAŽINDIENĖ, M. Agility and Responsiveness Managing Fashion Supply Chain. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 150, p. 1012– 1019, 2014. doi: 10.1016/j.sbspro.2014.09.113

CIETTA, Enrico. **A revolução do fast-fashion: estratégias e modelos organizativos para competir nas indústrias híbridas**. 2. ed. São Paulo: Estação das letras e cores, 2012.

DEPARTMENT OF ECONOMIC AND SOCIAL AFFAIRS (DESA). World population prospects: the 2017 revision, key findings and advance tables. Nova York, United Nations, 2017. Disponível em: https://esa.un.org/unpd/wpp/publications/Files/WPP2017_KeyFindings.pdf. Acesso em: 13 ago. 2018.

DIABAT, A.; KANNAN, D.; MATHIYAZHAGAN, K. Analysis of enablers for implementation of sustainable supply chain management: a textile case. **Journal of Cleaner Production**, v. 83, nov. 2014, pp. 391-403. doi: [10.1016/j.jclepro.2014.06.081](https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.06.081)

EGELS-ZANDÉN, N.; LINDHOLM, H. Do codes of conduct improve worker rights in supply chains? A study of Fair Wear Foundation. **Journal of Cleaner Production**, v. 107, p. 31-40, nov 2015. doi: [10.1016/j.jclepro.2014.08.096](https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.08.096)

FLETCHER, K.; GROSE, L. **Moda & Sustentabilidade: design para mudança**. São Paulo: Editora Senac, 2011.

INSTITUTO DE ESTUDOS E MARKETING INDUSTRIAL. **Relatório Setorial da Indústria Têxtil Brasileira**. São Paulo: Free Press, 2018b.

GEREFFI, G. et al. Introduction: Globalisation, value chains and development. **IDS bulletin**, v. 32, n. 3, p. 1-8, 2001.

GEREFFI, G.; FREDERICK, S. The global apparel value chain, trade and the crisis: challenges and opportunities for developing countries. **The World Bank**, jun 2010. doi: [10.1596/1813-9450-5281](https://doi.org/10.1596/1813-9450-5281)

GEREFFI, G.; HUMPHREY, J.; STURGEON, T. The governance of global value chains. **Review of International Political Economy**, v. 12, n. 1, p. 78-104, fev 2005. doi: [10.1080/09692290500049805](https://doi.org/10.1080/09692290500049805)

Global Fashion Agenda; The Boston Consulting Group. Pulse of the fashion industry. Copenhagen / Boston, Global Fashion Agenda / The Boston Consulting Group, 2017. Disponível em: http://globalfashionagenda.com/wp-content/uploads/2017/05/Pulse-of-the-Fashion-Industry_2017.pdf. Acesso em: 16 abr. 2018.

GODOY; Arilda, S. Estudo de Caso Qualitativo. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

JONES, Peter; HILLIER, David; COMFORT, Daphne. Sustainable consumption and the UK's leading retailers. **Social Responsibility Journal**, v. 10, n. 4, p. 702-715, 2014.

KEINERT, Tania Margarete Mezzomo. Organizações sustentáveis: utopias e inovações. Annablume, 2007.

LEE, Min-Dong Paul. A review of the theories of corporate social responsibility: Its evolutionary path and the road ahead. **International Journal of Management Reviews**, v. 10, n. 1, p. 53-73, dez 2008. doi: [10.1111/j.1468-2370.2007.00226.x](https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00226.x)

MACHADO, Eduardo Luiz. O papel da reputação na coordenação vertical da cadeia produtiva de frutas, legumes e verduras frescos. 2002. Tese (Doutorado em Teoria Econômica) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002. doi:10.11606/T.12.2002.tde-22082003-200807.

MACHADO FILHO, C. A. P.; ZYLBERSZTAJN, D. A empresa socialmente responsável: o debate e as implicações. **Revista de Administração**, v. 39, n. 3, p. 242-254, 2004.

MATOS, L. G.; MATIAS, J. L. N. Multinacionais fast fashion e Direitos Humanos: em busca de novos padrões de responsabilização. **Revista de Direito Internacional**, v. 15, n. 2, 2018. ISSN 2237-1046.

MUELLER, M.; DOS SANTOS, V. G.; SEURING, S. The contribution of environmental and social standards towards ensuring legitimacy in supply chain governance. **Journal of Business Ethics**, v. 89, n. 4, p. 509-523, nov 2009. doi: [10.1007/s10551-008-0013-9](https://doi.org/10.1007/s10551-008-0013-9)

O'ROURKE, D. Multi-stakeholders regulation: privatizing or socializing global labor standards?. **World Development**, v. 34, n. 5, p. 899-918, mai 2006. doi: [10.1016/j.worlddev.2005.04.020](https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2005.04.020)

PAGELL, M.; WU, Zi. Building a more complete theory of sustainable supply chain management using case studies of 10 exemplars. *Journal of supply chain management*, v. 45, n. 2, p. 37-56, mar 2009. doi: [10.1111/j.1745-493X.2009.03162.x](https://doi.org/10.1111/j.1745-493X.2009.03162.x).

PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. The link between competitive advantage and corporate social responsibility. **Harv. Bus. Rev.**, v. 84, n. 12, p. 78-92, 2006.

POSTHUMA, Anne. Beyond 'regulatory enclaves': Challenges and opportunities to promote decent work in global production networks. **Labour in Global Production Networks in India**, p. 57-80, 2010.

RECH, Sandra. Regina. Cadeia produtiva da moda: um modelo conceitual da análise da competitividade. 2006. 282 f. Tese (Doutorado) – Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.

ROLOFF, Julia. Learning from multi-stakeholder networks: Issue-focussed stakeholder management. **Journal of Business Ethics**, v. 82, n. 1, p. 233-250, 2008. doi: [10.1007/s10551-007-9573-3](https://doi.org/10.1007/s10551-007-9573-3)

SEURING, S.; MÜLLER, M. From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management. **Journal of Cleaner Production**, v. 16, n. 15, p. 1699-1710, out 2008. doi: [10.1016/j.jclepro.2008.04.020](https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2008.04.020)

TURKER, D.; ALTUNTAS, C. Sustainable supply chain management in the fast fashion industry: An analysis of corporate reports. **European Management Journal**, v. 32, n. 5, p. 837-849, out 2014. doi: [10.1016/j.emj.2014.02.001](https://doi.org/10.1016/j.emj.2014.02.001)

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

VURRO, C.; RUSSO, A. A.; PERRINI, F. Shaping sustainable value chains: Network determinants of supply chain governance models. **Journal of Business Ethics**, v. 90, n. 4, p. 607-621, 2009. doi: [10.1007/s10551-010-0595-x](https://doi.org/10.1007/s10551-010-0595-x)

WINTER, S.; LASCH, R. Environmental and social criteria in supplier evaluation—Lessons from the fashion and apparel industry. **Journal of Cleaner Production**, v. 139, p. 175-190, dez 2016. doi: [10.1016/j.jclepro.2016.07.201](https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.07.201)