

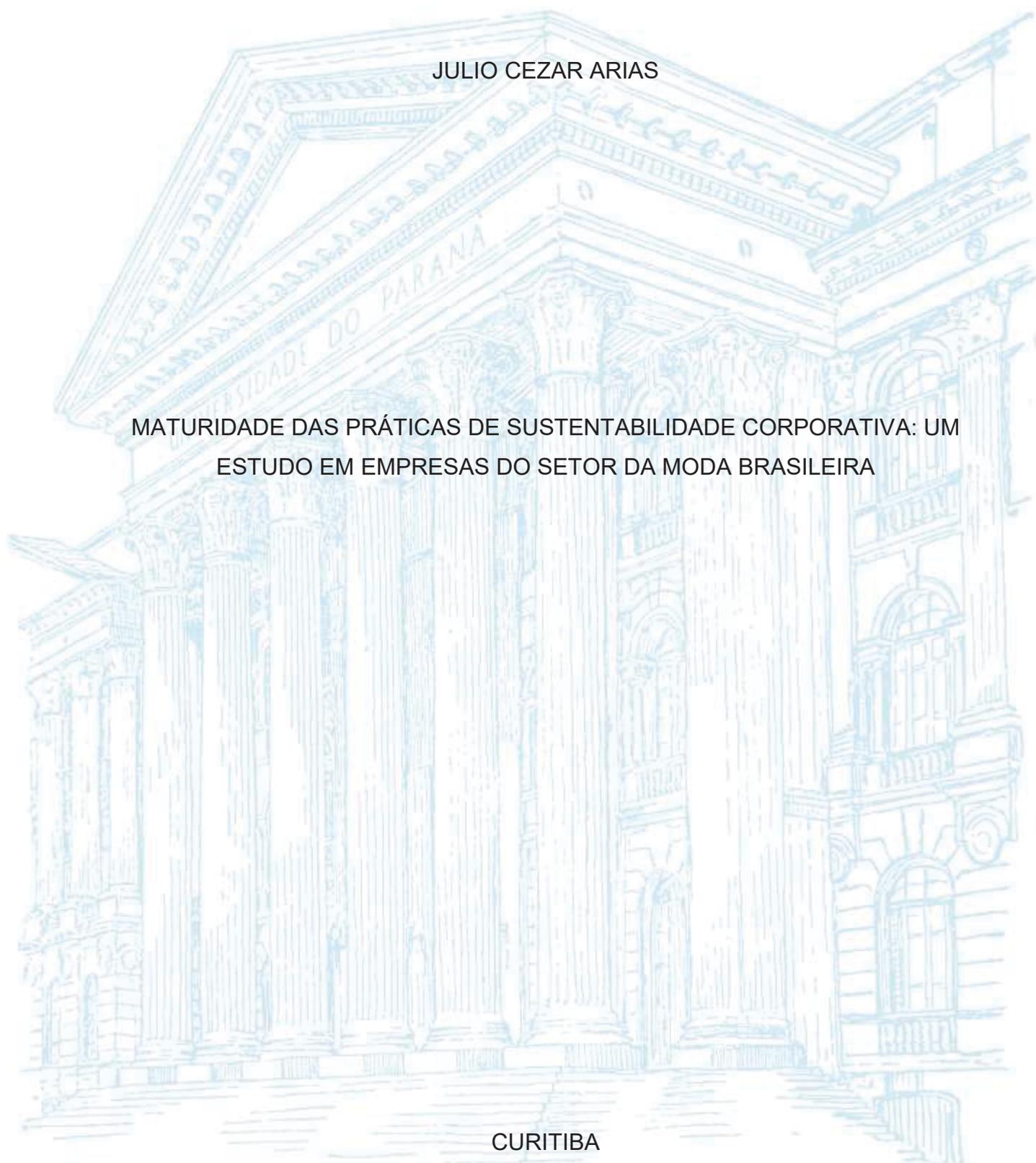
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

JULIO CEZAR ARIAS

MATURIDADE DAS PRÁTICAS DE SUSTENTABILIDADE CORPORATIVA: UM
ESTUDO EM EMPRESAS DO SETOR DA MODA BRASILEIRA

CURITIBA

2022



JULIO CEZAR ARIAS

MATURIDADE DAS PRÁTICAS DE SUSTENTABILIDADE CORPORATIVA: UM
ESTUDO EM EMPRESAS DO SETOR DA MODA BRASILEIRA

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Bárbara Galleli Dias.

CURITIBA

2022

DADOS INTERNACIONAIS DE CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO (CIP)
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SISTEMA DE BIBLIOTECAS – BIBLIOTECA DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS

Arias, Julio Cezar

Maturidade das práticas de sustentabilidade corporativa : um estudo em empresas do setor da moda brasileira / Julio Cezar Arias. – Curitiba, 2022.

1 recurso on-line : PDF.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Paraná, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-Graduação em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Bárbara Galleli Dias.

1. Sustentabilidade corporativa. 2. Gerenciamento de projetos. 3. Indústria têxtil. 4. Desenvolvimento sustentável. I. Dias, Bárbara Galleli. II. Universidade Federal do Paraná. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

Bibliotecária: Maria Lidiane Herculano Graciosa CRB-9/2008



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO ADMINISTRAÇÃO -
40001016025P6

TERMO DE APROVAÇÃO

Os membros da Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação ADMINISTRAÇÃO da Universidade Federal do Paraná foram convocados para realizar a arguição da Dissertação de Mestrado de **JULIO CEZAR ARIAS** intitulada: **MATURIDADE DAS PRÁTICAS DE SUSTENTABILIDADE CORPORATIVA: UM ESTUDO EM EMPRESAS DO SETOR DA MODA BRASILEIRA**, sob orientação da Profa. Dra. **BÁRBARA GALLELI DIAS**, que após terem inquirido o aluno e realizada a avaliação do trabalho, são de parecer pela sua **APROVAÇÃO** no rito de defesa.

A outorga do título de mestre está sujeita à homologação pelo colegiado, ao atendimento de todas as indicações e correções solicitadas pela banca e ao pleno atendimento das demandas regimentais do Programa de Pós-Graduação.

Curitiba, 10 de Maio de 2022.

Assinatura Eletrônica

20/05/2022 11:27:00.0

BÁRBARA GALLELI DIAS

Presidente da Banca Examinadora

Assinatura Eletrônica

20/05/2022 20:26:09.0

FARLEY SIMON MENDES NOBRE

Avaliador Externo (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ - PPGOLD)

Assinatura Eletrônica

20/05/2022 11:46:08.0

MARIANA BASSI SUTTER

Avaliador Externo (TOULOUSE BUSINESS SCHOOL)

Av. Lothario Meissner, 632 - Curitiba - Paraná - Brasil
CEP 80210-170 - Tel: (41) 3360-4365 - E-mail: ppgadm@ufpr.br

Documento assinado eletronicamente de acordo com o disposto na legislação federal Decreto 8539 de 08 de outubro de 2015.

Gerado e autenticado pelo SIGA-UFPR, com a seguinte identificação única: 187108

Para autenticar este documento/assinatura, acesse <https://www.prppg.ufpr.br/siga/visitante/autenticacaoassinaturas.jsp> e insira o código 187108

**ESTA DISSERTAÇÃO RECEBE FINANCIAMENTO DA CAPES –
COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR**



AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer aos professores do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Paraná (PPGADM), que se dedicaram no período da pandemia e tiveram que se reinventar para garantir a qualidade desse programa de mestrado tão requisitado, e que, de forma direta ou indireta, contribuíram para o meu desenvolvimento. Em especial à minha professora e orientadora Bárbara Galleli Dias, que com seu comprometimento, dinamismo e incentivo, me permitiu chegar até o final deste desafio.

Aos professores que fizeram parte da minha banca e contribuíram de forma proeminente para o resultado final deste trabalho: Márcia Ramos May, José Roberto Frega, Farley Simon Mendes Nobre, Mariana Bassi Suter e Bárbara Galleli Dias.

Agradeço à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal do Nível Superior (CAPES), que propiciou minha dedicação exclusiva através da bolsa de estudos.

Aos grupos de pesquisa MONITEC (Modelos de Negócio e as Práticas de Informação e Tecnologia) e GEDS (Grupo de Estudos e Pesquisas em Gestão e Educação para o Desenvolvimento Sustentável), que funcionaram como espaços de constante aprendizado, de muitas perguntas e reflexões e que foram fundamentais para a construção dessa pesquisa.

Gostaria também de recordar alguns desafios enfrentados por essa turma, denominada “Turma da Pandemia”, nesse período de aulas remotas, como a aprendizagem de novas tecnologias, as quedas de energia, lentidão na internet, microfones ligados em momentos inoportunos, compartilhamento indevido de telas e informações, entre outras peripécias protagonizadas por mim e pelos meus colegas de mestrado. Agradeço à todos pelas experiências!

Agradeço ainda aos amigos Ronald Vale, Marcos da Silva, Rafael Oliveira e Raquel Teodoro pelas conversas e troca de ideias. Daniel Valotto e Olívia Schiavon, agradeço imensamente as contribuições e comentários no projeto e na dissertação.

Por fim, agradeço à minha querida mãe, D. Judith, pois sem seu esforço e dedicação, eu não teria tido forças para enfrentar os desafios dessa jornada.

Que a força do medo que tenho, não me impeça de ver o que anseio.
Que a morte de tudo em que acredito, não me tape os ouvidos e a boca,
Pois metade de mim é o que eu grito, e a outra metade é silêncio.

Que a minha vontade de ir embora, se transforme na calma e na paz que mereço.
Que a tensão que me corrói por dentro, seja um dia recompensada,
Porque metade de mim é o que penso, e a outra metade é um vulcão.

Que o medo da solidão se afaste, e o convívio comigo mesmo se torne ao menos
suportável.
Que não seja preciso mais do que uma simples alegria pra me fazer aquietar
o espírito.
Que a minha loucura seja perdoada, pois metade de mim é amor, e a outra metade
também.

Metade (Adaptado de Oswaldo Montenegro)

RESUMO

O apelo mundial em torno das questões sustentáveis se mostra claro e necessário como parâmetro para impedir a degradação do meio ambiente, como ato para melhorar a relação entre os diversos *stakeholders* das organizações e também como medida de desempenho financeiro de maneira perene. A indústria da moda, pelo seu histórico de impactos socioambientais negativos, se mostra um campo ainda pouco explorado para a pesquisa em questão. A fim de contribuir com esse tema, esta dissertação tem o objetivo de compreender a manifestação das práticas de sustentabilidade corporativa em empresas do setor da moda brasileira, a partir de um modelo de maturidade da sustentabilidade corporativa selecionado em discussão da literatura. Por meio de uma abordagem qualitativa, foi realizada uma pesquisa documental, cujas fontes foram dez relatórios de sustentabilidade de grandes empresas da indústria da moda brasileira: Lupo, Hering, Renner e Grupo Malwee, em suas publicações de 2018, 2019 e 2020. Por meio da análise de conteúdo, com o auxílio do *software* ATLAS.ti®, as práticas de sustentabilidade declaradas nos relatórios foram analisadas sob a perspectiva do modelo de maturidade da sustentabilidade corporativa em questão, que considera as dimensões econômica, ambiental e social, sendo que cada dimensão ainda contempla aspectos como: inovação e tecnologia; lixo e resíduos perigosos; governança corporativa; comportamento ético e direitos humanos, entre outros. Os resultados apontam a existência de práticas e ações com objetivo sustentável, e que as empresas brasileiras da indústria da moda estão engajadas e em constante melhoria em seus processos produtivos. Porém, apesar dos esforços das empresas da indústria da moda, as práticas ainda necessitam de níveis maiores de maturidade para contribuir de maneira expressiva com a sustentabilidade corporativa nesse setor industrial. Com isso, o presente estudo destaca as contribuições em torno das vantagens na utilização do modelo de maturidade da sustentabilidade corporativa nas empresas da indústria brasileira de moda e vestuário. Quanto as contribuições práticas, esta pesquisa oferece informações sobre os níveis de maturidade das ações mais recorrentes, de acordo com aspectos delimitados pelo modelo utilizado, identificados nos relatórios de sustentabilidade analisados. Quanto à relevância social, pretende-se contribuir para que outras empresas da indústria da moda percebam esse ramo como fundamental na conscientização de seus clientes para o consumo sustentável.

Palavras-chave: Sustentabilidade corporativa; indústria da moda; modelos de maturidade; relatórios de sustentabilidade; desenvolvimento sustentável.

ABSTRACT

The global appeal around sustainable issues is clear and necessary as a parameter to prevent the degradation of the environment, as an act to improve the relationship between the various stakeholders of organizations and also as a measure of financial performance in a perennial way. The fashion industry, due to its history of negative socio-environmental impacts, is a field still little explored for the research in question. In order to contribute to this theme, this dissertation aims to understand the manifestation of corporate sustainability practices in companies in the Brazilian fashion sector, based on a corporate sustainability maturity model selected in a literature discussion. Through a qualitative approach, a documentary research was carried out, whose sources were ten sustainability reports from large companies in the Brazilian fashion industry: Lupo, Hering, Renner and Grupo Malwee, in their 2018, 2019 and 2020 publications. Content analysis, with the help of ATLAS.ti® software, the sustainability practices declared in the reports were analyzed from the perspective of the corporate sustainability maturity model in question, which considers the economic, environmental and social dimensions, with each dimension also includes aspects such as: innovation and technology; garbage and hazardous waste; corporate governance; ethical behavior and human rights, among others. The results point to the existence of practices and actions with a sustainable objective, and that Brazilian companies in the fashion industry are engaged and in constant improvement in their production processes. However, despite the efforts of companies in the fashion industry, practices still require higher levels of maturity to contribute significantly to corporate sustainability in this industrial sector. Thus, the present study highlights the contributions around the advantages of using the corporate sustainability maturity model in companies in the Brazilian fashion and clothing industry. As for practical contributions, this research provides information on the maturity levels of the most recurrent actions, according to aspects delimited by the model used, identified in the sustainability reports analyzed. As for social relevance, it is intended to help other companies in the fashion industry perceive this branch as fundamental in the awareness of their customers for sustainable consumption.

Keywords: Corporate sustainability; fashion industry; maturity models; sustainability reports; sustainable development.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – MODELO DE MATURIDADE PARA SUSTENTABILIDADE CORPORATIVA (HEPPER et al., 2017)	25
FIGURA 2 – COMPARATIVO ENTRE OS MODELOS DE MATURIDADE PARA SUSTENTABILIDADE CORPORATIVA	27
FIGURA 3 – CODIFICAÇÕES DOS ASPECTOS DA DIMENSÃO ECONÔMICA ...	47
FIGURA 4 – CODIFICAÇÕES DOS ASPECTOS DA DIMENSÃO AMBIENTAL	48
FIGURA 5 – CODIFICAÇÕES DOS ASPECTOS DA DIMENSÃO SOCIAL	48
FIGURA 6 – PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA	49
FIGURA 7 – NÚMERO DE CITAÇÕES NAS 3 DIMENSÕES DA SUSTENTABILIDADE	52
FIGURA 8 – PROJETOS DE INCENTIVO À BIODIVERSIDADE	62
FIGURA 9 – CITAÇÕES DA HERING NA DIMENSÃO AMBIENTAL	63
FIGURA 10 – NÚMERO DE PÁGINAS DOS RELATÓRIOS DE SUSTENTABILIDADE	71
FIGURA 11 – CITAÇÕES DA DIMENSÃO ECONÔMICA	74
FIGURA 12 – CITAÇÕES DA DIMENSÃO AMBIENTAL	77
FIGURA 13 – CITAÇÕES DA DIMENSÃO SOCIAL	78
FIGURA 14 – REDE COM OS ASPECTOS MAIS CITADOS DE CADA DIMENSÃO	81
FIGURA 15 – DIAGRAMA DE SANKEY - RELAÇÃO DE CO-OCORRÊNCIA ENTRE OS CÓDIGOS DE NÍVEL DE MATURIDADE 3 – SATISFATÓRIO E 4 – SOFISTICADO	83

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – TENSÕES NA IMPLEMENTAÇÃO DA SUSTENTABILIDADE CORPORATIVA	21
QUADRO 2 – ASPECTOS ECONÔMICOS, SOCIAIS E AMBIENTAIS DA SUSTENTABILIDADE CORPORATIVA	26
QUADRO 3 – PRINCÍPIOS PARA DEFINIÇÃO DO CONTEÚDO DO RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE	29
QUADRO 4 – INDICADORES GRI	30
QUADRO 5 – ASPECTOS ECONÔMICOS E NÍVEIS DA SUSTENTABILIDADE CORPORATIVA	32
QUADRO 6 – ASPECTOS AMBIENTAIS E NÍVEIS DA SUSTENTABILIDADE CORPORATIVA	34
QUADRO 7 – ASPECTOS SOCIAIS INTERNOS E NÍVEIS DA SUSTENTABILIDADE CORPORATIVA	36
QUADRO 8 – ASPECTOS SOCIAIS EXTERNOS E NÍVEIS DA SUSTENTABILIDADE CORPORATIVA	37
QUADRO 9 – RELATÓRIOS DE SUSTENTABILIDADE ANALISADOS	44
QUADRO 10 – DISTRIBUIÇÃO RELATIVA DAS CITAÇÕES DOS ASPECTOS ECONÔMICOS	53
QUADRO 11 – EXEMPLOS DE CITAÇÕES DO ASPECTO “PROCESSOS”	56
QUADRO 12 – DISTRIBUIÇÃO RELATIVA DAS CITAÇÕES DOS ASPECTOS AMBIENTAIS	59
QUADRO 13 – DISTRIBUIÇÃO RELATIVA DAS CITAÇÕES DOS ASPECTOS SOCIAIS INTERNOS	64
QUADRO 14 – DISTRIBUIÇÃO RELATIVA DAS CITAÇÕES DOS ASPECTOS SOCIAIS EXTERNOS	67

LISTA DE ABREVIATURAS OU SIGLAS

ABIT	– Associação Brasileira da Indústria Têxtil
ABVTEX	– Associação Brasileira do Varejo Têxtil
CNI	– Confederação Nacional da Indústria
CEBDS	– Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável
COP-26	– 26ª Conferência da ONU sobre Mudanças Climáticas
CSMM	– <i>Corporate Sustainability Maturity Model</i>
EcoM2	– <i>Eco-design Maturity Model</i>
GRI	– <i>Global Reporting Initiative</i>
GC	– Gestão do Conhecimento
ITMB	– Índice de Transparência da Moda Brasil
MM	– Modelo de Maturidade
OCDE	– Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
ONG	– Organização Não-Governamental
ONU	– Organização das Nações Unidas
RSA	– Responsabilidade Social Ambiental
SC	– Sustentabilidade Corporativa
RSE	– Responsabilidade Social Empresarial
TBL	– <i>Triple Bottom Line</i>

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 OBJETIVOS	17
1.1.1 Objetivo geral	17
1.1.2 Objetivos específicos.....	17
1.2 JUSTIFICATIVA	18
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	21
2.1 SUSTENTABILIDADE CORPORATIVA.....	21
2.2 MENSURAÇÃO E MODELOS DE MATURIDADE DA SUSTENTABILIDADE CORPORATIVA	25
2.3 RELATÓRIOS DE SUSTENTABILIDADE	30
2.4 SUSTENTABILIDADE NO SETOR DA MODA: PRÁTICAS, MENSURAÇÃO E MATURIDADE.....	33
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	41
3.1 QUESTÕES DE PESQUISA	41
3.2 DEFINIÇÃO DAS CATEGORIAS ANALÍTICAS	42
3.2.1 Sustentabilidade Corporativa	42
3.2.2 Modelo de Maturidade da Sustentabilidade Corporativa	42
3.3 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO	43
3.4 ETAPAS DA PESQUISA.....	44
3.4.1 Revisão da literatura	44
3.4.2 Pesquisa documental	45
3.5 TÉCNICAS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS	46
3.5.1 Coleta e codificação de dados	46
3.5.2 Análise dos dados	47
4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	53
4.1 DIMENSÃO ECONÔMICA	54
4.2 DIMENSÃO AMBIENTAL	60
4.3 DIMENSÃO SOCIAL	65
4.3.1 Aspectos Sociais Internos	66
4.3.2 Aspectos Sociais Externos	68
5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	72
5.1 ASPECTOS DA SUSTENTABILIDADE CORPORATIVA.....	72

5.1.1 Dimensão econômica.....	74
5.1.2 Dimensão ambiental.....	77
5.1.3 Dimensão social.....	79
5.2 NÍVEIS DE MATURIDADE DA SUSTENTABILIDADE CORPORATIVA MANIFESTADOS PELAS EMPRESAS DA INDÚSTRIA DA MODA.....	81
5.3 MODELO DE MATURIDADE DA SUSTENTABILIDADE CORPORATIVA NA INDÚSTRIA DA MODA.....	86
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	89
6.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	91
6.2 SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS.....	92
REFERÊNCIAS.....	93

1 INTRODUÇÃO

A sustentabilidade mostra-se uma preocupação constante e um fator relevante na comunidade acadêmica, na sociedade e nas organizações públicas e privadas. Relatórios do COP26 (Conferência da ONU sobre as Mudanças Climáticas - 2021) afirmam que as empresas, os governos e a sociedade civil precisam trabalhar em conjunto para transformar a cadeia produtiva das organizações, pensando desde o cultivo, infraestrutura, produção e transporte de seus produtos (ONU, 2021).

Segundo dados do Relatório de Progresso da Organização das Nações Unidas (ONU, 2018), a pressão exercida pela sociedade civil, governo e organismos internacionais e o aumento no consumo de produtos sustentáveis fazem com que as empresas se movimentem em direção às dimensões que envolvem a sustentabilidade.

Descritas por John Elkington (1994), como parte do conceito conhecido por *Triple Bottom Line* (TBL), as dimensões da sustentabilidade abrangem os aspectos sociais, econômicos e ambientais. Pode-se afirmar que se tornou comum a ciência e concordância por parte de executivos de negócios que as estratégias relacionadas à sustentabilidade são necessárias para ser competitivo hoje e no futuro (DYLLICK; MUFF, 2016).

Levando em consideração que a sustentabilidade corporativa é considerada uma abordagem para unir interesses econômicos, ecológicos e sociais dentro de uma estratégia de negócios (LOOS; RODRIGUEZ, 2016), as organizações devem ser capazes de avaliar a maturidade e capacidade atuais e definir o progresso em direção a níveis mais elevados de maturidade de implementação da sustentabilidade (SCHULTE; HALLSTEDT, 2018).

Nesta dissertação, para considerar os aspectos sustentáveis aplicados na esfera empresarial, será adotado o termo Sustentabilidade Corporativa (SC), a partir do entendimento de que esta “se refere a um conjunto de questões sociais, econômicas e ambientais sistematicamente interconectadas e interdependentes em diferentes níveis que as empresas devem abordar simultaneamente” (HAHN et al., 2015, p. 299).

Porém, a busca pela interconectividade entre as dimensões econômica, ambiental e social, em termos de sustentabilidade corporativa, envolve que as

empresas primeiro entendam sua posição em cada uma dessas dimensões, o grau em que são desenvolvidas e em que nível elas estão (LOOS; RODRIGUEZ, 2016).

A partir dessa perspectiva, os Modelos de Maturidade surgem como instrumentos de comparação do desempenho organizacional e têm sido utilizados para avaliar o progresso das empresas em relação à sustentabilidade, desde o início de um projeto, passando pelas etapas de implementação, seguindo até a fase final e a consequente avaliação (MANI; LYONS; SRIRAM, 2010).

Os modelos de maturidade servem para orientar e guiar as empresas no processo de reconhecimento de suas responsabilidades econômicas, sociais e ambientais, com a finalidade de atingir estágios avançados de incorporação da sustentabilidade nos negócios (DYLLICK; MUFF, 2016; HEPPEL et al., 2017).

A associação de Modelos de Maturidade no contexto da Sustentabilidade Corporativa, segundo Correia et al. (2017), é pertinente pelos seguintes motivos: é uma ferramenta descritiva de avaliação de pontos fortes e fracos; é um instrumento prescritivo para ajudar a desenvolver um roteiro para melhoria de desempenho, além de ser uma ferramenta comparativa para avaliar processos.

Diversos são os modelos de maturidade apresentados e discutidos na literatura acadêmica. Baumgartner e Ebner (2010) propõem um modelo de maturidade para a sustentabilidade corporativa no âmbito das estratégias competitivas, composto por indicadores e estratégias sobre os principais aspectos das dimensões ambiental, social e econômica. Na mesma linha, o modelo generalista proposto por Hepper et al. (2017) possui a finalidade de atingir estágios avançados de incorporação da sustentabilidade nos negócios empresariais, aplicável em diversos contextos.

Em outra perspectiva, Hynds et al. (2014) e Lütkemeyer Filho et al. (2020) preconizam modelos de maturidade para sustentabilidade no desenvolvimento de novos produtos, cuja preocupação é integrar a sustentabilidade em todos os aspectos do negócio. Com outro foco, Sari et al. (2020) desenvolvem um modelo de maturidade de sustentabilidade corporativa que objetiva ser usado por organizações para realizar autoavaliações, identificar níveis de maturidade de sustentabilidade atuais e auxiliar na transição para organizações sustentáveis maduras.

Nesse cenário, destaca-se a indústria têxtil e de confecção que, embora dotada de enorme potencial relacionado ao desenvolvimento dos países, está continuamente chamando atenção por seus impactos negativos na sustentabilidade

(OLOFSSON; MARK-HERBERT, 2020). No mesmo sentido, Tsai (2018) afirma que a indústria têxtil é uma das maiores fontes mundiais de poluição e as questões ambientais relacionadas estão se tornando uma preocupação cada vez maior.

Os impactos da indústria da moda incluem mais de 92 milhões de toneladas de resíduos produzidos por ano e 79 trilhões de litros de água consumidos em todo o mundo (NIINIMÄKI et al., 2020). Muitos processos usados para suavizar, envelhecer, desbotar, adicionar revestimentos, cores ou impressões nos tecidos, utilizam água, além de quantidades significativas de energia e produtos químicos – incluindo os potencialmente perigosos (ANGUELOV, 2021).

No Brasil, segundo a Associação Brasileira da Indústria Têxtil – ABIT, o setor têxtil possui a maior cadeia produtiva integrada do ocidente, incluindo a produção de fibras, tecelagem, confecção, distribuição e comercialização dos produtos, e reúne mais de 33 mil empresas, que empregam cerca de 1,6 milhão de brasileiros (ABIT, 2018).

De fato, verifica-se que os estudos sobre medição de desempenho de sustentabilidade corporativa vêm sendo discutido ao longo do tempo e ainda há muito espaço para discussão (MORIOKA; CARVALHO, 2017; MORIOKA et al., 2018). Tendo como exemplo o estudo de Loos e Rodriguez (2016) sobre níveis de maturidade da sustentabilidade corporativa aplicada à indústria têxtil, em que são descritos os diversos aspectos econômicos, sociais e ambientais analisados, tendo sido demonstrado que uma maior consistência entre as dimensões representa níveis consideráveis de maturidade de sustentabilidade corporativa.

Além disso, Battista e Schiraldi (2013) descrevem a estrutura de um modelo de maturidade aplicado à uma empresa de moda e mostram as possíveis melhorias que podem ser alcançadas com a utilização deste modelo em termos de identificação das ações mais adequadas a serem tomadas.

Em outro estudo, Thorisdottir e Johannsdottir (2019) sugerem pesquisas sobre as forças motrizes que influenciam as ações, medições, indicadores-chave de desempenho, transparência e divulgação e como a indústria da moda integra práticas relacionadas à sustentabilidade.

Diante do contexto apresentado, surge o seguinte problema de pesquisa: **de que forma as práticas de Sustentabilidade Corporativa são manifestadas no setor da moda brasileira, a partir de um modelo de maturidade da sustentabilidade corporativa?**

A escolha pelo setor da moda se deu pela necessidade de maior compreensão sobre seus indicadores sociais, econômicos e ambientais e verificação das práticas adotadas por essas empresas e pelo impacto que esse setor exerce na sociedade. Assim, “uma consciência crescente dos impactos da sustentabilidade ao longo das cadeias de abastecimento globais cria incentivos para conduzir avaliações de risco e comunicar objetivos estratégicos, bem como resultados em relatórios de sustentabilidade” (OLOFSSON; MARK-HERBERT, 2020, p. 3).

Ao responder tal questionamento, espera-se enfatizar a aplicação de Modelos de Maturidade da Sustentabilidade Corporativa no âmbito organizacional do setor da moda brasileira e a sua consequente quantificação em termos concretos de conhecimento, propagação de ideias e, sobretudo, de implementação de ações e projetos sustentáveis.

Na sequência, apresentam-se os objetivos da pesquisa e suas justificativas, que norteiam, orientam e estruturam este estudo.

1.1 OBJETIVOS

Este tópico destina-se a estabelecer os principais objetivos deste estudo, com a intenção de responder à pergunta de pesquisa, como demonstrado a seguir.

1.1.1 Objetivo geral

A presente dissertação destina-se a **compreender a manifestação das práticas de sustentabilidade corporativa em empresas do setor da moda brasileira, a partir de um modelo de maturidade da sustentabilidade corporativa.**

1.1.2 Objetivos específicos

Com o intuito de atender ao objetivo geral, foram elaborados os seguintes objetivos específicos:

- a) Analisar comparativamente os diversos Modelos de Maturidade da Sustentabilidade Corporativa existentes na literatura;

- b) Identificar práticas de sustentabilidade em organizações do setor da moda brasileira conforme o Modelo de Maturidade da Sustentabilidade Corporativa escolhido;
- c) Analisar a aplicabilidade do Modelo de Maturidade selecionado para a Sustentabilidade Corporativa no setor da moda brasileira.

1.2 JUSTIFICATIVA

A literatura ainda é incipiente em estudos que classifiquem os modelos de maturidade nas diversas abordagens e áreas de pesquisa (XAVIER et al., 2019), além disso, “há pouca literatura que explora o uso de indicadores nos relatórios de sustentabilidade de marcas de vestuário” (KOZLOWSKI; SEARCY; BARDECKI, 2015, p. 379). Tal como o setor da moda, em que Olofsson e Mark-Herbert (2020), em seu estudo na indústria têxtil e de confecção, apontam a necessidade de pesquisas sobre ferramentas para medir com precisão os impactos das organizações que se comprometem com a sustentabilidade.

Pelo fato de o setor da moda ser o responsável por impactos ambientais e sociais, existe um corpo crescente de literatura que aborda a questão da sustentabilidade nessa indústria (KOZLOWSKI; SEARCY; BARDECKI, 2015). Sendo que um dos grandes desafios para as organizações é mensurar seu desempenho organizacional das questões relativas à sustentabilidade (HOURNEAUX Jr., 2010).

Nesse sentido, este estudo pretende preencher uma lacuna importante, tanto no meio acadêmico, com a propagação de pesquisas em torno dos temas abordados, quanto no contexto empresarial das indústrias de moda, criando um arcabouço de alternativas para medição e monitoramento de práticas e ações de sustentabilidade corporativa a partir de modelos de maturidade. Assim como proposto por Thorisdottir e Johannsdottir (2019) acerca da sustentabilidade corporativa na indústria da moda, considerando estudos sobre ações, medições, indicadores de desempenho, transparência e divulgação de resultados corporativos sustentáveis.

A partir da análise dos relatórios de sustentabilidade de empresas do setor da moda no Brasil, intenciona-se abrir avenidas de pesquisa que procurem responder, por exemplo: (i) quais os fatores externos e internos às empresas que impulsionam esta divulgação? (ii) Há mudanças institucionais nesse sentido, em

uma perspectiva histórica? (iii) Quais as relações entre a mensuração da sustentabilidade e sua divulgação em relatórios no setor da moda, em uma perspectiva estratégica? Diante da relevância social da indústria, em âmbitos nacional e internacional, agregar conhecimentos dessa natureza torna-se fundamental.

Como contribuições práticas deste estudo, pode-se destacar o auxílio às organizações no sentido de demonstrar a capacidade dos Modelos de Maturidade em proporcionar o conhecimento necessário em torno das questões corporativas sustentáveis e ajudá-las a se desenvolver nesse quesito. Assim como relatado em Poeppelbuss e Roeglinger (2011), espera-se que eles identifiquem os níveis de maturidade atuais das empresas e incluam as medidas de melhoria desejadas, elegendo o arquétipo de modelo de maturidade mais útil para determinado domínio ou finalidade pretendida.

No caso da indústria da moda, as contribuições práticas localizam-se na identificação e mensuração de práticas de sustentabilidade de sua cadeia produtiva, desde a utilização de insumos, produção, transporte, venda e descarte, facilitando o processo gerencial de tomada de decisão.

Sob a perspectiva de Baumgartner (2014), as empresas precisam de uma estrutura para identificar oportunidades e ameaças e, assim, desenvolver, implementar, controlar e melhorar as estratégias de sustentabilidade corporativa. O objetivo em aplicar modelos de maturidade nas organizações da indústria da moda é alcançar o grau de maturidade desejado nas questões estratégicas da SC, pois, quanto maior o nível de maturidade, mais capazes as empresas serão na implementação de suas estratégias de sustentabilidade (CORREIA et al., 2017).

Além disso, outras práticas consideradas desvirtuadas do objetivo principal da SC podem ser evitadas como o *greenwashing*, que é qualquer situação em que organizações apresentam uma aparência ou implicação de ações ambientalmente amigáveis, enquanto na verdade se envolvem em ações ambientalmente neutras ou hostis (KURPIERZ; SMITH, 2020).

Em termos sociais, a contribuição deste projeto ambiciona desenvolver na esfera empresarial, uma compreensão maior sobre os impactos que a incorporação de ações de sustentabilidade corporativa pode causar na sociedade em geral. A utilização de ferramentas de medição de conhecimento e de implantação de projetos sustentáveis surgiu juntamente com a percepção da sociedade acerca dos

problemas ambientais gerados por padrões de vida incompatíveis com o processo de regeneração do meio ambiente (VAN BELLEN, 2004).

A contribuição social também envolve os consumidores da indústria da moda, despertando nesse público a mesma visão e envolvimento com as questões ambientais pressupostas pelas empresas do ramo, pois, segundo Kozlowski, Searcy e Bardecki (2015), o maior desafio para a indústria da moda é guiar o consumidor para um comportamento de consumo mais consciente.

O papel que as empresas desempenham, suas estratégias e suas ações e práticas em prol da sustentabilidade são alguns questionamentos que a comunidade acadêmica procura responder com estudos sobre sustentabilidade corporativa (LINNENLUECKE; GRIFFITHS, 2013). Nesse sentido, o próximo capítulo se dedica a analisar a literatura correspondente, com o objetivo de compreender a manifestação das práticas de sustentabilidade corporativa em empresas do setor da moda brasileira, a partir de um modelo de maturidade da sustentabilidade corporativa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo encontram-se as principais teorias do referencial teórico utilizadas na pesquisa, com o objetivo de criar um arcabouço teórico sobre os temas descritos, limitar o alvo do estudo, além de difundir as temáticas pesquisadas (CRESWELL, 2010).

O capítulo encontra-se subdividido em 4 seções, na seguinte ordem: a primeira contextualiza a Sustentabilidade Corporativa e destaca o impacto das organizações na sociedade. A segunda apresenta as características e conceitos de Modelos de Maturidade da Sustentabilidade Corporativa e enfatiza a importância dessa ferramenta para avaliação e mensuração da sustentabilidade nas organizações. A terceira seção apresenta as definições e utilidades dos Relatórios de Sustentabilidade e sua relevância como fonte de pesquisa. A quarta e última seção traz a contribuição dos Modelos de Maturidade para a Sustentabilidade Corporativa nas práticas, na mensuração e na maturidade dos indicadores para a indústria da moda brasileira.

2.1 SUSTENTABILIDADE CORPORATIVA

A literatura apresenta múltiplos significados para os termos “desenvolvimento sustentável” e “sustentabilidade”, porém, eles não devem ser definidos apenas como uma soma, mas sim como uma correlação e interação de fatores ecológicos, sociais e econômicos (VOGT; WEBER, 2019).

Difundido como os três pilares da sustentabilidade, o *Triple Bottom Line* (TBL) é um conceito que emergiu de estudos realizados por Elkington (1994), em que o autor cita as dimensões Econômica, Social e Ambiental, e os fatores que deveriam estar presentes nas estratégias e nos processos das organizações preocupadas em estabelecer ambientes economicamente viáveis, saudáveis para trabalhadores e que não prejudiquem a natureza.

Segundo Elkington (1994, 1997), o TBL avalia as organizações não somente pelo seu valor econômico, mas também pela sua contribuição nos âmbitos social e ambiental. Nessa perspectiva o autor apresenta três princípios: *People* (Pessoas), *Planet* (Planeta), *Profit* (Lucro), também conhecido como os 3 P's da Sustentabilidade:

- *People* (Pessoas) – Essa dimensão trata do capital humano, enfatizando o aspecto colaborativo entre os funcionários, boas condições no ambiente de trabalho, além do respeito às normas trabalhistas;
- *Planet* (Planeta) – Refere-se ao uso eficiente dos recursos naturais e aos impactos que as atividades das empresas geram ao meio ambiente;
- *Profit* (Lucro) – Este princípio diz respeito ao fator econômico e à capacidade da organização em produzir de forma equilibrada e consciente.

Em complemento, Baumgartner e Ebner (2010) relatam que o aspecto social da sustentabilidade concerne ao impacto causado pelas organizações no sistema em que elas se encontram, como a satisfação e a lealdade da empresa com os diversos *stakeholders*, influenciando as relações presentes e futuras de maneira positiva.

Na dimensão econômica, além do resultado financeiro, outros aspectos podem ser levados em conta, tais como: utilização de recursos renováveis; controle de emissões de resíduos; impacto das atividades empresariais sobre a biodiversidade, a fim de atingir bons resultados sustentáveis para a empresa (BAUMGARTNER; EBNER, 2010). Além disso, nesta dimensão encontram-se ainda, a inovação e tecnologia, colaboração, conhecimento de gestão, processos, compra e relatórios de sustentabilidade (HEPPER et al., 2017).

No campo ambiental da sustentabilidade, Baumgartner e Ebner (2010) destacam os aspectos sobre as emissões atmosféricas, a contaminação da água, do solo, o impacto na biodiversidade e o ciclo de vida do produto. Nesse mesmo campo, Mani, Lyons e Sriram (2010) propõem que o objetivo é reduzir as emissões para o ambiente considerando que o produto pode ter diferentes impactos ambientais durante as diversas fases do seu ciclo de vida.

Assim como a sustentabilidade, em seu sentido mais amplo, a Sustentabilidade Corporativa é um tema frequente do cotidiano empresarial. A literatura apresenta alguns termos diferentes relacionados à sustentabilidade, Baumgartner e Rauter (2017) levantaram os principais:

- Gestão ambiental corporativa;
- Sustentabilidade organizacional;

- Responsabilidade social corporativa;
- Responsabilidade social empresarial;
- Relatórios de sustentabilidade;
- Sustentabilidade empresarial;
- Sustentabilidade corporativa.

A Sustentabilidade Corporativa precisa buscar, simultaneamente, a integração entre os requisitos da sustentabilidade nos diferentes níveis da empresa e, posteriormente, gerenciar as tensões e demandas conflitantes de seus *stakeholders* (HAHN et al., 2015). Pois, seu principal objetivo é transformar as restrições ambientais e sociais inerentes às atividades de uma empresa em oportunidades de negócios e, assim, construir riqueza econômica de forma consistente com os princípios do desenvolvimento sustentável (CAGNIN; LOVERIDGE; BUTLER, 2013).

Os principais níveis de atuação e tensões para implementação da SC no ambiente empresarial, conforme citados por Hahn et al. (2015), estão expostos no QUADRO 1:

QUADRO 1 – TENSÕES NA IMPLEMENTAÇÃO DA SUSTENTABILIDADE CORPORATIVA

Nível	Descrição
Individual	Percepção da sustentabilidade corporativa, pelos gestores, de acordo com seus valores e preferências pessoais;
Organizacional	Princípios conflitantes na motivação para abordar questões de sustentabilidade;
Sistêmico	“Cabo de guerra” entre os gestores de diferentes níveis, refletidas na tomada de decisão corporativa.

FONTE: O autor, com base em Hahn et al. (2015)

A sustentabilidade corporativa confronta os tomadores de decisão em empresas com situações complexas e cheias de tensões, que podem estar relacionadas à vários tipos de preocupações econômicas, ambientais ou sociais, presentes em diferentes níveis, processos ou estruturas (HAHN et al, 2015).

As empresas verdadeiramente sustentáveis se engajam em diferentes níveis de ação para aumentar seu impacto na sustentabilidade e para aliviar os conflitos entre as demandas financeiras e as necessidades sociais e ambientais (DYLLICK; MUFF, 2016). Assim, os tomadores de decisão precisam aceitar e abraçar as

tensões inerentes à sustentabilidade corporativa e reconhecer a necessidade de combinar diferentes aspectos de sustentabilidade desejáveis, mas aparentemente incompatíveis, sem enfatizar um aspecto em detrimento de outros (HAHN et al., 2015).

O obstáculo para a integração do conceito de sustentabilidade nas empresas está na dificuldade de identificar o ponto inicial para mudanças ou de estruturar esse avanço no processo de melhoria (TEIXEIRA; CANGIOLIERI Jr., 2019). Em seu estudo, Meza-Ruiz et al. (2017), destacam algumas das melhores práticas de sustentabilidade corporativa:

- Liderar e promover publicamente as práticas de sustentabilidade da organização;
- Inclusão da sustentabilidade corporativa no planejamento estratégico;
- Reunir-se com todas as partes interessadas (investidores, consumidores, funcionários e organizações governamentais, entre outros) periodicamente e considerar o *feedback* dessas reuniões;
- Excelente transparência e divulgação do desempenho da organização;
- Processos estratégicos claramente estipulados definindo o papel dos proprietários e o impacto do processo no desempenho;
- Investimento contínuo em programas socioambientais;
- Dedicção à medição de emissões poluentes e geração de resíduos, além de ações concretas para diminuir os impactos negativos;
- Relatórios periódicos sobre o desempenho de sustentabilidade da empresa.

O progresso na sustentabilidade corporativa é um esforço empresarial e gerencial baseado em metas e estratégias que devem ser traduzidas em operações práticas por meio de conceitos e instrumentos adequados (SCHALTEGGER; LÜDEKE-FREUND; HANSEN, 2012).

Para Baumgartner (2014), legitimar as atividades corporativas, internas e externas, é fundamental para os negócios e exige um comportamento corporativo responsável e ético. Por isso, organizar um relatório composto pelas principais práticas e indicadores corporativos de sustentabilidade é um primeiro passo para organizar ideias e planejar ações dessa natureza. Nesse sentido, o próximo tópico

abordará aspectos relacionados à mensuração e modelos de maturidade da sustentabilidade corporativa.

2.2 MENSURAÇÃO E MODELOS DE MATURIDADE DA SUSTENTABILIDADE CORPORATIVA

Modelos de Maturidade são estruturas conceituais compostas por elementos que descrevem o desenvolvimento de uma determinada área de interesse de uma organização ao longo do tempo (PIGOSSO; ROZENFELD; MCALOONE, 2013; HYNDS et al., 2014).

Os modelos de maturidade são baseados na prerrogativa de que pessoas, organizações, sistemas, etc., evoluem através do processo de desenvolvimento na direção de uma maturidade mais avançada, passando por um número diferenciado de níveis (GOKSEN; CEVIK; AVUNDUK, 2015).

Além disso, Silvius, Schipper e Nedeski (2013, p.2) definem os modelos de maturidade como “uma forma prática de ‘traduzir’ conceitos complexos em capacidades organizacionais e de aumentar a conscientização para o desenvolvimento potencial”.

Um modelo de maturidade para a sustentabilidade indica o estágio de desenvolvimento e aplicação de iniciativas sustentáveis existentes em uma organização, e pode ser usado por equipes ou indivíduos para situar seu progresso na execução de tarefas e integrar a sustentabilidade nos seus processos (HYNDS et al., 2014).

Sintetizando as principais qualidades e características dos modelos de maturidade de sustentabilidade, segundo Silvius e Schipper (2010), são:

- Traduzem os conceitos abstratos e interpretativos do desenvolvimento sustentável em ações prescritivas de aplicação prática;
- Avaliam projetos concretos como unidade de estudo, especificando estratégias corporativas globais;
- Permitem que as organizações estabeleçam seus próprios padrões e ambições de acordo com os valores da empresa;
- Permitem que as organizações monitorem e relatem seu desenvolvimento;

- Não são normativos quanto à responsabilidade (patrocinador do projeto, gerente do projeto, *stakeholder*, etc.).

Adentrando mais especificamente ao ambiente empresarial, o Modelo de Maturidade da Sustentabilidade Corporativa, apresentado por Sari et al. (2020), é dividido em 3 níveis de maturidade e seu objetivo é preparar os indicadores mais relevantes para que eles possam ser rastreados e avaliados por profissionais. Ainda segundo os autores, o objetivo do modelo é que as organizações possam determinar seu nível atual de maturidade em sustentabilidade e escolher os indicadores corretos para ajudar a aprimorar cada domínio de sustentabilidade.

Exemplos de indicadores que podem ser utilizados para avaliação de maturidade corporativa, propostos por Sari et al. (2020), são:

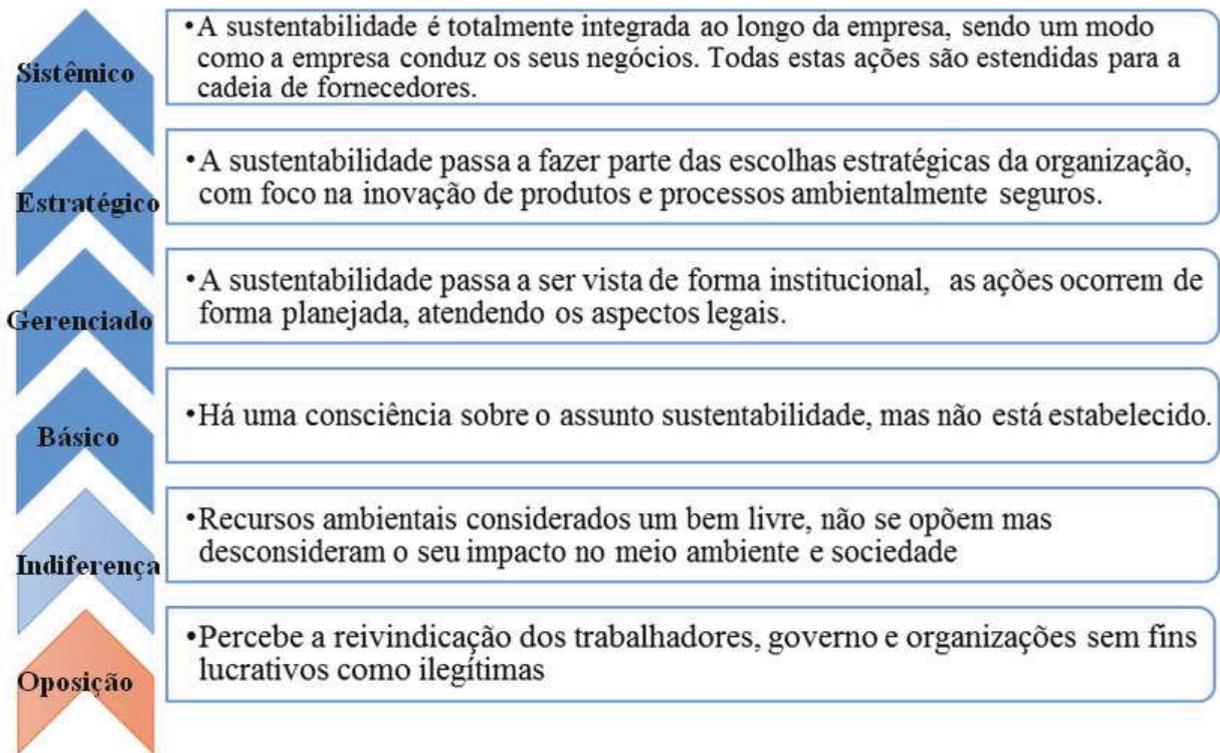
- Conformidade com regulamentos governamentais e institucionais;
- Demanda de mercado por produtos / serviços mais verdes;
- Demandas ou pressão de partes interessadas externas;
- Disponibilidade / alocação de recursos;
- Gestão de risco de produtos / serviços;
- Valores adotados pela organização;
- Benefícios para as partes interessadas internas;
- Conscientização pela preservação ambiental;
- Padrão de ética e cultura do trabalho;
- Metas a serem alcançadas pela organização;
- Reputação / imagem a ser construída pela organização;
- Gestão Sustentável Corporativa;
- Benefícios econômico, ambiental e social (genéricos).

Já o modelo apresentado por Hepper et al. (2017) dispõe de seis níveis de maturidade distintos, desde o estágio de oposição, situação em que as organizações negam a sua responsabilidade sobre o ambiente, até aquele em que organizações entendem verdadeiramente os preceitos da sustentabilidade, num nível de maturidade sistêmico, e os expandem para a sua cadeia de fornecedores e clientes, por meio de treinamentos e exigências.

Pensando justamente na gestão dos negócios de uma forma ampla, a sustentabilidade corporativa, através de suas estratégias abrangentes, aliada à utilização de modelos de maturidade que monitoram os níveis de maturidade em

termos de sustentabilidade, fornecem diferentes níveis de análise organizacional, conforme demonstrado na FIGURA 1.

FIGURA 1 – MODELO DE MATURIDADE PARA SUSTENTABILIDADE CORPORATIVA (HEPPER et al., 2017)



FONTE: Hepper et al. (2017).

Outro modelo, proposto por Pigosso, Rozenfeld e McAlloone (2013), também com enfoque para integrar questões ambientais, denominado “ecodesign”, propõe práticas mais adequadas ao tema e projetos de desenvolvimento a serem aplicados, adotando uma abordagem de melhoria contínua para evolução de processos.

Pigosso, Rozenfeld e McAlloone (2013), argumentam ainda que, para elevar o nível de maturidade, as empresas precisam integrar as ações de sustentabilidade aos seus processos, tendo a documentação, os recursos e a estrutura adequados para este fim. Ademais, Baumgartner e Ebner (2010) enfatizam que é necessário conhecer os aspectos mais relevantes das três dimensões da sustentabilidade que devem ser consideradas na formulação das estratégias organizacionais, conforme QUADRO 2.

QUADRO 2 – ASPECTOS ECONÔMICOS, SOCIAIS E AMBIENTAIS DA SUSTENTABILIDADE CORPORATIVA

ECONÔMICOS	SOCIAIS		AMBIENTAIS
	Internos	Externos	
Inovação e tecnologia	Governança corporativa	Cidadania corporativa	Recursos (materiais, energia), incluindo reciclagem
Colaboração	Motivação e incentivos	Sem atividades controversas	Emissões no ar, na água e no solo
Gestão do conhecimento	Saúde e segurança	Sem corrupção e cartel	Lixo e resíduos perigosos
Relatório de sustentabilidade	Desenvolvimento de capital humano	Comportamento ético e direitos humanos	Questões ambientais do produto
Processos			Biodiversidade
Compras			

FONTE: O autor, adaptado de Baumgartner e Ebner (2010).

Baumgartner e Ebner (2010) desenvolveram um modelo de maturidade da sustentabilidade corporativa com o objetivo de apresentar aspectos específicos para implementação das práticas organizacionais sustentáveis, de acordo com diversas estratégias. Ainda segundo os autores, os modelos de maturidade para estratégias de sustentabilidade são úteis no processo de planejamento e implantação de projetos sustentáveis e no desenvolvimento e sucesso dos negócios.

A perspectiva proposta por Baumgartner e Ebner (2010), baseada em quatro níveis de maturidade: iniciante, elementar, satisfatório e sofisticado, aplicados em cada dimensão da sustentabilidade (social, econômica e ambiental), oferece a possibilidade das empresas de seguir um modelo que permita que elas acompanhem seu progresso ao longo do tempo, com a finalidade de atingir estágios avançados de incorporação da sustentabilidade nos negócios empresariais, aplicável em diversos contextos.

Uma síntese com os níveis e características encontradas nos modelos escolhidos se encontram na FIGURA 2.

FIGURA 2 – COMPARATIVO ENTRE OS MODELOS DE MATURIDADE PARA SUSTENTABILIDADE CORPORATIVA

<p>Sari et al (2020)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nível 1: O estágio inicial – Organizações imaturas em que os processos são indefinidos e aplicados de forma ad hoc (para um fim específico); • Nível 2: O estágio gerenciado – Organizações em que a gestão de processos é fraca, devido a deficiências organizacionais. Alguns padrões e indicadores são determinados, mas não medidos; • Nível 3: O estágio otimizado – Organizações maduras nas quais o gerenciamento de processos é aplicado para medir o desempenho organizacional.
<p>Hepper et al (2017)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nível 1: Oposição – Organização que não acredita na necessidade de adotar a sustentabilidade nos seus negócios; • Nível 2: Indiferença – Organização que é indiferente às questões ambientais, porém pode apresentar algumas iniciativas involuntárias de sustentabilidade; • Nível 3: Básico – O modelo passa a ter as iniciativas de sustentabilidade incorporadas a sua atividade, que são adotadas intencionalmente de acordo com as metas e necessidades da organização; • Nível 4: Gerenciado – A sustentabilidade passa a ser vista de uma forma institucional. As práticas e ações sustentáveis ocorrem de forma planejada, mas a implantação ainda é mais de caráter reativo; • Nível 5: Estratégico – A sustentabilidade passa a fazer parte das escolhas estratégicas da instituição; • Nível 6: Sistêmico – A organização reinterpreta a natureza da corporação para uma autorrenovação do elemento integrante de toda a sociedade e de seu contexto ecológico, e os processos organizacionais.
<p>Pigosso; Rozenfeld; McAlloone (2013)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nível 1: Incompleto – A prática de gestão não é aplicada ou é aplicada de forma incompleta; • Nível 2: Ad hoc (para corrigir um problema) – A prática de gestão é aplicada de forma ad hoc, ou seja, para corrigir um problema ou realizar uma tarefa específica por parte de alguns indivíduos da empresa; • Nível 3: Formalizado – A aplicação da prática de gestão é formalizada em processos documentados; • Nível 4: Controlado – A aplicação da prática de gestão é formalizada, controlada, medida e monitorada ao longo do tempo por meio de indicadores de desempenho; • Nível 5: Melhorado – O desempenho da aplicação da prática de gestão é continuamente melhorado com base na medição e monitoramento.
<p>Baumgartner; Ebner (2010)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nível 1: Iniciante – Consideração do aspecto da sustentabilidade na empresa - apenas cumpre as regras e leis obrigatórias; • Nível 2: Elementar – Cumprimento das leis relacionadas à sustentabilidade, mas preocupada com os impactos de suas atividades de negócios; • Nível 3: Satisfatório – Consideração sobre a maturidade do aspecto específico da sustentabilidade (geralmente acima da média da indústria); • Nível 4: Sofisticado – Implica um grande esforço em direção à sustentabilidade.

FONTE: O autor, baseado nos modelos de maturidade da sustentabilidade corporativa (2022).

Nesta dissertação, o modelo de Baumgartner e Ebner (2010) será utilizado, uma vez que apresentou aplicabilidade em diversos segmentos, como em Araruna e Loos (2018), que aplicam o modelo na indústria calçadista como técnica de análise de quesitos fundamentais para o desenvolvimento da sustentabilidade corporativa,

ou em Schulte e Hallstedt (2018), que abordam o modelo de maturidade da sustentabilidade corporativa como uma ferramenta para avaliar e visualizar as capacidades organizacionais atuais em relação aos elementos-chave para uma integração bem-sucedida da sustentabilidade no processo de inovação de produtos.

Além disso, o modelo de maturidade da sustentabilidade corporativa de Baumgartner e Ebner (2010) descreve, de maneira clara e com riqueza de detalhes, os critérios e medidas que devem ser adotadas pelas empresas para que essas práticas sejam enquadradas nos respectivos níveis de maturidade e aspectos definidos pelo modelo.

Em especial na indústria da moda, a gestão da sustentabilidade corporativa e os modelos de maturidade podem ser peças importantes para a mensuração de impactos dessa natureza, visto que a indústria do vestuário tem vivenciado um considerável crescimento nas duas últimas décadas, levando a uma intensa análise sobre os impactos ambientais, econômicos e sociais dentro da indústria (KOZLOWSKI; SEARCY; BARDECKI, 2015).

Seguindo esse princípio, Linnenluecke e Griffiths (2013) sustentam que as comunicações sobre as ações e práticas sustentáveis, como a publicação de relatórios de sustentabilidade corporativa e a inclusão dessas atividades relacionadas à sustentabilidade no treinamento de funcionários, podem incentivar mudanças nos valores e crenças organizacionais e culturais relacionadas à sustentabilidade.

Nesse caminho, a seção seguinte versará sobre os relatórios de sustentabilidade corporativos, suas características e sua importância na divulgação das principais ações das empresas em prol dos preceitos sustentáveis.

2.3 RELATÓRIOS DE SUSTENTABILIDADE

O relatório de sustentabilidade é uma forma de as empresas comunicarem seu desempenho econômico, ambiental e social e o que estão fazendo em relação à sustentabilidade (OKONGWU; MORIMOTO; LAURAS, 2013; SANCHEZ-HERNANDEZ; HOURNEAUX Jr.; DIAS, 2019). Eles são elaborados pelas organizações com o intuito de medir, divulgar e prestar contas, às várias partes interessadas, sobre o desempenho da organização (OLIVEIRA; FERREIRA; LIMA, 2015).

É possível encontrar títulos variados para se referir ao documento anual publicado pelas organizações que resume iniciativas econômicas, sociais e ambientais, tais como: "Relatório de Responsabilidade Corporativa", "Relatório de Sustentabilidade Ambiental", "Relatório de Sustentabilidade" ou simplesmente "Relatório Anual". Com tal variação não somente no título, mas no conteúdo dos relatórios, é difícil avaliar com precisão o sucesso relativo de uma empresa em promover a sustentabilidade (MONTIEL, 2008).

As organizações devem adotar, incentivar e desenvolver boas práticas responsáveis para todos os funcionários, promovendo assim comportamentos que respeitem o meio ambiente, como: gestão do consumo, reciclagem, viagens, etc. (GRI, 2019). Alguns dos princípios necessários para a definição do conteúdo dos relatórios de sustentabilidade, segundo a *Global Reporting Initiative* (GRI, 2019), que é uma organização internacional que disponibiliza padrões para a confecção de relatórios de sustentabilidade, estão descritos no QUADRO 3.

QUADRO 3 – PRINCÍPIOS PARA DEFINIÇÃO DO CONTEÚDO DO RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE

Inclusividade de Stakeholder	Convém que a organização identifique suas partes interessadas e explique como respondeu às suas expectativas e interesses razoáveis.
Contexto de Sustentabilidade	O relatório deve apresentar o desempenho da organização no contexto mais amplo de sustentabilidade.
Materialidade	Refletir os impactos econômicos, ambientais e sociais significativos da organização; ou Influenciar substancialmente as avaliações e decisões das partes interessadas.
Integridade	O relatório deve incluir a cobertura dos aspectos materiais e seus limites, o suficiente para refletir os impactos econômicos, ambientais e sociais significativos e para permitir que as partes interessadas avaliem o desempenho da organização no período coberto pelo relatório.

FONTE: O autor, adaptado de GRI (2013).

Os relatórios de sustentabilidade possuem um papel importante na atração de capital do investidor, uma vez que ações não financeiras também são solicitadas como suporte à decisão para fazer investimentos sustentáveis (OLOFSSON; MARK-HERBERT, 2020).

Convém complementar que a sustentabilidade corporativa tem sido um dos tópicos relevantes na agenda das empresas e os relatórios de sustentabilidade têm sido formas de avaliar a competitividade e o desempenho ambiental, social e

econômico (MOTA; MAZZA; OLIVEIRA, 2013). Alguns indicadores e categorias de relatórios de sustentabilidade podem ser observados no QUADRO 4.

QUADRO 4 – INDICADORES GRI.

Categoria		Aspectos
Ambiental		Materiais, Energia, Água, Biodiversidade, Emissões, Efluentes e resíduos, Produtos e serviços, Conformidade, Transporte, Avaliação Ambiental do Fornecedor.
Econômica		Performance econômica, Presença no mercado, Impactos econômicos indiretos, Práticas de aquisição.
Social	Práticas Trabalhistas	Emprego, Relações Trabalhistas / Gerenciais, Saúde e segurança ocupacional, Treinamento e educação, Diversidade e igualdade de oportunidades.
	Direitos humanos	Investimento, Não discriminação, Liberdade de associação e negociação coletiva, Trabalho infantil, Trabalho Forçado ou Obrigatório, Práticas de Segurança, Direitos Indígenas
	Sociedade	Comunidades locais, Anticorrupção, Políticas públicas, Comportamento anticompetitivo, Conformidade, Avaliação do fornecedor para impactos na sociedade.
	Responsabilidade do Produto	Responsabilidade do Produto, Saúde e segurança do cliente, Rotulagem de produtos e serviços, Comunicações de <i>marketing</i> , Privacidade do cliente, Conformidade.

FONTE: O autor, adaptado de GRI (2013).

Atualmente, as partes interessadas estão pressionando significativamente as organizações para que se tornem orientadas para a sustentabilidade, portanto, é importante investigar quais tipos de ferramentas e melhores práticas são utilizadas por organizações com altos níveis de maturidade em sustentabilidade para que outras possam seguir sua liderança (MEZA-RUIZ et al., 2017).

Os relatórios de sustentabilidade são uma fonte importante de informações, pois indicam que uma empresa está comprometida com a transparência e engajamento de partes interessadas, atraindo novos investidores e clientes, aumentando sua eficiência operacional, melhorando o posicionamento da marca e desenvolvendo liderança no mercado (OKONGWU; MORIMOTO; LAURAS, 2013).

Mesmo com a popularização de relatórios de sustentabilidade corporativa, ainda permanecem questões sobre como as marcas de vestuário estão medindo seu desempenho de sustentabilidade (KOZLOWSKI; SEARCY; BARDECKI, 2015). Por isso, a existência de indicadores sustentáveis que integrem critérios ambientais, sociais e econômicos na tomada de decisões, podem se tornar cada vez mais úteis para as organizações (MORIOKA; CARVALHO, 2017).

A próxima seção descreverá a aplicabilidade dos Modelos de Maturidade para a Sustentabilidade Corporativa nas práticas, na mensuração e na maturidade dos indicadores para a indústria da moda brasileira.

2.4 SUSTENTABILIDADE NO SETOR DA MODA: PRÁTICAS, MENSURAÇÃO E MATURIDADE

A sustentabilidade tem sido um tópico bastante proeminente no cenário industrial, por apresentar propostas que aperfeiçoam de forma holística, a relação dos produtores com aspectos sociais, ambientais e do mercado de produção mundial (ARARUNA; LOOS, 2018). Na indústria da moda, esse tema tem ganhado atenção tanto das práticas de negócios quanto da pesquisa acadêmica (YANG; YIPING; TONG, 2017).

Sabe-se que a produção de roupas tem grande impacto ambiental negativo (NIINIMÄKI et al., 2020), por isso, a indústria de vestuário e moda está atraindo um número crescente de estudos relacionados à sustentabilidade (HOLTSTRÖM; BJELLERUP; ERIKSSON, 2019). Sendo que, um dos grandes desafios para as organizações nesse setor, é realizar a mensuração apropriada do desempenho organizacional, considerando os aspectos relativos à sustentabilidade (HOURNEAUX, 2010).

O setor têxtil brasileiro tem aumentado sua produtividade em função de investimentos realizados em inovação e processos, e também na necessidade de ofertar produtos de qualidade, adequados às questões ambientais (MEHLER, 2013). Assim, “muitas empresas têm sido obrigadas a agir de forma proativa, buscando e adotando novas formas de fazer frente às demandas globais, como o esgotamento dos recursos naturais e a poluição” (AGUIAR; JUGEND; FIORINI, 2021, p. 627).

Especificamente na indústria da moda, é preciso destacar a importância da utilização de indicadores e ferramentas que possam cooperar com esse importante setor industrial, que, segundo Thorisdottir e Johannsdottir (2019), sempre foi acusada pelos problemas que causa, como consumo excessivo de recursos, más condições dos trabalhadores, além de um grande problema de descarte.

Compartilhando a mesma vertente, Yang e Jang (2020) enfatizam que a indústria da moda tem sido vista como uma das indústrias mais insustentáveis, cujos consumidores e empresas globais, possuem má reputação e são vistos como uma

indústria que destrói a sustentabilidade. Na parte social, uma das críticas diz respeito ao desenvolvimento da moda, que está ligado às más condições em que os trabalhadores são submetidos (RUSSI; GAVIRA; FERNANDES, 2016).

Apesar da existência de vários motivos pelos quais é difícil incorporar a sustentabilidade na indústria de vestuário (KOZLOWSKI; SEARCY; BARDECKI, 2015), muitas marcas de vestuário avançaram nas iniciativas de sustentabilidade e optaram por compartilhar os detalhes dessas atividades por meio de relatórios de sustentabilidade disponíveis ao público (CANIATO et al., 2012).

Na indústria da moda, esse pensamento têm sido difundido através de práticas e ações de sustentabilidade corporativa, incorporadas nas questões estratégicas organizacionais e divulgadas através de seus relatórios de sustentabilidade.

O estudo de Holtström, Bjellerup e Eriksson (2019) em uma empresa da indústria do vestuário identificou que várias práticas incorporadas ao seu processo produtivo incluem a sustentabilidade, tais como: coleta de roupas velhas para reaproveitamento, reparo de peças, locação de roupas e até venda de produtos usados.

Podendo ser aplicado à indústria da moda, o modelo de maturidade da sustentabilidade corporativa apresentado por Baumgartner e Ebner (2010) relaciona os principais aspectos econômicos e níveis de maturidade correspondentes, conforme QUADRO 5.

QUADRO 5 – ASPECTOS ECONÔMICOS E NÍVEIS DA SUSTENTABILIDADE CORPORATIVA

Aspectos Econômicos	Níveis			
	1 – Iniciante	2 – Elementar	3 – Satisfatório	4 – Sofisticado
Inovação e Tecnologia	Conformidade com as leis e regulamentos relativos à tecnologia.	Primeiro esforço em Pesquisa e Desenvolvimento relacionado à sustentabilidade, além da conformidade com as leis e regulamentos.	A empresa investe de forma proativa em tecnologias ambientais integradas e/ou produção mais limpa.	Esforço significativamente maior relacionado à sustentabilidade do que a média do setor. Uso de tecnologias ambientais, produção mais limpa e emissão zero.
Colaboração	A empresa não é um parceiro ativo nas redes.	Comunicação e colaboração com os parceiros de negócio mais relevantes (fornecedor, cliente).	Maior comunicação e colaboração com os <i>stakeholders</i> (parceiros, ONG's, universidades) sobre questões de sustentabilidade.	A empresa tem um papel proativo e de liderança na criação dessas redes relacionadas à sustentabilidade.

Gestão do Conhecimento (GC)	Nenhuma abordagem sistemática sobre o aspecto.	Atividades específicas de GC para gerar, transferir e salvar conhecimento relacionado à sustentabilidade.	Ampla abordagem e atuação em GC relacionada à sustentabilidade, integrando ativos intangíveis	Abordagens sistemáticas e abrangentes para a GC relacionada à sustentabilidade (do planejamento à melhoria).
Processos	Questões de sustentabilidade não são respeitadas nas definições dos processos.	As questões de sustentabilidade mais relevantes são respeitadas nos processos de negócios.	Questões relevantes de sustentabilidade são respeitadas nos processos de negócios e de suporte.	Os papéis e responsabilidades são bem definidos nos processos de negócios e de suporte.
Compras	A compra orientada para a sustentabilidade não é considerada.	São definidos critérios sociais e ambientais, que são considerados na compra direta (fornecedores diretos).	Definição de critérios sociais e ambientais (ex. baseados em direitos humanos), que são considerados em toda a cadeia de fornecimento.	São definidos critérios sociais e ambientais, que são considerados e verificados ativamente em toda a cadeia de suprimentos.
Relatório de Sustentabilidade	Nenhuma consideração de questões de sustentabilidade em um relatório.	As questões de sustentabilidade mais relevantes são respeitadas e divulgadas nos canais de comunicação corporativa ou em relatórios de sustentabilidade.	Além das questões divulgadas, metas e medidas são definidas e comunicadas.	Além das metas, questões e medidas constantes nos relatórios, a comunicação passa a ser bidirecional.

FONTE: O autor, adaptado de Baumgartner e Ebner (2010).

As receitas e os custos, juntamente com os mecanismos que impulsionam os seus processos, são importantes para que o modelo de negócios seja lucrativo e para a sobrevivência da empresa a longo prazo, desenvolvendo um modelo de negócio com níveis elevados de sustentabilidade (HOLTSTRÖM; BJELLERUP; ERIKSSON, 2019). Indicadores como esses fazem parte dos aspectos econômicos da sustentabilidade corporativa, cuja gestão pode levar a bons resultados financeiros e de sustentabilidade para a empresa (LOOS; RODRIGUEZ, 2016).

Abordando outra dimensão, Caniato et al. (2012) realizaram um estudo de caso sobre a cadeia de suprimentos da indústria da moda, explorando a sustentabilidade ambiental, cujos critérios relatados incluíram: uso de materiais reciclados e orgânicos, redução de resíduos de produtos e substâncias químicas,

redução do consumo de água e energia e diminuição das emissões de CO₂ e poluição da água.

Outro estudo como o de Carvalho (2016), destaca alguns pontos que devem ser cumpridos para que o sistema de produção da indústria da moda seja considerado sustentável, tais como: o uso de algodão orgânico com tingimento natural; a não utilização de produtos químicos na lavagem das peças e a reutilização da água utilizada nesse processo; a reciclagem dos resíduos; o uso de mão-de-obra de acordo com as leis trabalhistas e o cumprimento à legislação ambiental vigente.

Assim como descrito em Loos e Rodriguez (2016) esses aspectos tratam dos impactos ambientais decorrentes das atividades corporativas, causados pelo uso de recursos naturais, emissões no ar, água, ou solo, bem como danos ao meio ambiente decorrentes de resíduos perigosos.

Os aspectos ambientais da sustentabilidade corporativa e seus respectivos níveis de maturidade, indicados por Baumgartner e Ebner (2010), podem ser visualizados no QUADRO 6:

QUADRO 6 – ASPECTOS AMBIENTAIS E NÍVEIS DA SUSTENTABILIDADE CORPORATIVA

Aspectos Ambientais	Níveis			
	1 – Iniciante	2 – Elementar	3 – Satisfatório	4 – Sofisticado
Recursos (materiais, energia), incluindo reciclagem	São considerados apenas critérios econômicos e técnicos para a utilização dos recursos.	Para a utilização dos recursos são considerados parcialmente os critérios econômicos, técnicos e/ou ambientais e sociais.	A eficiência de recursos é medida nos processos de negócios; metas de gestão de recursos são definidas. Os princípios da sustentabilidade são parcialmente considerados.	A eficiência dos recursos é controlada para todos os processos, levando em conta os critérios econômicos, técnicos, ambientais e sociais, alinhados com os princípios de sustentabilidade.
Emissões no ar, na água e no solo	Conformidade com as leis e regulamentos relativos a emissões para o ar, água ou solo.	Além da conformidade legal, há a definição de metas de redução para as principais emissões.	Metas de redução das emissões são bem definidas, com a utilização de tecnologias de produção mais limpa.	Metas ambiciosas de redução de emissões atmosféricas são definidas, tal como atividades de emissão zero.
Lixo e resíduos perigosos	Conformidade com as leis e regulamentos relativos a resíduos (perigosos).	Definição de metas de redução para grandes fluxos de resíduos.	Utilização de tecnologias de produção mais limpa. Além da criação de metas de redução para a maioria das emissões.	Os resíduos (perigosos) são evitados devido às atividades de emissão zero. Metas ambiciosas para redução de fluxos de resíduos.

Biodiversidade	Conformidade com as leis e regulamentos relativos à biodiversidade.	Os impactos mais relevantes sobre a biodiversidade são identificados e considerados.	A biodiversidade e o impacto organizacional sobre ela na estratégia, política e processos são considerados.	São implementadas atividades e abordagens de destaque para diminuir o impacto organizacional na biodiversidade.
Questões ambientais do produto	As questões ambientais não são levadas em conta ou apenas cumprem leis.	Identificação de impactos ambientais e sua redução para determinados produtos.	São identificados os impactos ambientais e sua redução para a maioria dos produtos.	Otimização do desempenho ambiental dos produtos da cadeia de suprimentos (em colaboração com parceiros).

FONTE: O autor, adaptado de Baumgartner e Ebner (2010).

Nesse contexto, práticas como o “comércio justo” ou o “*upcycling*”, podem ser consideradas promotoras da sustentabilidade na indústria da moda. Para Carvalho (2016, p.176) “o comércio justo é um exemplo de união de valor econômico e social. Tem como meta aumentar a receita dos produtores, através do aumento do pagamento sobre a produção”. Já o *upcycling* reinsere a peça descartada no processo para transformá-la em uma nova, com criatividade e baixo gasto de energia (CARVALHAL, 2016).

Os impactos sociais causados pelo histórico de uso de mão de obra terceirizada composta por trabalho análogo à escravidão é uma preocupação presente no estudo de Los et al. (2021), pesquisados na indústria da moda e baseados em dados sobre a quantidade de trabalhadores flagrados em situação de escravidão e o número de autuações realizadas por entidades regulamentadoras.

A dimensão social da sustentabilidade corporativa trata da consciência da responsabilidade que a empresa carrega por suas ações, bem como um compromisso genuíno com todos os *stakeholders* em cada atividade comercial realizada, com o objetivo de manter uma posição de sucesso no mercado ao longo do tempo (LOOS; RODRIGUEZ, 2016).

Baumgartner e Ebner (2010) dividem a dimensão social da sustentabilidade corporativa em aspectos ‘internos’ e ‘externos’. No que tange aos aspectos sociais internos, assim como seus níveis de maturidade, podem ser visualizados no QUADRO 7:

QUADRO 7 – ASPECTOS SOCIAIS INTERNOS E NÍVEIS DA SUSTENTABILIDADE CORPORATIVA

Aspectos Sociais Internos	Níveis			
	1 – Iniciante	2 – Elementar	3 – Satisfatório	4 – Sofisticado
Governança Corporativa	As estruturas obrigatórias para a governança corporativa são focadas.	Foco nas estruturas obrigatórias e voluntárias de governança corporativa.	Foco nas estruturas obrigatórias e voluntárias, além de outras medidas para garantir a transparência corporativa.	Compromisso proativo, regras mais fortes, além de outras medidas para garantir a transparência corporativa.
Motivação e incentivos	A motivação dos colaboradores para atingir as metas não está focada na sustentabilidade.	Em diversas áreas da organização, são definidas medidas de incentivo para aumentar a motivação em relação à sustentabilidade.	A alta direção tem uma função exemplar em relação às questões de sustentabilidade.	Os funcionários são eficientemente apoiados por motivação e incentivos (monetários e não monetários). Os princípios de sustentabilidade são internalizados e mudam o comportamento.
Saúde e segurança	A saúde e a segurança são respeitadas na medida da obrigação legal.	A implantação de medidas de saúde e segurança é mais de caráter reativo do que planejada.	As atividades são planejadas e definidas para evitar riscos de saúde e segurança a longo prazo.	As atividades são planejadas, definidas e aprimoradas para evitar riscos de saúde e segurança a longo prazo, em direção à sustentabilidade.
Desenvolvimento de capital humano	Não há medidas específicas de desenvolvimento de capital humano em relação à sustentabilidade.	Determinadas medidas de desenvolvimento do capital humano são definidas em relação à sustentabilidade.	Vários programas e medidas de educação são oferecidos. A maioria dos funcionários é treinada em questões de sustentabilidade.	Além de cursos e programas, todos os colaboradores são treinados em questões de sustentabilidade.

FONTE: O autor, adaptado de Baumgartner e Ebner (2010).

Assim como os fatores sociais internos, os fatores sociais externos também afetam a posição da empresa em relação à sustentabilidade corporativa (LOOS; RODRIGUEZ, 2016), tais aspectos são indicados por Baumgartner e Ebner (2010) no QUADRO 8:

QUADRO 8 – ASPECTOS SOCIAIS EXTERNOS E NÍVEIS DA SUSTENTABILIDADE CORPORATIVA

Aspectos Sociais Externos	Níveis			
	1 – Iniciante	2 – Elementar	3 – Satisfatório	4 – Sofisticado
Comportamento ético e direitos humanos	Os direitos humanos são geralmente respeitados, mas não existem códigos, diretrizes ou comportamento corporativo na organização	Os direitos humanos são respeitados. As principais regras de como se comportar dentro da organização são definidas.	Existe a definição de códigos corporativos e diretrizes de comportamento (interno) em toda a organização.	São definidos códigos corporativos e diretrizes de comportamento (interno) em toda a organização. Controle e melhoria proativa desses códigos.
Sem atividades controversas	Não existe nenhuma declaração contra atividades controversas.	A empresa declara estar ciente de quem vende seus produtos.	A organização tem conhecimento para quem vende seus produtos e estabelece medidas para reduzir atividades controversas.	Demonstra credibilidade na medida em que oferece e segue possibilidades para evitar o uso negativo de seus produtos, com base nos requisitos.
Sem corrupção e cartel	Existe conformidade com as leis e regulamentos relativos à corrupção e cartel.	Cumprimento de leis e regulamentos; são identificados os impactos mais importantes relativos às práticas corruptas.	Os impactos relativos às práticas corruptas são totalmente identificados e medidas para evitá-los.	Existem regras distintas para demonstrar todos os tipos e consequências (internas) de práticas corruptas e medidas definidas para evitá-las.
Cidadania Corporativa	A cidadania corporativa não está focada na organização.	Certos projetos de cidadania corporativa são iniciados ou apoiados (principalmente em termos monetários).	A cidadania corporativa é sistematicamente planejada e conduzida (compromisso monetário e não monetário).	A cidadania corporativa é planejada, conduzida e focada no compromisso de longo prazo. A maioria dos funcionários está integrada ao processo.

FONTE: O autor, adaptado de Baumgartner e Ebner (2010).

Baumgartner e Ebner (2010) reiteram a necessidade da existência de estratégias abrangentes de sustentabilidade corporativa, considerando todas as dimensões da sustentabilidade, seus impactos e suas inter-relações. Nesse sentido, as organizações são uma ponte para a aproximação da sustentabilidade global, pois, permitem a criação de valor intangível para novos modelos de crescimento econômico, que incluem a sustentabilidade tripartida como pilar indissociável tanto das organizações como da sociedade em geral. (RODRIGUES; FRANCO, 2019).

O estudo realizado por Kozlowski, Searcy e Bardecki (2015) em quatorze empresas da indústria do vestuário, assinalou a existência de uma série de indicadores da sustentabilidade, tais como: utilização de matéria prima 'ecologicamente correta', proveniente de fornecedor aderente aos códigos de ética estabelecidos pela empresa de vestuário e certificado por outros órgãos de regulamentação; redução de resíduos e diferentes tipos de uso de recursos (por exemplo, energia, água); entre outras preocupações com as questões ambientais dos seus produtos.

O capítulo seguinte apresenta os procedimentos metodológicos que orientaram a realização desta pesquisa.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo, encontram-se os procedimentos metodológicos adotados para o presente estudo, em que são apresentadas as questões e as etapas da pesquisa, bem como a técnica de coleta e análise de dados. Para tanto, o capítulo está dividido a partir dos seguintes tópicos: i) questões de pesquisa; ii) definição das categorias analíticas; iii) caracterização do estudo; iv) etapas da pesquisa; v) técnicas de coleta e análise de dados.

3.1 QUESTÕES DE PESQUISA

As questões de pesquisa devem conduzir um estudo e explorar um fenômeno ou conceito central em consonância com a metodologia pretendida, permitindo compreender detalhes desse fenômeno (CRESWELL; CRESWELL, 2018).

Portanto, esta pesquisa pretende responder à seguinte questão: **de que forma as práticas de sustentabilidade corporativa estão sendo manifestadas em empresas do setor da moda brasileira, a partir de um modelo de maturidade da sustentabilidade corporativa?**

As questões específicas de um projeto científico afunilam o foco do estudo, permitindo uma maior compreensão sobre os detalhes da questão central (CRESWELL; CRESWELL, 2018). No presente projeto, as questões específicas são:

- a) Quais os principais Modelos de Maturidade da Sustentabilidade Corporativa existentes na literatura?
- b) Como as práticas de sustentabilidade são manifestadas na indústria da moda brasileira, a partir Modelo de Maturidade da Sustentabilidade Corporativa escolhido?
- c) Quais as contribuições do Modelo de Maturidade da Sustentabilidade Corporativa no setor da moda brasileira?

3.2 DEFINIÇÃO DAS CATEGORIAS ANALÍTICAS

Existem duas formas de definir as categorias analíticas pertinentes a este estudo, a constitutiva e a operacional. As definições constitutivas são aquelas advindas dos dicionários, enquanto as definições operacionais atuam como uma ponte de ligação entre conceitos e observações, atribuindo significados que podem ser identificados pelo pesquisador (KERLINGER, 2009).

Para este estudo, as definições constitutivas e operacionais dos termos sustentabilidade corporativa e modelo de maturidade da sustentabilidade corporativa são apresentadas a seguir:

3.2.1 Sustentabilidade Corporativa

Definição constitutiva: A Sustentabilidade Corporativa foi definida como o equilíbrio entre retornos econômicos, proteção ambiental e desenvolvimento social, sem colocar em risco o desenvolvimento futuro (SARI et al., 2020). Ela envolve ações, processos e estratégias organizacionais que contribuem para as dimensões econômica, social e ambiental do desenvolvimento sustentável (LINNENLUECKE; RUSSELL; GRIFFITHS, 2009).

Percurso empírico: As práticas, ações e estratégias de sustentabilidade corporativa das organizações foram levantadas por meio de análise documental dos relatórios de sustentabilidade das empresas pesquisadas, descritas pelo modelo de maturidade da sustentabilidade corporativa escolhido.

3.2.2 Modelo de Maturidade da Sustentabilidade Corporativa

Definição constitutiva: Modelo de Maturidade da Sustentabilidade Corporativa é um modelo que integra as questões sustentáveis à estratégia da organização através de um quadro referencial para analisar o nível de maturidade das práticas de sustentabilidade, com o objetivo de guiar o avanço organizacional rumo à integração total da sustentabilidade em seus processos, considerando os aspectos sociais, ambientais e econômicos (HEPPER et al., 2017).

Percurso empírico: Um modelo de maturidade para a sustentabilidade corporativa pressupõe o desenvolvimento de indicadores que possam mensurar as ações organizacionais que incluem aspectos econômicos, ambientais e sociais em todos os níveis estratégicos de uma empresa. As dimensões e níveis descritos nos modelos de maturidade da sustentabilidade corporativa servem como base para analisar a empresa em uma perspectiva de desenvolvimento de ações sustentáveis.

3.3 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO

A presente pesquisa é definida pelo seu caráter qualitativo, pois a intenção é explorar e analisar, de maneira aprofundada, um conjunto de fatores existentes sobre um fenômeno e apresentar perspectivas variadas ou significados sobre os elementos que os cercam (CRESWELL, 2014; CRESWELL; CRESWELL, 2018), observado neste estudo pelo intuito de compreender a contribuição dos modelos de maturidade da sustentabilidade corporativa em empresas brasileiras de moda.

Quanto ao objetivo, essa pesquisa é classificada como exploratória, já que, por meio de uma revisão bibliográfica, foram mapeados os construtos do tema de pesquisa, além da análise aprofundada dos mesmos, com a finalidade de desenvolver, esclarecer ou modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas (GIL, 2008).

A pesquisa também é caracterizada como descritiva (BABBIE, 2014), visto que os aspectos relacionados ao processo de desenvolvimento dos níveis de maturidade em relação à sustentabilidade corporativa em empresas da indústria da moda brasileira, foram narrados e discutidos ao longo do estudo. Essa condição é estabelecida mediante detalhamento das ações e atividades identificadas nos relatórios de sustentabilidade das empresas em questão.

A estratégia de pesquisa adotada nesta dissertação é a pesquisa documental, em que se utiliza como fonte de dados todo tipo de documento, cujo conteúdo serve como base de investigação e análise por parte do pesquisador (SEVERINO, 2007). No caso desta dissertação, a pesquisa documental se deu em virtude do levantamento dos relatórios de sustentabilidade de empresas da indústria da moda brasileira, em busca de indicadores e práticas de sustentabilidade corporativa, classificadas de acordo com o modelo de maturidade selecionado.

3.4 ETAPAS DA PESQUISA

O processo de pesquisa envolve questões e procedimentos emergentes, dados coletados no ambiente do participante, análise indutiva de dados de particulares para temas gerais e a consequente interpretação do pesquisador (CRESWELL; CRESWELL, 2018).

3.4.1 Revisão da literatura

Na pesquisa em administração, o processo de revisão da literatura é uma ferramenta fundamental, utilizada para gerenciar a diversidade de conhecimentos, mapear e avaliar o território intelectual existente (TRANFIELD; DENYER; SMART, 2003). Ademais, a pesquisa bibliográfica é aquela realizada a partir de registros disponíveis, provenientes de pesquisas anteriores, em documentos como livros, artigos, teses, etc. (SEVERINO, 2007).

A revisão se deu seguindo as recomendações de Creswell (2010), que afirma que uma revisão de literatura compreende localizar e resumir os estudos sobre um determinado tópico, seguindo os seguintes passos: Identificar as palavras-chave; realizar buscas nas bases de dados escolhidas; delimitar seu campo de busca ao tópico de sua pesquisa; mapear a literatura pertinente encontrada; resumir o conteúdo dos elementos mais importantes e estruturar a revisão tematicamente.

Inicialmente, foi realizada a busca por artigos relevantes na base de dados Scopus, com os construtos escolhidos, utilizando a pesquisa padrão dos buscadores que envolve os itens: título do artigo, resumo e palavras-chave, e teve como objetivo compreender o estado atual dos modelos de maturidade da sustentabilidade corporativa na indústria da moda.

O estágio seguinte envolveu selecionar os principais autores, publicações e artigos, com o propósito de identificar lacunas existentes na literatura. Nessa fase, buscou-se a revisão do conteúdo com o objetivo de identificar os modelos de maturidade existentes sobre a sustentabilidade corporativa, assim como sua possível aplicação na indústria da moda brasileira, e consistiu na leitura e investigação das publicações sobre o tema.

3.4.2 Pesquisa documental

A pesquisa documental é aquela em que os dados obtidos são estritamente provenientes de documentos, com o objetivo de extrair informações, descobrir as circunstâncias sociais, econômicas e ecológicas a fim de compreender um fenômeno (LÜDKE; ANDRÉ, 1986; KRIPKA; SCHELLER; BONOTTO, 2015).

O uso da análise documental como percurso metodológico busca identificar elementos factuais nos diversos tipos de documentos, com o objetivo de analisar, compreender o teor, e deles, obter as mais significativas informações, conforme os objetivos de pesquisa estabelecidos (JUNIOR et al., 2021).

O objetivo desta etapa foi angariar relatórios de sustentabilidade das empresas da indústria da moda brasileira e agrupar informações sobre as atitudes, processos e percepções das empresas sobre determinadas ações, a fim de verificar suas capacidades em desenvolver seus níveis de maturidade para a sustentabilidade corporativa.

A escolha pelos relatórios de sustentabilidade se deu pela importância desse documento no ambiente empresarial, pois, por meio da publicação desses relatórios e da integração de medidas sustentáveis na análise do desempenho dos funcionários ou treinamento dos mesmos, cria-se um ambiente favorável para mudanças de valores e crenças (LINNENLUECKE; RUSSELL; GRIFFITHS, 2009).

Como critério de escolha dos documentos a serem analisados, optou-se por explorar os relatórios de sustentabilidade das empresas brasileiras da indústria da moda que publicaram e disponibilizaram seus relatórios anuais nos últimos três anos, são elas: Hering, Lupo, Malwee e Renner. O acesso a estes relatórios deu-se a partir de uma busca nos sítios eletrônicos das respectivas empresas.

As empresas escolhidas são signatárias da Associação Brasileira do Varejo Têxtil – ABVTEX, que abrange grandes marcas e varejistas do mercado nacional e que envolve padrões, auditorias e certificações. Elas também estão presentes no Índice de Transparência da Moda Brasil – ITMB, que compila dados das empresas que alcançaram maiores níveis de transparência sobre suas políticas, práticas e impactos econômicos, sociais e ambientais, através da disponibilização de seus relatórios de sustentabilidade (SEBRAE, 2021).

Os relatórios consultados foram selecionados considerando que os mesmos deveriam conter informações relevantes sobre o processo produtivo, indicadores,

práticas, atividades, campanhas e compromissos assumidos com a sociedade, por exemplo. Tais relatórios podem atuar na avaliação do desempenho e posicionamento da empresa em questões sustentáveis (NASCIMENTO; ARAÚJO; ALVES, 2017). O QUADRO 9 traz a quantidade e os respectivos anos dos relatórios de sustentabilidade pesquisados:

QUADRO 9 – RELATÓRIOS DE SUSTENTABILIDADE ANALISADOS

EMPRESAS	Nº de relatórios	Ano
Cia. Hering	3	2018, 2019, 2020
Lupo S.A* *A cobertura do relatório da Lupo considerou o período de 3 anos, compreendendo 2017, 2018 e 2019, com sua divulgação acontecendo em 2020, sendo que os próximos relatórios serão elaborados a cada 2 anos.	1	2020
Grupo Malwee	3	2018, 2019, 2020
Lojas Renner	3	2018, 2019, 2020
TOTAL	10	

FONTE: O autor (2022).

3.5 TÉCNICAS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Esta seção apresenta a forma como os dados dos relatórios de sustentabilidade foram coletados e analisados, assim como os critérios de validade e confiabilidade empregados no presente estudo, complementando com apresentação dos métodos de análise de dados.

3.5.1 Coleta e codificação de dados

Os dados coletados nos relatórios de sustentabilidade selecionados foram codificados conforme proposto por Miles, Huberman e Saldaña (2014). Seguindo essa metodologia, os relatórios de sustentabilidade foram analisados qualitativamente usando o *software* ATLAS.ti®, versão 22, bastante utilizado nesse tipo de análise, por permitir organizar, registrar e acompanhar os registros efetuados na pesquisa (PAULUS et al., 2019).

A codificação envolve examinar uma parte coerente de seu material - uma palavra, um parágrafo - e rotulá-la com uma palavra ou frase curta que resuma seu conteúdo (LINNEBERG; KORSGAARD, 2019).

O processo de codificação envolveu: codificação descritiva, que consiste em atribuir códigos a um pequeno trecho dos dados para resumi-los em uma palavra ou frase curta, e codificação estrutural ou holística em que foi aplicado um único código a uma grande quantidade de dados para capturar uma visão geral do conteúdo, desenvolvendo as categorias de análise (MILES; HUBERMAN; SALDAÑA, 2014; SALDAÑA, 2016).

A etapa de codificação proposta por Saldaña (2016), consistiu em duas fases: inicialmente, utilizando o *software* ATLAS.ti® foi desenvolvida uma lista de códigos oriundos do modelo de maturidade da sustentabilidade corporativa proposto por Baumgartner e Ebner (2010). Foram criados 58 códigos, agrupados de acordo com as dimensões e aspectos descritos. A lista de códigos e suas definições foi utilizada durante todo processo de coleta.

A segunda fase, ainda utilizando o programa citado, foi composta pela localização de 500 citações nos relatórios de sustentabilidade, referentes às práticas e ações enquadradas nos códigos criados.

3.5.2 Análise dos dados

A análise documental foi realizada com base nos dados disponíveis nos relatórios anuais de sustentabilidade no período entre 2018 e 2020, completando três anos de relatórios pesquisados de cada empresa escolhida, com exceção do relatório da Lupo, que foi publicado no ano de 2020, sintetizando dados de 2017, 2018 e 2019.

A intenção da análise foi identificar práticas de sustentabilidade publicados pelas empresas pesquisadas, em relação às dimensões e níveis de maturidade da sustentabilidade corporativa. Os dados, de fonte secundária, foram utilizados com o objetivo de comparar as teorias expostas com a realidade das empresas pesquisadas.

A análise qualitativa dos dados foi feita segunda a recomendação de Miles, Huberman e Saldaña (2014), desenvolvendo as seguintes etapas:

- a) Síntese de dados, seguindo a codificação apresentada;
- b) Exibição de dados, com o apoio de *software*;
- c) Desenho de conclusão.

Dados das iniciativas, ações e indicadores de sustentabilidade corporativa foram coletados dos relatórios anuais das empresas da indústria da moda pesquisadas e relacionados aos aspectos de cada uma das dimensões da sustentabilidade corporativa descritas por Baumgartner e Ebner (2010), o que permitiu que fossem classificados por nível de maturidade.

A categorização das práticas foi realizada de acordo com a descrição contida nos aspectos do modelo de maturidade utilizado, tendo sido feita a leitura completa dos relatórios, identificando e nivelando as ações, conforme os perfis e códigos estabelecidos previamente.

Em uma primeira perspectiva buscou-se descrever quais são as iniciativas mais comuns apresentadas pelos modelos de maturidade da sustentabilidade corporativa. Na segunda perspectiva buscou-se identificar as principais práticas e ações desenvolvidas pelas empresas da indústria da moda brasileira nos quesitos selecionados. O tratamento dos dados referentes às inferências dos relatórios de sustentabilidade foi realizado por meio das técnicas de análise de conteúdo, com o auxílio do *software* ATLAS.ti®.

A análise de conteúdo é um método objetivo, sistemático e observacional, utilizado em pesquisas qualitativas e quantitativas e altamente valiosa quando usada em combinação com outros métodos de pesquisa (DENZIN; LINCOLN, 2018). A análise de conteúdo descreve as nuances e significados incorporados de palavras, frases ou conceitos encontrados nos dados como parte de seus processos analíticos (MILES; HUBERMAN; SALDAÑA, 2014).

Segundo Creswell (2010, p. 217), “a análise de dados qualitativos é conduzida concomitantemente com a coleta dos dados, a realização de interpretações e a redação de relatórios”. Nesse caso, os dados constantes nos relatórios de sustentabilidade dos últimos três anos foram analisados para compreender o engajamento das organizações estudadas em relação aos aspectos presentes no modelo de maturidade da sustentabilidade corporativa selecionado.

A análise de conteúdo seguiu conforme sugerida por Creswell e Cresswell (2018), e envolveu segmentar e desmontar os dados e juntá-los novamente,

comparando-os, com a intenção de dar sentido ao conteúdo encontrado, cujas fases são descritas abaixo:

1. **Procedimentos simultâneos:** análise de dados na pesquisa qualitativa, lado a lado com outras partes do desenvolvimento do estudo;
2. **Filtrar os dados:** foco em alguns dos dados, agregados em um pequeno número de temas;
3. **Usar programas de software de computador qualitativos para obter assistência:** utilização de *software* qualitativo, que ajudou na organização, classificação e pesquisa nos documentos.
4. **Visão geral do processo de análise de dados:** análise e conclusão das relações encontradas nas informações.

Para realizar a análise de conteúdo, um esquema de codificação foi estabelecido com base na literatura pertinente, a fim de garantir que as informações relevantes constantes nos documentos explorados fossem capturadas e a devida correspondência com os aspectos da sustentabilidade corporativa e seus respectivos níveis de maturidade fosse alcançada. Os códigos criados no *software* ATLAS.ti®, referentes aos aspectos econômicos, ambientais e sociais (interno e externo), estão dispostos nas FIGURAS 3, 4 e 5, respectivamente.

FIGURA 3 – CODIFICAÇÕES DOS ASPECTOS DA DIMENSÃO ECONÔMICA



FONTE: Elaborado pelo autor (2022)

É importante destacar que os códigos foram criados com base nos aspectos das respectivas dimensões e no nível de maturidade das práticas e ações encontradas nos relatórios de sustentabilidade, de forma que os aspectos cujos

níveis não foram identificados dentro da classificação do modelo proposto por Baumgartner e Ebner (2010), não foram gerados. Os códigos dos aspectos ambientais estão organizados na FIGURA 4.

FIGURA 4 – CODIFICAÇÕES DOS ASPECTOS DA DIMENSÃO AMBIENTAL



FONTE: Elaborado pelo autor (2022)

Os códigos dos aspectos sociais internos e externos estão ordenados na FIGURA 5.

FIGURA 5 – CODIFICAÇÕES DOS ASPECTOS DA DIMENSÃO SOCIAL



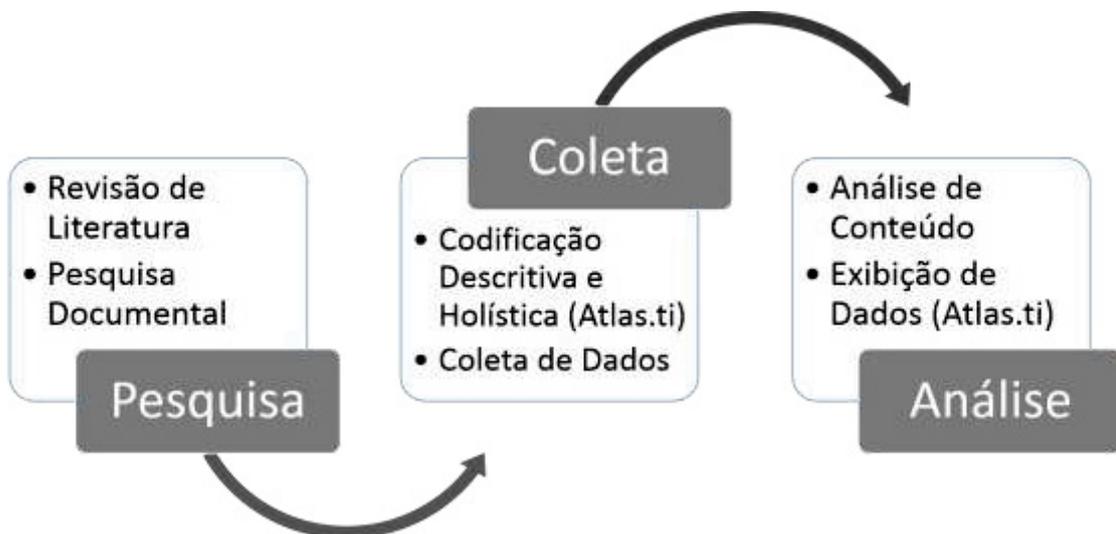
FONTE: Elaborado pelo autor (2022)

Além das etapas de codificação e coleta de dados, a análise consistiu na interpretação e alocação das práticas nos respectivos níveis de maturidade, de acordo com a descrição dos aspectos existentes no modelo de maturidade da sustentabilidade corporativa de Baumgartner e Ebner (2010). As planilhas com os dados foram extraídas do *software* utilizado e trouxeram informações que puderam contribuir para a análise dos dados, tais como: quantidade de citações, agrupadas por aspectos e documentos analisados, conteúdo da citação, empresa e ano em que a prática foi realizada na empresa. Também foram criadas tabelas de co-ocorrência e redes, que serviram de base para representar graficamente os dados e apresentar os resultados.

Quanto à validade de uma pesquisa, ela refere-se à aplicação de determinados procedimentos para a verificação da precisão das informações observadas pelo pesquisador. Já a confiabilidade em pesquisas qualitativas mostra que a abordagem do pesquisador é consistente entre diferentes pesquisadores e projetos (CRESWELL; CRESWELL, 2018). Como forma de aumentar a validade e a confiabilidade da presente pesquisa, utilizou-se o *software* ATLAS.ti®. A coleta, a codificação e a releitura dos dados evidenciam a confiabilidade, assegurada pela utilização do *software* em questão para análise dos dados.

Por fim, a FIGURA 6 apresenta um compilado dos procedimentos metodológicos adotados nesta pesquisa.

FIGURA 6 – PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA



FONTE: Elaborada pelo autor (2022).

O próximo capítulo se dedica a apresentar os resultados deste estudo, a partir das pesquisas nos relatórios de sustentabilidade das empresas selecionadas.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

O presente capítulo apresenta os resultados da pesquisa documental, cujos dados foram extraídos dos relatórios anuais de sustentabilidade de empresas brasileiras da indústria da moda: Hering, Lupo, Malwee e Renner. A análise envolveu as publicações de 2018 a 2020 das empresas relacionadas.

A **Cia. Hering**, fundada em Blumenau – SC, é uma das mais longevas empresas brasileiras ainda em atividade, com 140 anos de história, 4.635 colaboradores e presença em todas as regiões do Brasil, por meio das marcas Hering, Hering Kids e DZARM (HERING, 2020).

A **Lupo** fabrica moda íntima, meias e roupas esportivas. A empresa está sediada em Araraquara – SP, com capacidade produtiva superior a 120 milhões de produtos por ano. Conta com 4.254 colaboradores diretos (LUPO, 2020).

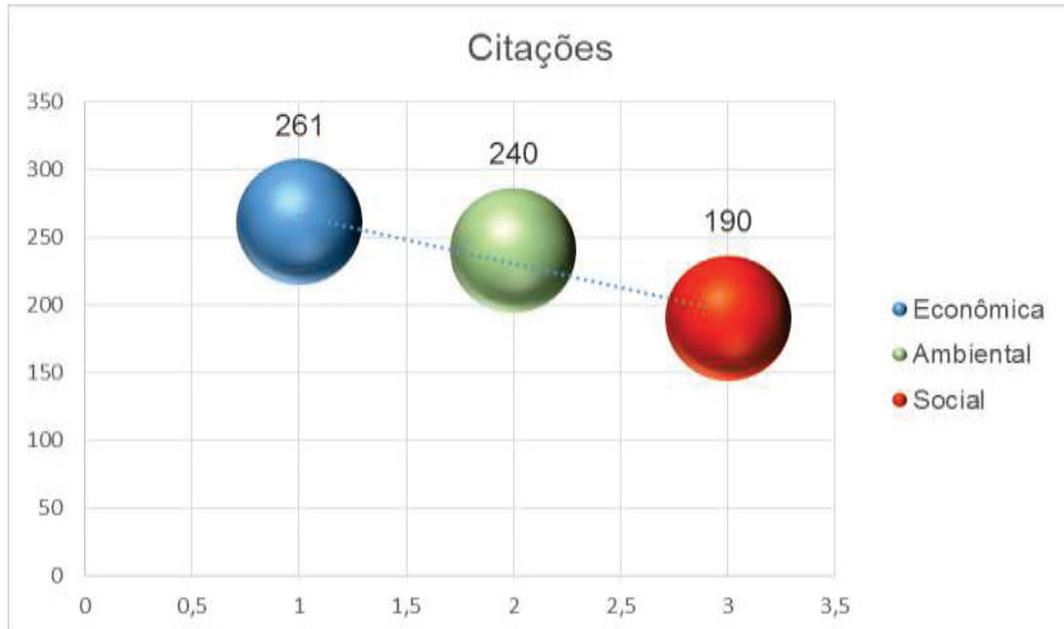
O **Grupo Malwee**, fundado em 4 de julho de 1968, na cidade de Jaraguá do Sul – SC, conta com 20 mil pontos de venda, quase quatro mil funcionários diretos e três unidades fabris (MALWEE, 2020).

A **Renner**, com 55 anos de história, conta com 606 lojas, 20 marcas próprias, 3 centros de distribuição e 24,8 mil colaboradores. A empresa segue um conjunto de melhores práticas orientadoras de organismos internacionais, como a ONU – Organização das Nações Unidas, a OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico e a OIT – Organização Internacional do Trabalho (RENNER, 2020).

Os relatórios de sustentabilidade das respectivas empresas foram analisados individualmente, comparativamente e em uma perspectiva unificada. As próximas seções são compostas pelos resultados encontrados nos relatórios analisados, dispostos conforme as dimensões e os aspectos desenvolvidos pelo modelo de maturidade da sustentabilidade corporativa de Baumgartner e Ebner (2010).

Entre as dimensões, a que teve maior quantidade de citações foi a econômica, com 261 referências, seguida da ambiental, com 240 e, por último, a dimensão social, englobando os aspectos internos e externos, com 190 citações, conforme visualizado na FIGURA 7, com base na tabela de co-ocorrências do ATLAS.ti®.

FIGURA 7 – NÚMERO DE CITAÇÕES NAS 3 DIMENSÕES DA SUSTENTABILIDADE



FONTE: O autor (2022).

As primeiras análises realizadas nos relatórios publicados pelas empresas brasileiras de moda, estão descritas nas seções seguintes. Lembrando que uma mesma citação pode fazer parte de vários códigos diferentes, por abordar numa só prática, aspectos que impactam mais de uma dimensão, como por exemplo, a implantação de uma nova tecnologia, que por sua vez, também influencia no processo produtivo e na economia de recursos.

4.1 DIMENSÃO ECONÔMICA

Os aspectos econômicos estão relacionados aos fatores que impactam as questões financeiras, processuais e de recursos de uma forma geral ou aqueles que afetam especificamente um modelo de negócio. Delimitados por Baumgartner e Ebner (2010), esses aspectos são: Inovação e tecnologia; Colaboração; Gestão do conhecimento; Processos; Compras e Relatório de sustentabilidade, dispostos nos níveis de maturidade 1 – Iniciante; 2 – Elementar; 3 – Satisfatório e 4 – Sofisticado.

No geral, a dimensão econômica obteve um total de 19 códigos e 261 citações, das quais 189 foram compreendidas no nível 3 (satisfatório) de maturidade, demonstrando que as questões mais relevantes de sustentabilidade corporativa são respeitadas nos processos de negócios.

O QUADRO 10, na sequência, apresenta a distribuição relativa das citações entre os aspectos econômicos e níveis de maturidade, nos documentos analisados, já agrupados por empresa. Este foi elaborado a partir da ferramenta Tabela de Co-ocorrência do ATLAS.ti®, sendo que os percentuais foram calculados pelo próprio software, respeitando a proporcionalidade de citações nos documentos, em relação aos totais códigos nas linhas – bem por isso, a coluna de totais sempre em 100%. Na primeira coluna, estão os códigos referentes à cada aspecto da dimensão, seguido da numeração de seu nível (1 a 4). Importante destacar que nem todos os níveis foram verificados nas citações, portanto, somente os que realmente foram aplicados estão dispostos no quadro.

As colunas que seguem apresentam os documentos agrupados das empresas. Conforme maior é o percentual, mais escuro é o tom de azul que preenche a célula do quadro. As porcentagens devem ser compreendidas da seguinte maneira: em relação ao código “Colaboração_2”, do total de 100% das vezes em que foi aplicado em uma citação, em 57,14% dos casos esteve nos documentos da Hering, 14,29% da Malwee e 28,57% da Renner.

QUADRO 10 – DISTRIBUIÇÃO RELATIVA DAS CITAÇÕES DOS ASPECTOS ECONÔMICOS
(continua)

Códigos	Hering Gr=168; GS=3	Lupo Gr=19; GS=1	Malwee Gr=142; GS=3	Renner Gr=171; GS=3	Totais
Colaboração_2 Gr=7	57,14%	0,00%	14,29%	28,57%	100,00%
Colaboração_3 Gr=34	47,06%	0,00%	20,59%	32,35%	100,00%
Colaboração_4 Gr=11	18,18%	0,00%	54,54%	27,27%	100,00%
Compras_2 Gr=10	50,00%	0,00%	20,00%	30,00%	100,00%
Compras_3 Gr=18	22,22%	0,00%	27,78%	50,00%	100,00%
Compras_4 Gr=55	12,73%	3,64%	29,09%	54,54%	100,00%
Gestão Conhecimento_2 Gr=2	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%	100,00%
Gestão Conhecimento_3 Gr=7	28,57%	0,00%	28,57%	42,86%	100,00%
Gestão Conhecimento_4 Gr=2	50,00%	0,00%	50,00%	0,00%	100,00%

QUADRO 10 – DISTRIBUIÇÃO RELATIVA DAS CITAÇÕES DOS ASPECTOS ECONÔMICOS
(conclusão)

Códigos	Hering Gr=168; GS=3	Lupo Gr=19; GS=1	Malwee Gr=142; GS=3	Renner Gr=171; GS=3	Totais
Processos_2 Gr=10	60,00%	0,00%	10,00%	30,00%	100,00%
Processos_3 Gr=87	31,03%	1,15%	17,24%	50,58%	100,00%
Processos_4 Gr=22	13,64%	0,00%	13,64%	72,73%	100,00%
Relatórios_2 Gr=4	25,00%	0,00%	50,00%	25,00%	100,00%
Relatórios_3 Gr=10	10,00%	10,00%	0,00%	80,00%	100,00%
Relatórios_4 Gr=11	18,18%	9,09%	63,64%	9,09%	100,00%
Tecnologia_1 Gr=1	100,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%
Tecnologia_2 Gr=13	61,54%	0,00%	0,00%	38,46%	100,00%
Tecnologia_3 Gr=34	32,35%	0,00%	8,82%	58,82%	100,00%
Tecnologia_4 Gr=5	20,00%	0,00%	20,00%	60,00%	100,00%

Legenda:

Gr = groundedness, em português, magnitude. Diz respeito à quantidade de citações vinculadas ao código.

GS: Número de documentos em um grupo de documentos. Ex: No grupo “Hering” estão três documentos.

FONTE: O autor (2022), com base nos dados da pesquisa.

Em análise holística do aspecto “**Colaboração**”, nota-se que os documentos da Hering possuem maior manifestação no nível 2 – Elementar, ou seja, enquanto a Lupo, não se posiciona nesse sentido, a Malwee apresenta maior manifestação no nível 4 – Sofisticado, e a Renner no nível 3 – Satisfatório. Relevante mencionar que somente o aspecto “**Inovação e tecnologia**” teve citação no nível de maturidade 1 – Iniciante.

Em um total de 53 citações do aspecto “**Inovação e Tecnologia**”, a Renner possui 28 relatos a respeito de ações e práticas que impactam diretamente a forma com que a empresa lida com as questões de inovação e tecnologia em seus negócios. A Hering, possui 21 citações nesse aspecto, sendo que uma delas no nível 1, mais básico de maturidade, se refere à implantação de tecnologia para

adequação à uma lei e outra citação no nível 4, mais maduro, expondo a inauguração de uma loja completa com tecnologias inovadoras.

Ainda no aspecto “**Inovação e Tecnologia**”, a Malwee possui apenas 1 prática enquadrada no nível de maturidade 4 – Sofisticado, tendo a seguinte descrição: “*implantação de uma lavanderia 5.0 - uma tecnologia inédita no país que nos permite desenvolver o jeans mais sustentável do Brasil, com redução de mais de 80% de água e sem uso de químicos nocivos ao meio ambiente*” (MALWEE, 2019, p.3). A Lupo divulgou apenas que: “*investimos em máquinas com tecnologia atualizada*” (LUPO, 2020, p. 34), não tendo sido específica em descrever suas atitudes em relação ao aspecto citado.

Outra iniciativa da categoria “**Inovação e Tecnologia**” e que também impacta o aspecto “**Processos**”, são os investimentos em maquinário. Todas as empresas pesquisadas informaram ter realizado investimentos em máquinas com tecnologias atualizadas, que reduzem o consumo de água, energia, produtos químicos e resíduos tóxicos e fazem o tingimento das peças com maior eficiência.

A criação de lojas específicas que agregam tecnologias e soluções inovadoras é uma amostra de como as empresas buscam alternativas com foco sustentável. A Hering, por exemplo, inaugurou em 2018 uma loja desenvolvida com o apoio de *startups* e parcerias que fortalecem a cultura de inovação na organização. Nela, os processos internos já são pensados desde a criação de coleções até o abastecimento das lojas com produtos tematicamente desenvolvidos.

O Projeto de Gestão de Energia e Ativos, descrito pela Renner (2018), promove a adoção de melhores tecnologias em iluminação e ar condicionado e a ampliação do monitoramento remoto e da automação para ganhos de eficiência no consumo de energia das lojas da Renner.

No aspecto “**Colaboração**”, mas que também afeta a “**Cidadania Corporativa**”, a Hering possui vários projetos e parcerias com Estados e ONG’s, realizados através da Fundação Hermann Hering, com o propósito de contribuir com a ativação sustentável do ecossistema da moda (HERING, 2020).

A “**Gestão do Conhecimento**” alcançou somente 11 citações, do nível 2 – Elementar, ao 4 – Sofisticado, porém, o baixo número de citações deste tópico nos relatórios das organizações pesquisadas, mostra a insuficiência de práticas em questões sistemáticas relacionadas a este aspecto.

A mitigação de riscos e a proteção de dados confidenciais das empresas e dos clientes foram algumas das justificativas para implementação de estruturas e tecnologias de apoio à gestão do conhecimento. A Renner (2020), por exemplo, lista nesse aspecto, algumas condutas e práticas, tais como: políticas internas de sigilo e confidencialidade e regras de comunicação e postura com a mídia.

Com foco na gestão do conhecimento e preocupada em desenvolver e valorizar seus ativos intangíveis, a Hering posiciona suas marcas em função da família, da sustentabilidade e do modo colaborativo, criando unidades de negócio para a gestão integrada de marcas e canais e de uma área dedicada a acelerar a transformação digital da companhia (HERING, 2018).

No geral, a maioria das práticas encontradas no aspecto “**Processos**” foram classificadas como nível 3 (satisfatório) de maturidade. A Renner mencionou 44 práticas pertinentes aos processos, em um total de 86, enquanto a Hering mencionou 27 ações que envolvem o mesmo tema, todas no nível 3 (satisfatório) de maturidade, cujas questões de negócios e de suporte abordam fatos relevantes de sustentabilidade.

O aspecto “**Processos**” foi o mais identificado, tendo obtido um total de 87 citações somente no nível 3 (satisfatório) de maturidade. Exemplos de práticas alusivas a este aspecto, estão descritas no QUADRO 11:

QUADRO 11 – EXEMPLOS DE CITAÇÕES DO ASPECTO “PROCESSOS”

Empresa/Ano	Práticas
Hering, 2018	Implementação de uma plataforma de inteligência artificial para o processo de recrutamento de pessoal.
Hering, 2019	Investimos na aquisição de novas máquinas que agregaram ao processo cerca de 40% de redução no consumo de água, 50% menos uso de produtos químicos e diminuição de cerca de 25% no tempo para o tingimento.
Lupo, 2020	Foram implementadas várias medidas para redução do consumo de água e melhoria nos processos de tingimento.
Malwee, 2019	70% dos modelos devem usar matérias-primas ou processos que contribuam para o desenvolvimento sustentável.
Renner, 2019	Em 2018, realizamos o processo de homologação de 100% das empresas fornecedoras de revenda nacionais contratadas no ano.
Renner, 2020	Adotamos tecnologia para identificação de produtos Renner, o que automatiza processos, e nos dá muito mais precisão e agilidade na gestão de estoque e na reposição da área de vendas.

FONTE: O autor (2022), com base nos dados da pesquisa.

As diversas iniciativas desenvolvidas para redução do impacto ambiental por parte das organizações estudadas, trazem a inovação e a tecnologia aos processos, contribuindo para o aumento da eficiência produtiva, como divulgado no relatório da Renner (2018, p. 46): *“Em 2018, produzimos mais de 12 milhões de peças com matérias-primas e processos menos impactantes, que representam aproximadamente 9% do total de produtos no ano”*.

A inovação no modelo de negócio também impacta diretamente a forma produtiva da indústria, tendo sido desenvolvido pela Hering em 2018, um modelo de negócio híbrido, que envolve produção própria e contratação de confecções para a realização de etapas do processo produtivo. Já a Renner (2020), investe em coleções que identificam produtos com matérias-primas ou processos com menor impacto ambiental e maior geração de valor na cadeia, como a “Re Jeans” e a “Youcom”.

Processos de automatização que garantem precisão e agilidade na gestão de estoque e na reposição da área de vendas, foram encontrados no relatório da Renner (2020). Alocadas no nível intermediário (3) do aspecto de processos, em que as questões relevantes de sustentabilidade são respeitadas nos processos de negócios e de suporte.

No geral, os aspectos relativos aos **“Processos”** são diretamente impactados pela maioria das ações que envolvem a prática produtiva, tanto interna quanto externamente, pois o ciclo de vida dos produtos de moda envolve uma série de etapas e processos, que vai desde a geração da matéria-prima, fabricação do tecido, manufatura, transporte e venda do produto até sua venda ao usuário final.

Há também aquelas empresas que se preocupam com outro processo importante, que é o descarte do produto usado, desenvolvendo ações que possam mitigar os danos causados pelas peças descartadas, como é o caso da Malwee (2019), que iniciou uma parceria com a “Repassa” (site de revenda de roupas que tem como objetivo estimular a circulação de peças usadas para promover a redução dos impactos no meio ambiente) atrelada à meta de logística reversa.

Outras questões, como inovação, logística, processo, etc., também são levadas em conta na estruturação e no planejamento dos processos produtivos, como a automatização do Centro de Distribuição da Hering em 2019, que reduziu o número de horas extras trabalhadas e impactou positivamente no bem-estar de seus colaboradores.

A criação de um “código de conduta para fornecedores”, relatada por todas as empresas, impacta diretamente os indicadores “**Processos**” e “**Compras**”, fazendo com que a cadeia de suprimentos realize adequações em seus produtos, conforme estipulado em tais documentos.

Além da criação de normas e comitês internos, há também a colaboração e participação em outros comitês de sustentabilidade, como é o caso da Renner, que em 2019 se tornou signatária dos principais pactos e conselhos sobre mudança climática, redução de emissões de poluentes, diminuição no uso de recursos naturais, entre outros atrelados à indústria da moda, tais como: Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (CEBDS); Instituto Pacto Nacional pela Erradicação do Trabalho Escravo (InPACTO) e Associação Brasileira do Varejo Têxtil (ABVTEX).

A comunicação das empresas sobre as questões de sustentabilidade mais relevantes é realizada nos canais de comunicação corporativa ou em “**Relatórios de Sustentabilidade**”. Além dos relatórios de sustentabilidade, as empresas pesquisadas demonstraram seu posicionamento em questões ambientais, como a Malwee (2019), que divulgou relatório anual de compras, sendo que, em 2019, 100% dos itens comprados foram de origem vegetal ou sintética.

Reuniões, assembleias e encontros anuais também são realizados com o intuito de divulgar aos interessados os resultados obtidos nos seus diversos projetos e práticas sustentáveis.

4.2 DIMENSÃO AMBIENTAL

Os aspectos ambientais estão relacionados aos impactos que as atividades empresariais causam ao ambiente em que se encontram. Delimitados por Baumgartner e Ebner (2010), eles são compostos por Recursos (materiais, energia, reciclagem); Emissões no ar, na água e no solo; Lixo e resíduos perigosos; Questões ambientais do produto e Biodiversidade, todos com manifestações nos níveis de maturidade 1 – Iniciante; 2 – Elementar; 3 – Satisfatório e 4 – Sofisticado.

Os percentuais do QUADRO 12 devem ser entendidos da seguinte forma: em relação ao código “Amb – Biodiversidade_4”, do total de 100% das vezes em que foi aplicado, em 86,67% dos casos esteve nos documentos da Malwee, enquanto a Renner e a Lupo ficaram com o mesmo percentual, 6,67% cada, sendo

que a Hering não mencionou nenhuma ação atribuída à este nível. Relevante mencionar que tanto o nível 1 – Iniciante, quanto o nível 2 – Elementar, não foram percebidos nos documentos analisados, no que tange ao aspecto “**Biodiversidade**”, enquanto o nível 1 – Iniciante, foi observado somente nos aspectos Recursos e Resíduos.

QUADRO 12 – DISTRIBUIÇÃO RELATIVA DAS CITAÇÕES DOS ASPECTOS AMBIENTAIS

Códigos	Hering Gr=168; GS=3	Lupo Gr=19; GS=1	Malwee Gr=142; GS=3	Renner Gr=171; GS=3	Totais
● Amb - Biodiversidade_3 Gr=1	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%	100,00%
● Amb - Biodiversidade_4 Gr=15	0,00%	6,67%	86,67%	6,67%	100,00%
● Amb - Emissões_2 Gr=12	41,67%	0,00%	33,33%	25,00%	100,00%
● Amb - Emissões_3 Gr=27	18,52%	3,70%	51,85%	25,93%	100,00%
● Amb - Emissões_4 Gr=3	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%	100,00%
● Amb - Questões Ambientais_2 Gr=6	33,33%	0,00%	33,33%	33,33%	100,00%
● Amb - Questões Ambientais_3 Gr=33	24,24%	3,03%	27,27%	45,45%	100,00%
● Amb - Questões Ambientais_4 Gr=28	7,14%	0,00%	17,86%	75,00%	100,00%
● Amb - Recursos_1 Gr=1	100,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%
● Amb - Recursos_2 Gr=38	34,21%	13,16%	28,95%	23,68%	100,00%
● Amb - Recursos_3 Gr=76	36,84%	1,32%	31,58%	30,26%	100,00%
● Amb - Recursos_4 Gr=23	4,35%	0,00%	17,39%	78,26%	100,00%
● Amb - Resíduos_1 Gr=3	66,67%	0,00%	0,00%	33,33%	100,00%
● Amb - Resíduos_2 Gr=21	52,38%	9,52%	14,29%	23,81%	100,00%
● Amb - Resíduos_3 Gr=16	6,25%	0,00%	50,00%	43,75%	100,00%
● Amb - Resíduos_4 Gr=2	0,00%	0,00%	50,00%	50,00%	100,00%

Legenda:

Gr = groundedness, em português, magnitude. Diz respeito à quantidade de citações vinculadas ao código.

GS: Número de documentos em um grupo de documentos. Ex: No grupo “Hering” estão três documentos.

FONTE: O autor (2022), com base nos dados da pesquisa.

No aspecto “**Recursos (materiais, energia, reciclagem)**”, a Malwee (2019) desenvolveu o “Malwee Lab Jeans”, um projeto que conseguiu reduzir em mais de 80% o consumo de água e eliminar os químicos nocivos ao meio ambiente; a empresa também utiliza 50% de água reciclada.

Os projetos de reciclagem, reuso e *upcycling* dos produtos, são temas constantes em todos os relatórios analisados. Nesse sentido, a Renner (2020) possui um projeto de logística reversa de coleta de roupas usadas, tendo sido coletadas de 2017 a 2019 mais de 2 toneladas de roupas para reciclagem, reutilização, *upcycling* ou doação. Já a Lupo (2020), declarou que reutiliza os tecidos sintéticos e plásticos, transformando-os em cabides.

Nesse mesmo aspecto, a Hering (2018) desenvolveu o projeto “Retrama”, que cria produtos pelo *upcycling* de materiais, utilizando sobras e resíduos dos processos têxteis, fazendo melhor aproveitamento da matéria-prima. Mesmo caso da Renner (2019), com a coleção “Re Moda Responsável”, cujo compromisso é ter 80% dos produtos feitos com matérias-primas e processos menos impactantes.

A Hering (2019) ainda destaca suas ações de redução de sobras de tecidos e de economia de recursos naturais como: 40% de redução no consumo de água, 50% menos uso de produtos químicos e diminuição entre 25% e 35% no tempo para tingimento das peças. Essas ações foram alocadas no nível de maturidade 3 – Satisfatório, justamente pelo fato das empresas terem estabelecido metas de controle e eficiência de recursos.

Outras ações também envolvem questões ambientais como as campanhas de engajamento dos clientes para consumo consciente e comunicação sobre linhas de produtos mais sustentáveis (RENNER, 2018).

Já no aspecto “**Lixo e resíduos perigosos**”, a Renner (2020) declarou ter reduzido sua geração de lixo em torno de 20%, além de reaproveitar 51% dos resíduos têxteis, tendo mais de 78% de suas citações classificadas no nível de maturidade 4 – Sofisticado.

No aspecto “**Emissões no ar, na água e no solo**”, as empresas pesquisadas buscam compensar, reduzir ou eliminar suas emissões de resíduos,

apostando em projetos de preservação de florestas e reuso de águas industriais, como é o caso da Renner, mas também investem em manutenção de áreas próprias de reflorestamento e preservação permanente, como é o caso da Malwee e da Lupo. Nesse mesmo item, a Renner (2018, 2019, 2020), por exemplo, segue alguns indicadores, listados de forma recorrente, que tem o objetivo de reduzir as emissões e recursos relacionados a resíduos, equipamentos, transporte e distribuição de seus produtos:

- Utilização de equipamentos de refrigeração / ar condicionado;
- Eletricidade comprada e consumida;
- Resíduos sólidos;
- Viagens a negócios.

Na Renner (2019), também se destaca a preocupação com a origem de suas matérias primas. Fato este que impacta diretamente as ações e práticas de seus fornecedores, como a exigência de algodão agroecológico, fibras biodegradáveis e a utilização de corantes naturais no tingimento de suas peças.

Os níveis de maturidade 2 – Elementar (21 citações) e 3 – Satisfatório (16 citações), do aspecto “**Lixo e resíduos perigosos**” foram os mais citados, demonstrando não só a conformidade das empresas às leis e regulamentos referentes à este aspecto, mas também definindo metas de redução de fluxos de resíduos e utilização de tecnologia de produção mais limpa.

Por ser um aspecto bem específico dentro da dimensão ambiental, o item “**Lixo e resíduos perigosos**” obteve um total de 42 citações, mas apenas 2 foram atribuídos o nível 4 de maturidade, tendo sido estipuladas metas ambiciosas para redução de fluxos de resíduos nas empresas Malwee (2020, p. 40) “*ter 100% dos resíduos gerados no processo produtivo (zero resíduos industriais)*”; e Renner (2020, p. 113) “*a área de Gestão de Químicos, tem como meta controlar o uso de químicos através do inventário de 80% dos fornecedores*”.

Sobre os aspectos relacionados à “**Biodiversidade**”, algumas empresas optam por manter ou administrar parques ou reservas ambientais, como é o caso da Lupo, que contribui com quatro áreas de preservação ambiental, da Malwee, que mantém três parques e da Hering, com uma área própria dentro de sua sede, conforme disposto na FIGURA 8:

FIGURA 8 – PROJETOS DE INCENTIVO À BIODIVERSIDADE

<p>Lupo (2020)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sítio Solução I e II: Glebas com 312.000 m² de preservação permanente situado no município de Dourado, SP; • Fazenda Salto Grande: Gleba com 564.300 m² de preservação permanente situado no município de Araraquara, SP; • Área dentro da Fábrica: Gleba de preservação permanente com 47.440 m² situado no município de Araraquara, SP.
<p>Hering (2019)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Área pertencente à Hering, instalada no rio Ribeirão do Gato, com 250 mil m² de área preservada, localizada na unidade industrial de Iitororó, em Blumenau (SC).
<p>Malwee (2020)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Parque Malwee: 1,5 milhão de m²; • Reserva Fontes e Verdes: 1,3 milhão de m²; • Pico Malwee: 1,4 milhão de m².
<p>Renner (2020)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apoio à projetos de: <ul style="list-style-type: none"> • Preservação de 186 mil hectares de floresta; • Reuso de águas industriais, que retroalimentam o setor produtivo, diminuindo o consumo de água e liberação de metano; • Plantações florestais em terras anteriormente sob pastagem extensiva de gado.

FONTE: O autor (2022).

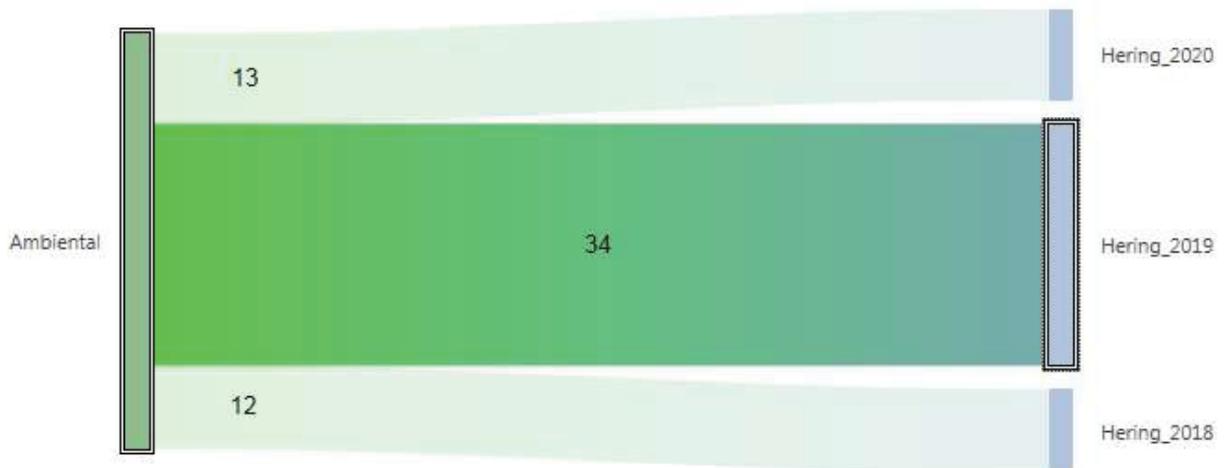
Ainda em relação à Biodiversidade, a Renner (2020) não é específica em descrever quais iniciativas apoia, mas cita que possui parcerias em projetos de preservação ambiental.

O aspecto “**Questões ambientais do produto**” lida com a identificação dos impactos ambientais dos produtos. Conceitos como o uso de matérias-primas menos impactantes; durabilidade das peças para aumentar sua utilização e diminuição do descarte de resíduos; circulação de peças usadas; reversão do lucro da venda de peças para outros fins, entre outros, são questões consideradas pelas empresas no desenvolvimento de seus produtos.

A Malwee (2020) cita um projeto criado em 2015, denominado “Plano de Sustentabilidade 2020 – Eu Abraço Sustentabilidade com Estilo”, que contempla diretrizes como: Reduzir ao máximo o consumo de recursos naturais; Reduzir ao máximo as emissões atmosféricas, efluentes e resíduos; Pessoas como agentes de mudança para uma vida sustentável. Nele, foram estipulados alguns percentuais de redução do impacto de seus produtos, além de outros desafios e objetivos.

No total, das 240 citações de sustentabilidade corporativa coletadas na dimensão ambiental, 138 trataram do aspecto “**Recursos**”. Os dados mostram que na Hering, 2019 foi o ano com a maior quantidade de citações relacionadas às práticas de sustentabilidade corporativa na dimensão ambiental, com 34 citações, conforme FIGURA 9.

FIGURA 9 – CITAÇÕES DA HERING NA DIMENSÃO AMBIENTAL



FONTE: O autor (2022).

No total, foi verificado que a dimensão ambiental alcançou 16 códigos e 240 citações, com a Renner sendo a empresa que mais divulgou atitudes relacionadas aos aspectos ambientais, com 92 citações.

4.3 DIMENSÃO SOCIAL

Os aspectos sociais tratam dos impactos internos e externos que as atividades empresariais causam na sociedade. Segundo Baumgartner e Ebner, (2010), os aspectos sociais internos são: Governança corporativa; Motivação e incentivos; Saúde e segurança e Desenvolvimento de capital humano.

Já os aspectos sociais externos são: Comportamento ético e direitos humanos; Sem atividades controversas; Sem corrupção/participação em cartel e Cidadania corporativa, também indicados pelos níveis de maturidade 1 – Iniciante; 2 – Elementar; 3 – Satisfatório e 4 – Sofisticado.

4.3.1 Aspectos Sociais Internos

No aspecto “**Governança Corporativa**”, atitudes como a criação de conselhos com membros independentes e metas estratégicas bem definidas, constituem ações que evidenciam o foco das organizações em estruturas obrigatórias e voluntárias de governança corporativa. Todas as empresas pesquisadas citam a criação desses conselhos como ações sustentáveis, adequando-se à dimensão social da sustentabilidade.

QUADRO 13 – DISTRIBUIÇÃO RELATIVA DAS CITAÇÕES DOS ASPECTOS SOCIAIS INTERNOS

Códigos	Hering Gr=168; GS=3	Lupo Gr=19; GS=1	Malwee Gr=142; GS=3	Renner Gr=171; GS=3	Totais
• Soc. Int - Desenv. Hum_2 Gr=15	46,67%	6,67%	20,00%	26,67%	100,00%
• Soc. Int - Desenv. Hum_3 Gr=17	52,94%	0,00%	5,88%	41,18%	100,00%
• Soc. Int - Desenv. Hum_4 Gr=1	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%	100,00%
• Soc. Int - Governança_2 Gr=3	66,67%	0,00%	0,00%	33,33%	100,00%
• Soc. Int - Governança_3 Gr=18	44,44%	11,11%	11,11%	33,33%	100,00%
• Soc. Int - Governança_4 Gr=13	53,85%	0,00%	15,39%	30,77%	100,00%
• Soc. Int - Motivação_1 Gr=2	0,00%	0,00%	50,00%	50,00%	100,00%
• Soc. Int - Motivação_2 Gr=19	57,89%	5,26%	15,79%	21,05%	100,00%
• Soc. Int - Motivação_3 Gr=3	66,67%	0,00%	0,00%	33,33%	100,00%
• Soc. Int - Saúde e Seg_1 Gr=5	0,00%	0,00%	100,00%	0,00%	100,00%
• Soc. Int - Saúde e Seg_2 Gr=12	50,00%	0,00%	25,00%	25,00%	100,00%
• Soc. Int - Saúde e Seg_3 Gr=12	41,67%	8,33%	8,33%	41,67%	100,00%
• Soc. Int - Saúde e Seg_4 Gr=4	25,00%	0,00%	50,00%	25,00%	100,00%

Legenda:

Gr = groundedness, em português, magnitude. Diz respeito à quantidade de citações vinculadas ao código.

GS: Número de documentos em um grupo de documentos. Ex: No grupo “Hering” estão três documentos.

FONTE: O autor (2022), com base nos dados da pesquisa.

Os percentuais do QUADRO 13 mostram que no código “Soc. Int – Governança_4”, 53,85% das práticas foram encontradas nos documentos da Hering, enquanto a Malwee informou cerca de 15% e a Renner exatos 30,77%, sendo que a Lupo não mencionou nenhuma ação atribuída à este aspecto.

Mais de 90% das citações do aspecto “**Governança Corporativa**” ficaram enquadradas nos níveis de maturidade 3 – Satisfatório e 4 – Sofisticado, tendo como exemplos a Política de Governança, Riscos e Conformidade da Renner (2020) e o Conselho de Administração da Hering (2019), que realiza a avaliação dos conselheiros da empresa.

As organizações não atingiram o nível 4 em “**Motivação e incentivos**”, em que prevê, além de cursos e fatores de motivação dos funcionários para implementar a sustentabilidade na organização, o alcance de todos os colaboradores treinados em questões de sustentabilidade.

O aspecto “**Saúde e segurança**” se mostrou outro item com poucas citações (apenas 33), sendo que os níveis 2 e 3 de maturidade, cada um com 12 citações. A maioria das citações deste aspecto se localizou no nível de maturidade 2 – Elementar, com 19 citações, tendo como práticas mais comuns o cumprimento de normas e políticas internas de benefícios, além de algumas medidas de incentivos.

Outras citações do aspecto “**Saúde e Segurança**”, como: “*Os benefícios variam de acordo com a região de atuação e do acordo de Convenção Coletiva de Trabalho*” (MALWEE, 2020, p. 61), e “*criar condições para pagar salários justos aos colaboradores da cadeia, respeito aos prazos de produção evitando sobrecargas de trabalho e possíveis violações de direitos humanos*” (RENNER, 2020, p.71), estão enquadradas no nível 1 de maturidade, visto que apenas seguem a legislação pertinente.

No aspecto “**Desenvolvimento de capital humano**”, é comum a disponibilização de cursos e treinamentos como forma de incentivo e capacitação dos funcionários, mas isso ocorre de forma voluntária, ou seja, o colaborador não é obrigado a realizar os cursos. A Lupo (2020), por exemplo, oferece dois cursos de formação técnica, que ficou enquadrada no nível de maturidade 2 – Elementar, visto que alcançou um número limitado de colaboradores.

Outro exemplo de desenvolvimento de capital humano foi relatado pela Malwee, porém houve uma redução no percentual de horas de treinamento, de acordo com as citações: “*Em 2018, foram oferecidas mais de 14 mil horas de*

treinamento, para todos os cargos da companhia” (MALWEE, 2018, p. 39). Enquanto no ano de 2020, esse número caiu, *“em 2020, foram oferecidas cerca de 5 mil horas de treinamento, para todos os cargos da companhia”* (MALWEE, 2020, p.60).

O fato de os cursos terem sido oferecidos, mesmo que seja para todos os cargos, não é garantia de terem alcançado a todos os funcionários, por isso, as citações foram enquadradas no nível de maturidade 2 – Elementar, que diz que somente algumas medidas de desenvolvimento do capital humano são definidas em relação à sustentabilidade.

As plataformas remotas de treinamento e desenvolvimento são uma constante nas quatro empresas. Algumas com cursos e treinamentos sobre diversos temas de interesse das organizações, outras mais focadas nos negócios, como no caso da Hering (2018), que instrui seus franqueados, representantes e equipes através da ferramenta de ensino à distância.

4.3.2 Aspectos Sociais Externos

As atitudes, condutas e princípios básicos que relacionam a cooperação dentro de uma organização e o comportamento para com as partes interessadas (externas), além de procedimentos individuais de todos os envolvidos no ambiente de negócios estão descritos neste item.

Os aspectos éticos e de direitos humanos foram manifestados pelas empresas da indústria brasileira da moda em todos os níveis, desde o iniciante, abordando rotinas simples ou aqueles que apenas cumprem normas e regulamentos, até os mais sofisticados, em que tratam de ações mais específicas de controle e melhoria proativa de diretrizes e códigos corporativos.

Em relação ao aspecto **“Cidadania Corporativa”**, o código **“Soc. Ext - Cidadania_4”** foi citada apenas 1 vez, tendo sido observado no relatório da Hering (2020), cuja ação compreendeu a criação de uma coleção inteira que teve seu lucro revertido em favor de atividades com significado social. Importante destacar que o aspecto do modelo de maturidade denominado **“Sem atividades controversas”** não foi identificado nos relatórios e, por essa razão, não foi codificado.

O QUADRO 14 demonstra a distribuição relativa das citações entre os aspectos sociais externos e seus níveis de maturidade, expressados pelos códigos da primeira coluna.

QUADRO 14 – DISTRIBUIÇÃO RELATIVA DAS CITAÇÕES DOS ASPECTOS SOCIAIS EXTERNOS

Códigos	Hering Gr=168; GS=3	Lupo Gr=19; GS=1	Malwee Gr=142; GS=3	Renner Gr=171; GS=3	Totais
• Soc. Ext - Cidadania_1 Gr=1	0,00%	0,00%	100,00%	0,00%	100,00%
• Soc. Ext - Cidadania_2 Gr=5	40,00%	20,00%	40,00%	0,00%	100,00%
• Soc. Ext - Cidadania_3 Gr=46	45,65%	0,00%	30,43%	23,91%	100,00%
• Soc. Ext - Cidadania_4 Gr=1	100,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%
• Soc. Ext - Ética e Dir. Humanos_1 Gr=5	40,00%	0,00%	60,00%	0,00%	100,00%
• Soc. Ext - Ética e Dir. Humanos_2 Gr=9	44,44%	0,00%	11,11%	44,44%	100,00%
• Soc. Ext - Ética e Dir. Humanos_3 Gr=19	15,79%	0,00%	21,05%	63,16%	100,00%
• Soc. Ext - Ética e Dir. Humanos_4 Gr=8	37,50%	0,00%	37,50%	25,00%	100,00%
• Soc. Ext - Sem Corrupção_2 Gr=2	0,00%	0,00%	50,00%	50,00%	100,00%
• Soc. Ext - Sem Corrupção_3 Gr=9	22,22%	0,00%	11,11%	66,67%	100,00%

Legenda:

Gr = groundedness, em português, magnitude. Diz respeito à quantidade de citações vinculadas ao código.

GS: Número de documentos em um grupo de documentos. Ex: No grupo “Hering” estão três documentos.

FONTE: O autor (2022), com base nos dados da pesquisa.

O nível mais citado no aspecto “**Ética e Direitos humanos**” foi o de número 3 (satisfatório), em que existe a definição de códigos corporativos e diretrizes de comportamento (interno) em toda a organização. Nesse tópico, a Renner foi a empresa que mais se destacou nas ações com este princípio, com 18 práticas, num total de 41 citações. Sendo que a Lupo não mencionou qualquer atividade neste aspecto.

As políticas de governança e gerenciamento de riscos existentes nas empresas pesquisadas contribuem, de certa forma, para inibirem atos de corrupção e cartel. Práticas como auditoria, *compliance* e treinamento dos envolvidos são exemplos de ações que demonstram o envolvimento dessas organizações contra tais atitudes.

Na Renner, em 2019, as orientações a respeito do tema consistiam no cumprimento das leis existentes, já em 2020, foram criadas políticas específicas compostas pelo mapeamento dos riscos existentes e desenvolvimento de planos de ação para combatê-los, proporcionando maior consistência, foco e efetividade no monitoramento contínuo do tema (RENNER, 2019; 2020).

A Malwee também se compromete publicamente com cláusulas sobre leis ambientais, saúde e segurança, combate à corrupção e direitos humanos. Assim como na Malwee, existem áreas de auditoria interna e *compliance* na Hering, que monitora a adequação das operações próprias e de fornecedores aos critérios e diretrizes estabelecidas nos códigos de conduta (HERING, 2019).

Na Renner, a gestão do tema “**Sem corrupção e cartel**” é conduzida por uma área de *compliance* corporativo, responsável pelo mapeamento de riscos de toda a operação e por apoiar a elaboração de planos de ação para riscos identificados (RENNER, 2018), tendo sido classificada como nível 3 de maturidade. Na Lupo (2020), não foi mencionada qualquer atividade em relação à esse quesito, sendo a auditoria feita por uma consultoria externa.

Dentro do aspecto “**Cidadania Corporativa**”, levando em conta as questões ambientais dos produtos oferecidos, as empresas pesquisadas criaram coleções específicas com conceitos sustentáveis, em que a proposta de valor envolvia iniciativas em prol da sociedade, com projetos monetários e não monetários.

Outros esforços promovem ações para o engajamento da sociedade em termos de consumo sustentável, como por exemplo: “*O Grupo Malwee disponibiliza e realiza campanhas periódicas sobre como consertar, customizar, gerenciar seu guarda-roupas, com o objetivo de disseminar em suas redes sociais alternativas de uso que ajudem o consumidor a aumentar a vida útil de suas peças*” (MALWEE, 2020, p. 52).

Os compromissos, princípios e condutas esperadas são explanadas nos termos de compromisso criados com a finalidade de alinhamento das expectativas das empresas em relação ao comportamento de seus colaboradores e também de seus fornecedores. Os temas relacionados nos documentos citados incluem: Trabalho Infantil; Trabalho Forçado ou Trabalho Escravo ou Análogo à Escravo; Saúde e Segurança; Exploração Sexual Infantil; Meio Ambiente; Expediente de Trabalho; Remuneração; Legalidade e Conformidade; Práticas Anticorrupção, entre outras (RENNER, 2018).

No total, foi identificado que os aspectos da dimensão social (internos e externos) obtiveram 23 códigos e 190 citações. Assim, o capítulo a seguir se dedica analisar e discutir os resultados apresentados neste estudo, a partir da literatura pertinente e das pesquisas nos relatórios de sustentabilidade das empresas selecionadas.

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O presente capítulo se destina a analisar e discutir os resultados apresentados no capítulo anterior, tendo em vista a utilização do modelo de maturidade da sustentabilidade corporativa proposto por Baumgartner e Ebner (2010), com o objetivo de compreender a manifestação das práticas de sustentabilidade corporativa em empresas do setor da moda brasileira.

Assim, o tópico está dividido da seguinte forma: “Aspectos da Sustentabilidade Corporativa”, onde os resultados são relacionados com a literatura e “Níveis de Maturidade da Sustentabilidade Corporativa manifestados pelas empresas da indústria da moda”

5.1 ASPECTOS DA SUSTENTABILIDADE CORPORATIVA

Baseado nos níveis de maturidade e nos aspectos apresentados por Baumgartner e Ebner (2010) e verificados na análise dos relatórios de sustentabilidade selecionados, os aspectos da sustentabilidade corporativa das empresas da indústria da moda apresentam uma evolução em sua estruturação, de acordo com o modelo de maturidade proposto.

Observa-se que os relatórios incorporam questões de praticamente todos os aspectos descritos pelo modelo de maturidade da sustentabilidade corporativa. Existentes em menor ou maior grau e em diferentes níveis de maturidade, as práticas empresariais sustentáveis reforçam o comprometimento das organizações em termos de sustentabilidade corporativa. Assim, para apoiar as organizações que desejam expandir seus negócios de forma mais sustentável, elas devem traçar estratégias de implementação da sustentabilidade corporativa, que normalmente faz parte da estratégia de melhoria dos processos de negócios (SARI et al, 2020).

Porém, não existe uma solução simples para medir a sustentabilidade corporativa e a literatura tende a caminhar para recomendações mais práticas para que as empresas sejam capazes de superar os desafios da sustentabilidade corporativa (MORIOKA et al., 2018), por isso, a compreensão sobre esses aspectos pode trazer mais clareza a respeito da situação atual de determinada organização e contribuir para a evolução na adoção de práticas sustentáveis no setor da moda brasileira.

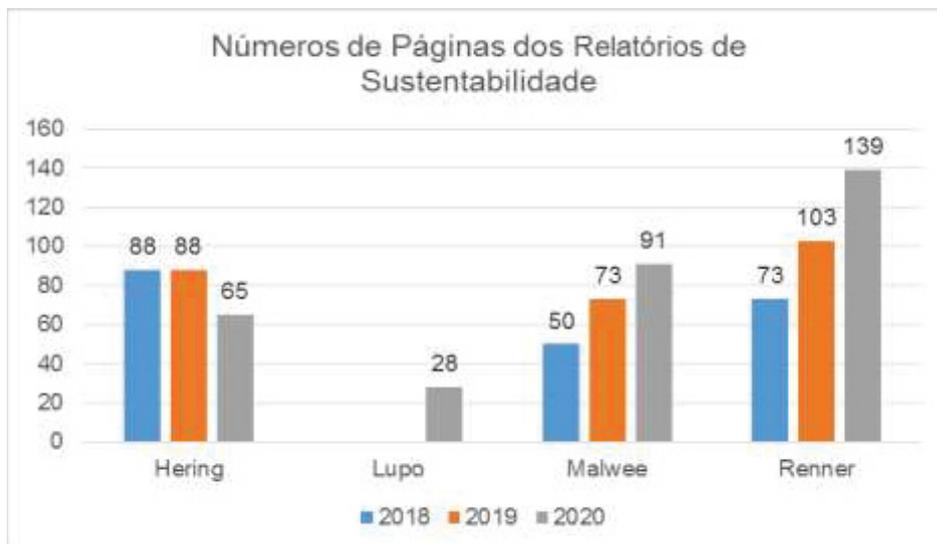
Nas quatro empresas analisadas nesta pesquisa, foram encontradas práticas que dizem respeito às três dimensões da sustentabilidade e, portanto, avalia-se positivamente a preocupação das organizações da indústria da moda em desenvolver estratégias para promover a sustentabilidade corporativa nas dimensões econômica, ambiental e social. Linnenluecke e Griffiths (2013) afirmam que a sustentabilidade corporativa reúne estratégias para satisfazer os interesses econômicos, além de atender as questões sociais e ambientais das organizações.

As empresas Lupo e Malwee trouxeram em seus relatórios alguns dados quantitativos que facilitam a mensuração e comparação entre os indicadores, segundo os níveis propostos por Baumgartner e Ebner (2010). A primeira por ter compilado informações de três anos em um único relatório e a segunda por estipular metas próprias para cumprimento de objetivos.

Os relatórios de sustentabilidade das empresas Malwee e Renner tiveram um aumento significativo no número de páginas em seus documentos ao longo dos anos. A última, por exemplo passando de 103 em 2019 para 139 páginas em 2020. Exemplos como esse podem significar que as empresas estão descrevendo suas atividades de sustentabilidade corporativa de forma mais completa e abrangente.

A Hering reduziu o número de páginas em 2020, enquanto a Lupo, que reuniu informações de três anos de atividades em um único relatório, divulgadas no documento de 2020, possui apenas 28 páginas, conforme verificado na FIGURA 10.

FIGURA 10 – NÚMERO DE PÁGINAS DOS RELATÓRIOS DE SUSTENTABILIDADE



FONTE: O autor (2022), com base nos dados da pesquisa.

Aspectos existentes no modelo de maturidade da sustentabilidade corporativa de Baumgartner e Ebner (2010), mostram, de acordo com o detalhamento das atividades de cada um dos quatro níveis existentes, onde as práticas desenvolvidas pelas empresas pesquisadas se enquadram, facilitando a identificação de cada elemento e o processo de desenvolvimento de aspecto escolhido.

O aspecto comercial também pode ser levado em conta, visto que a incorporação de estratégias relacionadas à sustentabilidade por parte das organizações, pode permitir o desenvolvimento de níveis de maturidade necessários para gerar vantagem competitiva (HYNDS et al., 2014).

Nesse sentido, as ferramentas como os modelos de maturidade, devem permitir que as organizações aprimorem e melhorem seus níveis de maturidade em quaisquer temas, especialmente em assuntos relacionados à sustentabilidade corporativa na indústria da moda.

No geral, as empresas pesquisadas demonstraram que estão preocupadas com o tema, seja na disseminação da cultura de sustentabilidade corporativa entre os envolvidos, através de suas práticas de gestão, ou na criação de processos e estratégias próprias dessa natureza.

Assim, para cumprir o segundo objetivo específico deste estudo, cujo foco é a identificação de práticas de sustentabilidade em organizações do setor da moda brasileira, conforme o Modelo de Maturidade da Sustentabilidade Corporativa escolhido, constatou-se que as ações narradas nos relatórios de sustentabilidade analisados, apontam para a descrição de atividades pertencentes aos aspectos retratados no modelo citado.

5.1.1 Dimensão econômica

A dimensão econômica, além do sucesso financeiro, destaca esforços em pesquisa e desenvolvimento, cooperação com parceiros, desenvolvimento de métodos e processos, condução eficiente dos negócios, além da conscientização e consideração de outras questões de sustentabilidade corporativa (BAUMGARTNER; EBNER, 2010).

Percebe-se que no campo da inovação e tecnologia, as empresas tem se destacado na busca por processos mais eficientes, baseados na economia de

recursos e na redução de emissões de resíduos. O projeto “Reinvente”, da Renner (2018), é um exemplo, em que estudantes e profissionais apresentam soluções inovadoras para problemas da cadeia produtiva, dentro do conceito de sustentabilidade.

Os investimentos em tecnologias de produção mais limpa, equipamentos e sistemas que automatizam a produção, agilizam os processos e asseguram maior eficiência ou reduzem o uso de recursos e a emissão de poluentes, são exemplos de ações para o desenvolvimento da sustentabilidade, em todos os seus âmbitos.

A mudança percebida nas organizações se deu principalmente pelo investimento em tecnologia e inovação nos processos produtivos, criação de alternativas nas cadeias de fornecimento de matérias primas e utilização de energias renováveis, apontados pelo monitoramento dos indicadores e acompanhamento da evolução das metas estipuladas.

Na Hering (2020), 80% dos produtos fabricados são de produção interna, combinada com a atuação de fornecedores que realizam etapas do processo produtivo, como a costura ou embalagem das peças, enquanto os 20% restantes vêm de empresas nacionais e internacionais que fornecem produtos prontos. Essa condição influencia diretamente os processos operacionais e comerciais da empresa, as compras e a colaboração entre parceiros e fornecedores, aspectos presentes na dimensão econômica.

De acordo com Pigozzo, Rozenfeld e McAlloone (2013), as empresas precisam melhorar a formalização de seus processos e a estrutura de responsabilidades e recursos para aumentar seu nível de maturidade na implementação da sustentabilidade. A convergência com o aspecto “Processos” da dimensão econômica se faz presente nestes termos, tendo sido o código de nível de maturidade 3 – Satisfatório, denominado “Eco – Processos_3”, o mais citado entre os códigos criados, com o total de 87 citações.

As evidências encontradas demonstram que a integração da dimensão econômica nos negócios da indústria da moda é pertinente, de forma que as atividades desenvolvidas pelas empresas pesquisadas denotam ações sustentáveis, de acordo com os aspectos delimitados pelo modelo de maturidade da sustentabilidade corporativa utilizado.

As manifestações mostram também que as questões econômicas foram citadas em 112 ocasiões pela Renner, tendo sido a empresa que mais vezes

abordou algum fator econômico em suas práticas de sustentabilidade, conforme FIGURA 11.



FONTE: O autor (2022), com base nos dados da pesquisa.

Quanto ao aspecto “Relatório de sustentabilidade”, verificou-se, assim como identificado por Okongwu, Morimoto e Lauras (2013), que existe uma variedade muito ampla na denominação utilizada pelas empresas na divulgação de suas práticas de sustentabilidade. A falta de padronização e a diferença de *layout* dos respectivos relatórios de sustentabilidade, mesmo aqueles da mesma empresa, mas com publicação em anos diferentes, dificulta a localização e a identificação de informações sobre um mesmo processo ou prática realizada ao longo do tempo.

Okongwu, Morimoto e Lauras (2013) salientam que o relatório de sustentabilidade corporativa de uma empresa deve mostrar claramente como ela avalia as realizações e mede seu desempenho em cada uma das três áreas (econômica, social e ambiental). Por isso, o aspecto “Relatório de sustentabilidade”, da dimensão econômica, se torna relevante como fator de comunicação e divulgação de práticas corporativas sustentáveis.

Além disso, Linnenluecke e Griffiths (2010) discutem aspectos sobre a vinculação da estratégia de negócios com os esforços de sustentabilidade, bem como as atividades de comunicação organizacional. Fato demonstrado pela

preocupação das empresas da indústria da moda com a comunicação de suas práticas sustentáveis através de seus relatórios de sustentabilidade.

5.1.2 Dimensão ambiental

A dimensão ambiental verifica como as questões ambientais são levadas em consideração nas atividades industriais do setor da moda e aborda o impacto produtivo das empresas sobre os recursos naturais, o uso de energia e recursos, com foco nos materiais utilizados, além da energia, água, resíduos, emissões, entre outros (BAUMGARTNER; EBNER, 2010; SARI et al, 2020).

A identificação dos níveis de maturidade de inovação, conhecimento e tecnologia para a incorporação de questões ambientais são comumente utilizadas para definir as etapas de desenvolvimento e implantação de produtos e processos (PIGOSSO; ROZENFELD; MCALOONE, 2013).

Nos níveis iniciais, a questão ambiental é uma resposta às demandas dos diversos *stakeholders*: acionistas, financiadores, governo, clientes, fornecedores e sociedade em geral. Nessas fases, as ações são predominantemente corretivas e/ou preventivas e parecem ter como motivação a busca por lucro ou cumprimento de leis e regulamentos (MOTA; MAZZA; OLIVEIRA, 2013).

As iniciativas ambientais foram localizadas nas quatro empresas pesquisadas, identificadas através das ações de adoção de processos para economia de recursos, atividades reativas e proativas com o objetivo de reduzir a emissão de resíduos perigosos, projetos de manutenção de áreas de preservação ambiental, assim como outras questões ambientais dos produtos.

O relatório de 2020 da Malwee, por exemplo, estipula suas metas em um estágio evolutivo e cita as dificuldades para conseguir monitorar todo o processo produtivo, desde o plantio do algodão até a venda do produto final. Mesmo assim, foi verificado pela empresa que houve uma redução do impacto ambiental por peça produzida, tendo sido identificada a redução de 10% no uso da água e 18% no uso da terra.

Em relação aos aspectos ambientais da produção do setor da moda, a Malwee, repetiu o mesmo objetivo “*Desenvolver um Programa de Logística Reversa dos produtos das marcas do Grupo Malwee*” (2019, p.45; 2020, p. 52”. Fato que não pôde ser verificado até o último ano de análise dos relatórios.

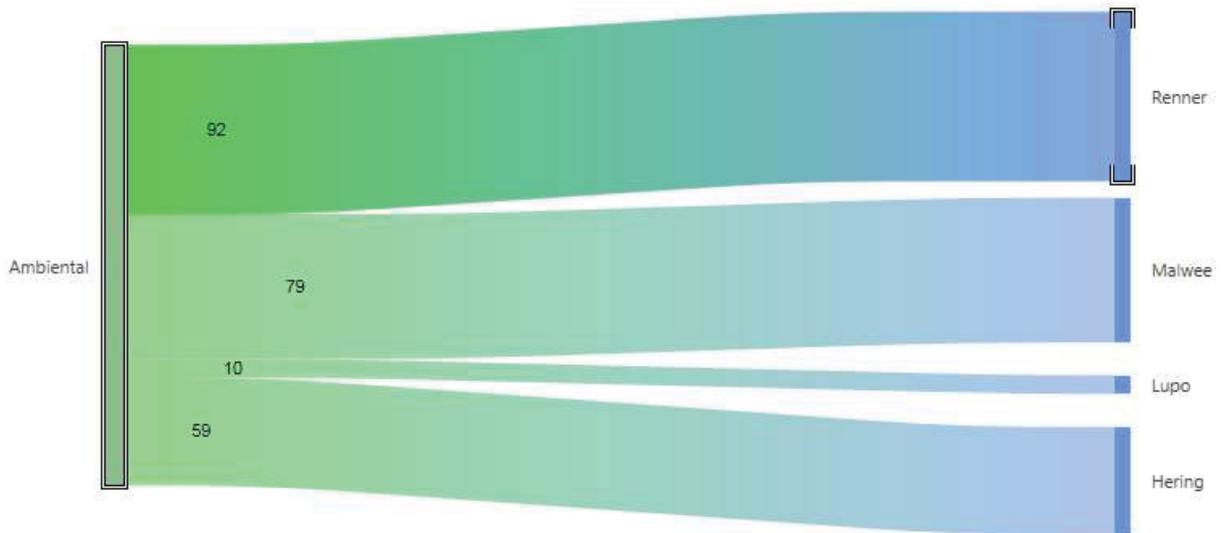
Assim como enunciado por Morioka e Carvalho (2017), verificou-se que vários aspectos sustentáveis que integram critérios ambientais, sociais, além de fatores econômicos na tomada de decisões, podem se tornar cada vez mais úteis para as empresas. Como os indicadores utilizados pela Renner, em seus três relatórios analisados (2018, 2019, 2020), que tem o objetivo de reduzir as emissões de gases provenientes do uso de equipamentos de refrigeração e ar condicionado, diminuir o consumo de eletricidade e controlar os gastos com viagens a negócios.

Em relação aos recursos, resíduos e emissões, alguns indicadores poderiam ser melhor trabalhados em termos percentuais de economia, quantificados em relação ao total e até comparados com anos anteriores, visto que, dados como: “1,6 milhão de metros cúbicos de efluentes tratados em 2018” (HERING, 2018), são difíceis de serem mensurados, pois não há um referencial sobre o total ou sobre o volume não tratado.

O relatório de 2020 da Malwee traz um percentual de 83% de sua matriz energética proveniente de fontes de energia renovável, enquanto a Hering registrou 93% e a Renner, aproximadamente 96%. Dados como esses demonstram preocupação com as questões ambientais dos produtos.

Em 2020, a Renner superou suas metas de redução de resíduos em 10%, chegando a 21% de redução, e alcançaram a meta de ampliação do volume de reciclagem em 10 pontos percentuais. Além disso, a Renner foi a empresa com mais citações entre as empresas analisadas, com 92 trechos localizados na dimensão ambiental, enquanto a Lupo relatou apenas 10 ações desse quesito, de acordo com a FIGURA 12.

FIGURA 12 – CITAÇÕES DA DIMENSÃO AMBIENTAL



FONTE: O autor (2022), com base nos dados da pesquisa.

Por fim, é importante que os aspectos das questões ambientais dos produtos possam ser gerenciados de maneira assertiva, visto que as iniciativas para mitigar os impactos ambientais da indústria da moda passam por etapas de redução no uso de recursos, como os citados pelas empresas pesquisadas.

5.1.3 Dimensão social

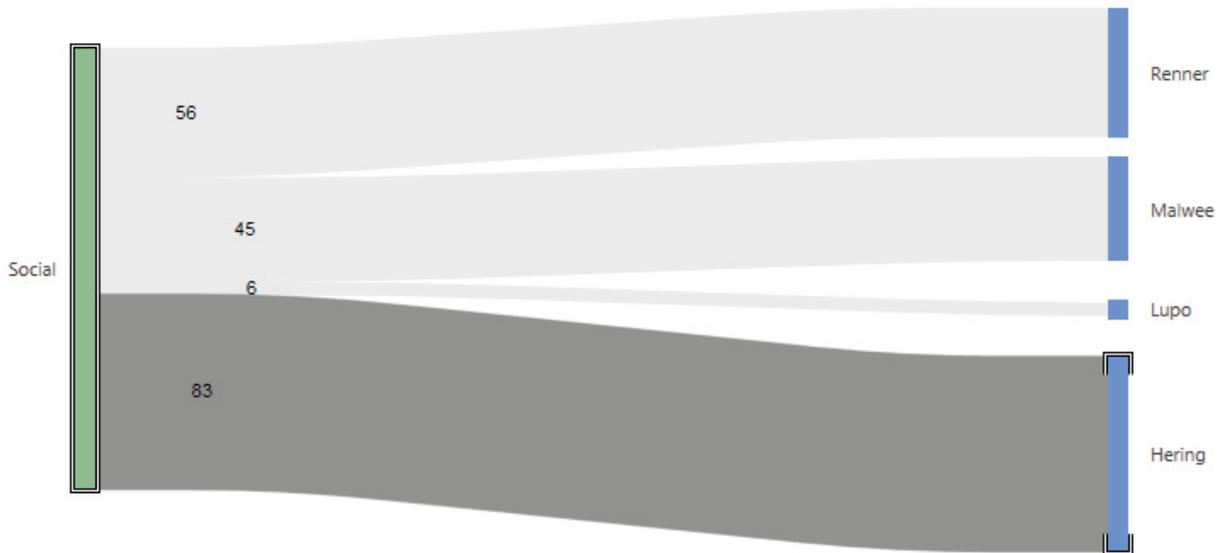
Quanto à dimensão social, assim como exposto por Sari et al. (2020), os indicadores de medição incluem bem-estar dos funcionários, igualdade, desenvolvimento humano e empregos locais, além de outras questões trabalhistas.

Os aspectos dessa dimensão estão agrupados em duas categorias (SARI et al, 2020):

- Externos: relacionamento com fornecedores, clientes e sociedade; e
- Internos: interação com investidores, sócios e colaboradores.

Quanto ao quesito social, a Hering informou ter realizado 83 práticas nos aspectos delimitados pelo modelo de maturidade utilizado, sendo a empresa que mais relatou ações nesse tema, observado na FIGURA 13.

FIGURA 13 – CITAÇÕES DA DIMENSÃO SOCIAL



FONTE: O autor (2022), com base nos dados da pesquisa.

A sustentabilidade social de uma organização se caracteriza pela consciência da responsabilidade por suas próprias ações, bem como um compromisso autêntico e confiável em todas as atividades de negócios, com o objetivo de permanecer com sucesso no mercado por um longo tempo (BAUMGARTNER; EBNER, 2010).

No que tange o desenvolvimento da comunidade, os programas de cooperação entre as empresas da indústria da moda e outras associações, demonstram que as ações sociais de cidadania corporativa continuam sendo uma opção ativa de acesso à clientes, consumidores e a população em geral, engajados em um consumo mais consciente. Visto que os consumidores da indústria da moda, muitas vezes, não usam seus produtos por muito tempo e suas compras refletem as tendências de mudança rápida, pressionadas por ações incisivas de *marketing* (YANG; JANG, 2020).

O aspecto social também está relacionado com a motivação e a qualidade de vida de seus funcionários e suas famílias, de modo que estes sejam valorizados e que tais ações corporativas reflitam na sociedade de forma positiva. Porém, o código “motivação e incentivos”, de nível de maturidade 3 – satisfatório, foi citado apenas três vezes, tendo como exemplo a citação da Hering (2020, p. 9): “*promover um ambiente de inclusão, de respeito e valorização das diversas pessoas que fazem parte da nossa rede*”.

Projetos como o “Trama Afetiva” da Hering (2018), que reúnem estudantes, profissionais e *stakeholders*, com a proposta de repensar o consumo, a relação afetiva com a moda e os impactos ambientais e sociais das escolhas de compra, são exemplos de atividades que impactam o ambiente em que a organização está inserida.

Ações de combate à corrupção, enquadradas no aspecto “Sem corrupção e cartel”, também são identificadas e classificadas nos relatórios pesquisados, já que o assunto possui grande relevância em todos os setores da sociedade (CNI, 2017). Dentre as práticas corporativas estão a criação de códigos de ética e de comissões próprias para analisar esse tipo de conduta nos colaboradores e também no relacionamento com clientes, fornecedores e agentes públicos.

Nenhuma das empresas pesquisadas apresentou atividades relacionadas ao nível de maturidade 4 – Sofisticado, no aspecto “Sem corrupção e cartel”, demonstrando que as ações contra a corrupção e formação de cartel ainda carecem de normas mais severas e adesão de forma sistêmica, por parte das organizações, às práticas relacionadas à prevenção de tais atitudes.

No contexto social, destacam-se alguns programas de saúde e segurança no trabalho, treinamento e educação, igualdade de oportunidades, além de outras áreas como direitos humanos e trabalhistas, tais como: Política de Governança, Riscos e Conformidades, da Renner (2020); auditoria interna e *compliance*, da Hering (2019); além dos Códigos de Ética, presentes em todas as empresas pesquisadas.

Em vez de perceber a sustentabilidade apenas como conformidade e gerenciamento de riscos, as empresas precisam reconhecer o potencial de criação de valor dos modelos de negócios sustentáveis (GARDETTI; MUTHU, 2015).

Apesar da maior quantidade de códigos entre as dimensões, o número de citações da dimensão social ficou aquém daquelas manifestadas em outras dimensões.

5.2 NÍVEIS DE MATURIDADE DA SUSTENTABILIDADE CORPORATIVA MANIFESTADOS PELAS EMPRESAS DA INDÚSTRIA DA MODA

A aplicação do Modelo de Maturidade da Sustentabilidade Corporativa nas organizações da indústria da moda se dá de várias formas, seja na identificação de

indicadores adequados aos objetivos organizacionais, seja na prescrição de ações que aumentem o nível de maturidade em determinado quesito. Por isso, a interpretação, a identificação e a implementação de metas adequadas em relação à sustentabilidade são tarefas desafiadoras em qualquer tipo de organização (BAUMGARTNER; RAUTER, 2017).

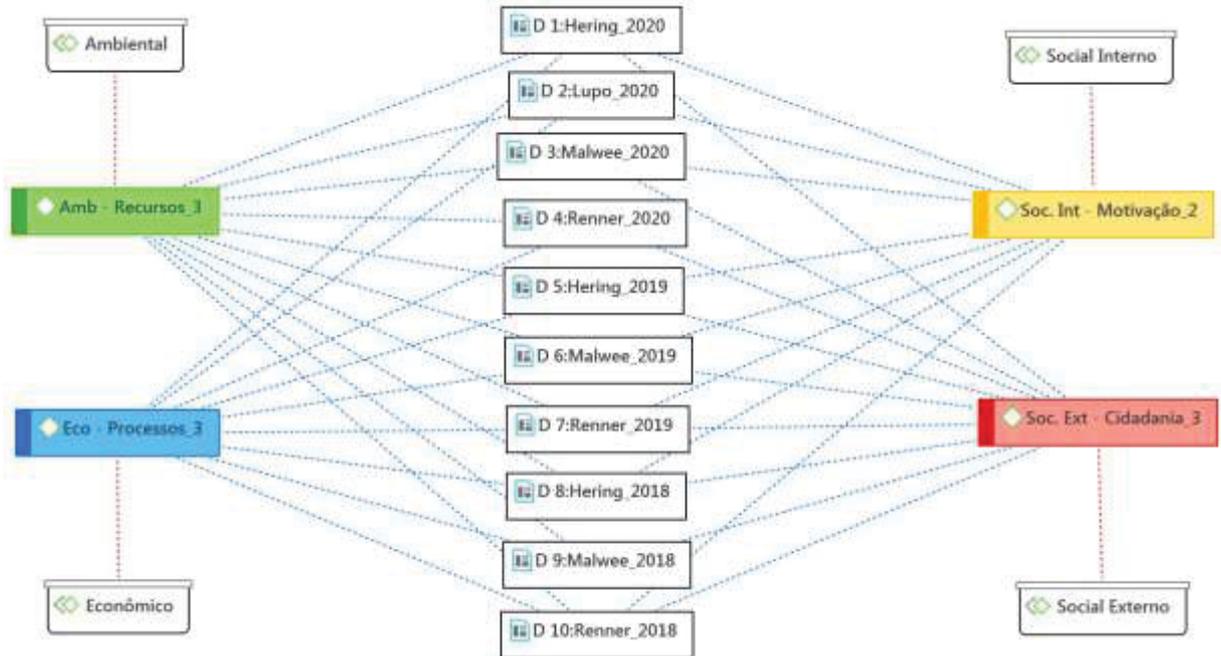
Todos os relatórios analisados mencionam elementos dos aspectos de sustentabilidade corporativa, desde o nível 1 (iniciante) até o nível 4 (sofisticado), seja na tarefa mais simples até a atividade mais complexa, englobando os principais aspectos pesquisados na análise. Porém, para determinar os níveis de maturidade das práticas, foi necessário avaliar cada indicador e atividade existente, dentro dos aspectos estabelecidos pelo modelo, nas três dimensões da sustentabilidade (econômica, ambiental e social).

Os registros com nível 4 de maturidade, como por exemplo: *“desde 2013, todos os fornecedores devem aceitar os termos do Código de Ética do Fornecedor, comprometendo-se com cláusulas que exigem o cumprimento das leis ambientais, de saúde e segurança do trabalho”* (MALWEE, 2019, p. 28), denotam uma preocupação, não só interna, mas da organização com toda a cadeia produtiva, em relação à saúde e segurança dos envolvidos.

Os níveis mais citados do aspecto “Governança Corporativa” ficaram enquadradas nos níveis de maturidade 3 – Satisfatório e 4 – Sofisticado, cuja descrição é o compromisso proativo, regras mais fortes, além de outras medidas para garantir a transparência corporativa, o que demonstra que as empresas pesquisadas possuem códigos e políticas bem delimitadas em relação aos principais aspectos concernentes à gestão de seus negócios.

Em relação aos aspectos mais citados de cada dimensão, foram destacados os de nível de maturidade 3 – Satisfatório, cujas citações foram localizadas na dimensão ambiental, sob código “Amb – Recursos_3”, com 76 ocorrências; na perspectiva econômica, com o código “Eco – Processos_3”, com 87 fatos; e no âmbito social externo, com 46 atividades no item “Soc. Ext – Cidadania_3”. Já no quesito social interno, o código com mais práticas ficou no nível de maturidade 2 – Elementar, cujo aspecto foi marcado 19 vezes no código “Soc. Int – Motivação_2”, podendo ser visualizado na FIGURA 14, elaborada com base na rede criada no *software ATLAS.ti®*.

FIGURA 14 – REDE COM OS ASPECTOS MAIS CITADOS DE CADA DIMENSÃO



FONTE: O autor (2022), com base nos dados da pesquisa.

Esta rede pode ser vista como um gráfico, onde cada relatório se liga ao aspecto mais citado de cada dimensão (econômica, ambiental e social), de acordo com os quatro níveis de maturidade descritos. Assim, ao identificar os aspectos mais citados, as empresas poderão focar seus esforços naqueles com maiores níveis de maturidade ou melhorar aqueles de menor nível, conforme decisão dos gestores.

Na prática, a compreensão acerca do nível de maturidade de determinada prática realizada pelas organizações da indústria da moda, determina seu grau de conhecimento e engajamento em torno de questões que envolvam as três dimensões da sustentabilidade. Schulte e Hallstedt (2018) afirmam que a maturidade das práticas empresariais contribui de forma significativa para a implementação da sustentabilidade no ambiente corporativo.

O entendimento a respeito do terceiro objetivo específico desta pesquisa, sobre a avaliação da aplicabilidade do Modelo de Maturidade selecionado para a Sustentabilidade Corporativa no setor da moda brasileira, se dá na forma com que as práticas de sustentabilidade foram identificadas e alocadas de acordo com seus níveis de maturidade, propiciado pela descrição detalhada de cada atividade no modelo utilizado.

Uma especificação encontrada no processo de análise está relacionada à classificação de determinadas práticas, que podem abranger mais de um aspecto, e podem ser categorizadas como um nível básico ou intermediário, como por exemplo, o indicador de descarte de resíduos, que cumpre determinada legislação, mas também propicia uma melhoria ao meio ambiente.

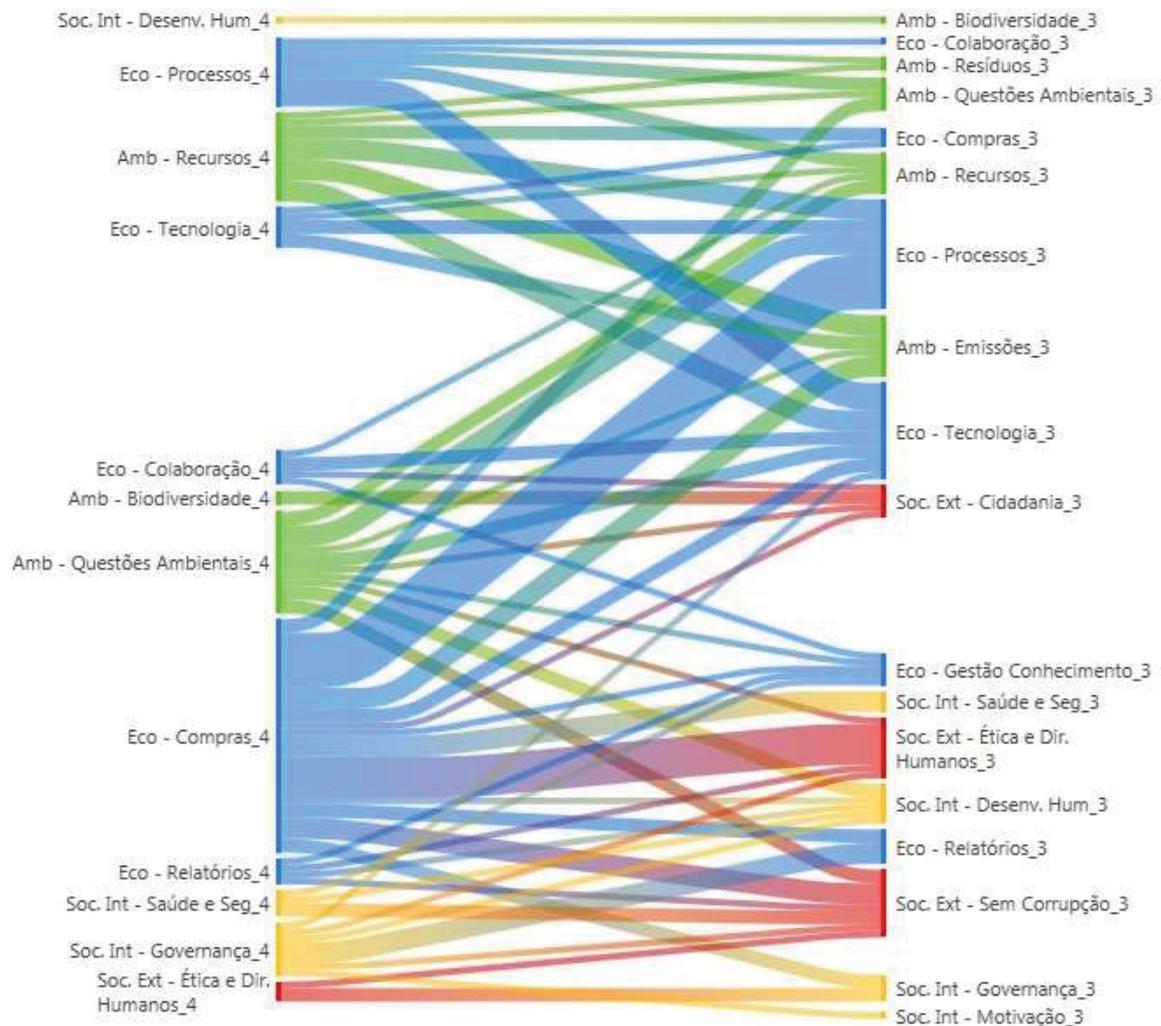
Assim, os resultados da pesquisa podem auxiliar as organizações da indústria da moda a determinarem seus níveis de maturidade e alcançarem níveis maiores de sustentabilidade corporativa, focando seus esforços em aspectos estratégicos, como os delimitados pelo modelo da maturidade utilizado.

Os níveis de maturidade são verificados nas diversas ações corporativas, em seus diversos aspectos, visto que o modelo de maturidade explica um método direto de avaliação dos níveis de maturidade de acordo com o foco da gestão (SHI et al., 2019).

A partir da verificação da manifestação das práticas de sustentabilidade corporativa em empresas do setor da moda brasileira, diferentes níveis de maturidade foram visualizados. A empresa Renner tem os resultados mais elevados, com 171 citações, seguida de perto pela Hering e pela Malwee, com 168 e 142 citações, respectivamente, nas 3 dimensões da sustentabilidade, compostas, principalmente pelos níveis 3 e 4 de maturidade. Para a Lupo, os resultados variam mais entre as indicadores e dimensões, podendo ser justificada devido à generalidade de seu relatório de sustentabilidade, o mais conciso de todos, com apenas 28 páginas, que compreendeu 3 anos de atividades.

Essa conexão entre os aspectos das três dimensões da sustentabilidade corporativa pode ser percebida na tabela de co-ocorrência de códigos, desenvolvida com a ajuda do *software* ATLAS.ti, conforme FIGURA 15. Ela compara os códigos de níveis de maturidade 3 – Satisfatório e 4 – Sofisticado, demonstrando a relação entre as citações e seus devidos aspectos.

FIGURA 15 – DIAGRAMA DE SANKEY - RELAÇÃO DE CO-OCORRÊNCIA ENTRE OS CÓDIGOS DE NÍVEL DE MATURIDADE 3 – SATISFATÓRIO E 4 – SOFISTICADO



FONTE: O autor (2022), com base nos dados da pesquisa.

A convergência e a interconexão entre as dimensões econômica, social e ambiental, pregadas por Hahn et al. (2015), se mostra também entre os aspectos e as práticas de sustentabilidade corporativa das empresas pesquisadas, pois, a maioria das ações verificadas afetam, simultaneamente, mais de um aspecto. Por isso, “a necessidade de relacionar os objetivos econômicos às demandas sociais e ambientais tem levado as organizações a desenvolverem estratégias para o melhor uso dos recursos e capacidades disponíveis” (BACINELLO; TONTINI; ALBERTON, 2019, p. 1294).

5.3 MODELO DE MATURIDADE DA SUSTENTABILIDADE CORPORATIVA NA INDÚSTRIA DA MODA

De maneira geral, um modelo de maturidade estabelece critérios de mensuração de ações de sustentabilidade dentro de um recorte, combinando os indicadores constantes nos relatórios e os níveis de maturidade do modelo apresentado por Baumgartner e Ebner (2010), da seguinte forma:

- I. O nível 1 (Iniciante), não apresenta informações ou conhecimentos específicos, segue apenas as imposições legais e normativas existentes;
- II. O nível 2 (Elementar), visa verificar a existência de práticas e indicadores de desempenho sustentável; apresenta informações, medem e gerenciam as questões de sustentabilidade;
- III. No nível 3 (Satisfatório), eles relatam não apenas as medidas de desempenho usadas para melhorar a eficiência, mas também o que é necessário para o processo de melhoria contínua;
- IV. No nível 4 (Sofisticado), cada *stakeholder* é treinado e preparado para situações e processos que envolvam a sustentabilidade corporativa.

Assim, a escolha pelo modelo de Baumgartner e Ebner (2010) se deu pela sua versatilidade e pela possibilidade em analisar os aspectos mais relevantes das práticas de sustentabilidade, seus níveis de maturidade e, conseqüentemente, os pontos fortes e fracos da organização, demonstrando sua evolução ou retrocesso em uma determinada área.

A integração da sustentabilidade corporativa em empresas da indústria da moda se mostra um desafio, especialmente pela grande proporção de suas ações ao longo da cadeia produtiva, visto que suas atividades ultrapassam as fronteiras de suas instalações e atingem fornecedores, parceiros e demais *stakeholders*. Na execução das atividades, as estratégias de sustentabilidade corporativa precisam ser cuidadosamente desenvolvidas para atender às circunstâncias específicas de cada empresa (ENGERT; BAUMGARTNER, 2016).

Nesse sentido, Battista e Schiraldi destacam os modelos de maturidade como ferramentas concebidas para avaliar a maturidade de uma organização e

descrever o quão bem o comportamento, práticas e processos podem ser confiáveis e produzir os resultados necessários de forma sustentável.

É importante mencionar que as empresas da indústria da moda podem assumir estratégias propícias para o seu segmento de mercado, sabendo que através dos modelos de maturidade, é possível elevar o compromisso com a sustentabilidade corporativa a níveis maiores, onde for adequado à situação específica de cada empresa (BAUMGARTNER; EBNER, 2010).

Pautado nas informações disponíveis no relatórios de sustentabilidade das empresas pesquisadas, foram identificados alguns fatores que podem contribuir para o aumento do nível de maturidade das práticas de sustentabilidade corporativa, tais como: criação de comitês de crise para discussão dos fatores críticos; instituição de assembleias que abordam os pontos principais do negócio; estabelecimento de metas monitoráveis dos indicadores de sustentabilidade, entre outras.

Percebe-se que as questões de sustentabilidade corporativa descritas nos relatórios das empresas pesquisadas, associadas à origem dos produtos e relacionadas aos seus fornecedores, são preocupações recorrentes devido ao histórico negativo que as fabricantes de produtos têxteis possuem. Situação exposta em Los et al. (2021) sobre os impactos sociais causados pelo histórico de uso de mão de obra com trabalho análogo à escravidão.

A criação de comitês, códigos de conduta de fornecedores e outras medidas, exaltam essa preocupação e procuram demonstrar aos consumidores a adequação de suas empresas aos preceitos sociais da sustentabilidade corporativa. Fato enunciado por Kozłowski, Searcy e Bardecki (2015), que afirmam que as empresas de vestuário tomaram uma série de medidas para aprofundar seu compromisso com a sustentabilidade, incluindo o desenvolvimento de comitês de sustentabilidade em nível de conselho, políticas de sustentabilidade e relatórios de sustentabilidade.

Hynds et al. (2014) ressaltam que as empresas devem estabelecer métricas claras e relevantes para monitorar seu progresso com base em estratégias relacionadas à implementação de práticas sustentáveis. Na prática, o desenvolvimento de produtos de moda orientados para sustentabilidade, reduz continuamente o impacto socioambiental e promove o consumo consciente (MALWEE, 2020).

As organizações têm a necessidade de identificar, mensurar e avaliar seu desempenho como subsídio estratégico para tomada de decisão, particularmente

nos aspectos relacionados à sustentabilidade (HOURNEAUX Jr., 2010). Nas dimensões econômica, ambiental e social, essa avaliação diz respeito às práticas de longo prazo, que devem atingir níveis maiores de maturidade corporativa. Isso se dá, nas empresas da indústria da moda, na delimitação clara de metas de redução de uso dos principais produtos e recursos que fazem parte do processo fabril.

A indústria da moda, em especial, deve ser responsável com a comunidade e o meio ambiente, garantindo menos impacto ambiental negativo da produção de vestuário, envolvendo matérias-primas, processamento e produção (SHAFIE et al, 2021).

De maneira complementar, com base nos benefícios descritivos e prescritivos, um modelo orientado para a medição de maturidade é uma abordagem adequada para desenvolver ou expandir a sustentabilidade corporativa (SARI et al, 2020). Porém, a criação de um modelo de maturidade específico para a indústria da moda, seria uma alternativa interessante, dada a particularidade de processos existentes nesse ramo industrial.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta dissertação teve como objetivo compreender a manifestação das práticas de sustentabilidade corporativa em empresas do setor da moda brasileira. Utilizando o modelo adaptado de maturidade da sustentabilidade corporativa proposto por Baumgartner e Ebner (2010), foi realizada uma pesquisa nos relatórios de sustentabilidade das empresas Hering, Lupo, Malwee e Renner, em busca de indicadores, práticas e ações que evidenciassem suas atuações em prol da sustentabilidade corporativa.

Para abranger o problema, o objetivo geral e os objetivos específicos deste estudo, foi discutido a partir da literatura, utilizando o modelo de maturidade proposto e verificado por meio de pesquisa documental, com o auxílio do *software* ATLAS.ti® v.22, que as práticas sustentáveis estão presentes nas organizações da indústria da moda brasileira pesquisadas.

Os resultados da pesquisa trazem a constatação de que as empresas analisadas estão praticando ações de sustentabilidade corporativa, porém, ainda não atingiram os maiores níveis de maturidade, de acordo com o modelo de maturidade utilizado.

As contribuições teóricas deste estudo estão relacionadas ao avanço das discussões sobre as práticas de sustentabilidade corporativa, modelos de maturidade e a indústria da moda, com o intuito de demonstrar a capacidade dos Modelos de Maturidade em proporcionar o conhecimento necessário em torno das questões corporativas sustentáveis e compreender quais aspectos mais impactam a sustentabilidade corporativa nas organizações da indústria da moda brasileira.

A necessidade de aprofundamento do tema proposto se torna evidente em virtude da escassez de recursos naturais, conscientização da população mundial sobre os efeitos negativos da degradação ambiental, premência de ferramentas gerenciais que monitorem os avanços das práticas socialmente responsáveis e, sobretudo, pelo impacto que a aplicação de um modelo de maturidade pode causar no âmbito da sustentabilidade corporativa na indústria da moda brasileira.

Visto que a produção e o consumo de produtos de moda geram impactos ambientais negativos devido ao grande volume de produção, e ainda há pouca literatura sobre como a indústria da moda integra práticas relacionadas à sustentabilidade e como ela é medida (THORISDOTTIR; JOHANNSDOTTIR, 2019).

É importante mencionar que o propósito desta pesquisa não é estabelecer um *ranking* entre as empresas, para mostrar qual é mais ou menos sustentável e sim demonstrar como as práticas de sustentabilidade corporativa estão sendo manifestadas nas organizações da indústria da moda brasileira.

Em relação às implicações práticas, os resultados da pesquisa podem servir de base para que outras empresas possam utilizar os mesmos aspectos delimitados pelo Modelo de Maturidade da Sustentabilidade Corporativa e adotar as práticas de maior nível de maturidade descritas.

A indústria da moda, uma das mais poluentes do mundo, vem promovendo mudanças no modo de operação de suas atividades, buscando encontrar soluções dentro de uma cadeia complexa, objetivando administrar de maneira eficaz as consequências ocasionadas na sociedade (BREVE; GONZAGA; MENDES, 2018). Zylbersztajn e Lins (2010) afirmam que as organizações que não buscarem a sustentabilidade em suas atividades, não sobreviverão nos próximos anos.

O presente estudo destaca ainda a utilidade do modelo de maturidade da sustentabilidade corporativa, em especial na forma como ele permite identificar os diferentes níveis de maturidade das práticas adotadas pelas empresas da indústria da moda brasileira. Além disso, modelos de maturidade têm sido usados em uma ampla variedade de campos para avaliação de capacidades organizacionais e esforços de melhoria de processos (JAIN; RACHURI, 2014).

A utilização do modelo de maturidade da sustentabilidade corporativa em empresas da indústria da moda permitiu identificar situações em que elas podem alocar seus esforços estratégicos nos aspectos que possuem maior impacto econômico, ambiental ou social ou ainda aqueles que apresentam capacidade superior de desenvolvimento de seus níveis de maturidade.

Diante da relevância da indústria da moda, o entendimento sobre as perspectivas práticas de suas atividades relacionadas à sustentabilidade corporativa, pode influenciar a economia de recursos, o desenvolvimento de novas tecnologias, a atração de novos investimentos, assim como outras ações para o bem estar da sociedade.

Para tanto, procurou-se desenvolver uma pesquisa composta por elementos concretos, facilmente compreensíveis e identificáveis em relação às atividades, práticas e ações reais de sustentabilidade corporativa desenvolvidas por empresas da indústria da moda brasileira.

As implicações sociais envolvem a identificação das práticas e ações de sustentabilidade corporativa e seus principais níveis de maturidade, desenvolvidas por organizações brasileiras da indústria da moda. Tais atividades demonstram o engajamento dessas organizações aos preceitos do desenvolvimento sustentável, tanto para o ambiente interno quanto para o externo, impactando positivamente a sociedade.

Outro fator social importante é contribuir para que outras empresas da indústria da moda percebam esse ramo como fundamental na conscientização para o consumo sustentável. Além do processo de fabricação sustentável, as atitudes e comportamentos dos próprios consumidores também são importantes para alcançar o desenvolvimento sustentável (SHAFIE et al, 2021). Pois, a moda tem o poder de influenciar novos usos e comportamentos, e desenvolver uma nova consciência socioambiental (BREVE; GONZAGA; MENDES, 2018).

Fatores como esses foram identificados nas diversas práticas descritas pelas empresas pesquisadas, como por exemplo a criação de coleções específicas de roupas e/ou acessórios, cujo objetivo está, geralmente, centrada na sustentabilidade e no relacionamento com o consumidor e com a imagem da marca. Existem várias ferramentas para a implementação de práticas socialmente sustentáveis, desde o código de conduta do próprio comprador até padrões de terceiros e programas de desenvolvimento de fornecedores (HUQ; STEVENSON, 2020).

Por fim, cabe ressaltar que “essas mudanças enfatizam a necessidade de uma transição urgente de volta para a moda 'lenta', minimizando e mitigando os impactos ambientais prejudiciais, de modo a melhorar a sustentabilidade de longo prazo da cadeia de abastecimento da moda” (NIINIMÄKI et al., 2020, p. 189). Por isso, para que o setor têxtil se adapte à nova economia mundial é preciso desenvolver novos modos de produção e de gestão, focalizados na sustentabilidade (MEHLER, 2013).

6.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Como limitação deste estudo, é importante destacar que a pesquisa não garante a veracidade das informações prestadas pelas empresas em seus relatórios

de sustentabilidade, pois as análises foram baseadas no pressuposto de que os dados divulgados são fiéis à realidade das empresas.

Outro ponto a ser destacado é a limitação da quantidade de relatórios analisados, pois a pesquisa em três anos, compreendendo 10 relatórios, pode ser considerada um limitador deste estudo.

A falta de padronização dos documentos divulgados pelas empresas também pode ser considerada uma limitação, visto que a dificuldade na localização de práticas e ações de sustentabilidade pode influenciar no resultado das análises.

6.2 SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

É preciso destacar a importância de mais estudos sobre a indústria da moda no que diz respeito às práticas de sustentabilidade corporativa, pois, em um setor que sempre foi marcado por escândalos e denúncias de trabalho escravo, as pesquisas poderão auxiliar as organizações a desenvolverem suas estratégias de maneira mais assertiva, de acordo com seus objetivos e em prol da sustentabilidade corporativa.

Estudos futuros podem explorar um número maior de empresas, de outros países, além de fazer uso de diferentes indicadores de sustentabilidade corporativa, utilizando métodos quantitativos para avaliar e quantificar os termos relacionados ao desenvolvimento sustentável.

A utilização de outros modelos de maturidade também se mostra um campo fértil de estudo, podendo ser utilizado aquele que mais se adeque ao modelo de negócio pesquisado ou até mesmo a criação de um *framework* próprio para analisar a indústria da moda.

REFERÊNCIAS

- ABIT – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA TÊXTIL. **O poder da moda: cenários, desafios e perspectivas**, São Paulo, 2018. Disponível em: <http://abit-files.abit.org.br/site/publicacoes/Poder_moda-cartilhabx.pdf>. Acesso em 25 nov. 2021.
- ABIT – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA TÊXTIL. **Relatório de atividades – ABIT 2021**. Disponível em: <https://s3.sa-east-1.amazonaws.com/abit-files.abit.org.br/site/relat%C3%B3rio_atividades/2021/n0_rel%C3%B3rio_abit2021.pdf>. Acesso em 20 dez. 2021.
- ABVTEX – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DO VAREJO TÊXTIL. **Certificação de Fornecedores 2017**. Disponível em: <<http://www.abvtex.org.br/arquivos/regulamento.pdf>>. Acesso em: 17 nov. 2021.
- AGUIAR, Marina Fernandes; JUGEND, Daniel; FIORINI, Paula de Camargo. Maturity Models for Sustainability: A Review of Ongoing Research Streams. In: **Giannetti, B.F.; Almeida, C.M.V.B.; Agostinho, F. (editors): Advances in Cleaner Production, Proceedings of the 10h International Workshop**, Ferrara, Italy. November 11th, 2021.
- ANGUELOV, Nikolay. The Changing Face of Fast Fashion. In book: **The Sustainable Fashion Quest: Innovations in Business and Policy**, cap.3, p.37-58, 2021.
- ARARUNA, C. L.; LOOS, M. J. Análise de Maturidade de Sustentabilidade Corporativa em uma Indústria de Calçados. **Revista Gestão e Sustentabilidade Ambiental**, Florianópolis, v. 7, n. 3, p.777-804, jul/set. 2018.
- BABBIE, Earl R. **The practice of social research**. 12ª edição, Wadsworth: Cengage Learning, 2010.
- BACINELLO, E.; TONTINI, G.; ALBERTON, A. Maturity in sustainable innovation and corporate social responsibility: implications in business performance. **Revista de Administração da UFSM**, v. 12, n. 6, p. 1293-1308, 2019.
- BATTISTA, C.; SCHIRALDI, M. M. The Logistic Maturity Model: Application to a Fashion Company. **International Journal of Engineering Business Management**, v. 5, n. 29, 2013.
- BAUMGARTNER, R. J.; EBNER, D. Corporate Sustainability Strategies: Sustainability Profiles and Maturity Levels. **Sustainable Development**, v. 18, p. 76-89, 2010.
- BAUMGARTNER, Rupert J. Managing corporate sustainability and CSR: A conceptual framework combining values, strategies and instruments contributing to

sustainable development. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 21, n. 5, p. 258-271, 2014.

BAUMGARTNER, R. J.; RAUTER, R. Strategic perspectives of corporate sustainability management to develop a sustainable organization. **Journal of Cleaner Production**, v. 140, n. 1, p. 81-92, 2017.

BRASIL. **Decreto 7.746**, de 6 jun. de 2012. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/decreto/d7746.htm>. Acesso em: 10 mar. 2021.

BREVE, D. G.; GONZAGA, L. S.; MENDES, F. D. Sustentabilidade como uma tendência no mercado da moda. **Moda Palavra - Estudos de Tendências e Branding de Moda**, v. 11, n. 22, p. 311-331, 2018.

CAGNIN, C. H.; LOVERIDGE, D.; BUTLER, J. Business Sustainability Maturity Model. **Computer Communication Review**, v. 19, n. 8, p. 1-15, 2013.

CANIATO, F.; CARIDI, M.; CRIPPA, L., MORETTO, A. Environmental sustainability in fashion supply chains: An exploratory case based research. **International Journal of Production Economics**, v. 135, n. 2, p. 659-670, 2012.

CARVALHAL, André. **Moda com propósito**: manifesto pela grande virada. São Paulo: Paralela, 2016.

CIA HERING. **Relatório Anual 2018**. Disponível em: <<https://ri.ciahering.com.br/ciahering/sustentabilidade/>>. Acesso em: 18 dez. 2021.

CIA HERING. **Relatório Anual 2019**. Disponível em: <<https://ri.ciahering.com.br/ciahering/sustentabilidade/>>. Acesso em: 18 dez. 2021.

CIA HERING. **Relatório Anual 2020**. Disponível em: <<https://relatoriosustentabilidade.ciahering.com.br/>>. Acesso em: 28 nov. 2021.

CNI – Confederação Nacional da Indústria / Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção (ABIT). **O setor têxtil e de confecção e os desafios da sustentabilidade**. Brasília: CNI, 2017.

CORREIA, E.; CARVALHO, H.; AZEVEDO, S.G.; GOVINDAN, K. Maturity Models in Supply Chain Sustainability: A Systematic Literature Review. **Sustainability**, v. 9, n. 64, 2017.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CRESWELL, J. W. **Research design**: qualitative, quantitative and mixed methods. 4ª edição, California: Sage Publications, 2014.

CRESWELL, J. W.; CRESWELL, J. D. **Research design**: qualitative, quantitative and mixed methods. 5ª edição. Los Angeles: Sage, 2018.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **The Sage Handbook of Qualitative Research**. 5ª edição. Thousand Oaks, California: Sage, 2018.

DYLLICK, Thomas; MUFF, Katrin. Clarifying the meaning of sustainable business: Introducing a typology from business-as-usual to true business sustainability. **Organization & Environment**, v. 29, n. 2, p. 156-174, 2016.

ELKINGTON, John. Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development. **California Management Review**, v. 36, n. 2, p. 90–100, 1994.

ELKINGTON, John. **Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business**. Oxford: Capstone, 1997.

ENGERT, S.; BAUMGARTNER, R. J. Corporate sustainability strategy – bridging the gap between formulation and implementation. **Journal of Cleaner Production**, v. 113, p. 822–834, 2016.

GARDETTI, M. A.; MUTHU, S. S. Sustainable apparel? Is the innovation in the business model? - The case of IOU Project. **Textiles and Clothing Sustainability**, v. 1, n. 2, 2015.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6ª edição. São Paulo: Atlas. 2008.

GMBH, A. t. S. S. D. **ATLAS.ti 9**. Berlin, 2021.

GOKSEN, Yılmaz; CEVIK, Eda; AVUNDUK, Huseyin. A Case Analysis on the Focus on the Maturity Models and Information Technologies. **Procedia Economics and Finance**, Kavala, Greece, v. 19, p. 208-216, 2015.

GRI – GLOBAL REPORTING INITIATIVE. **G4 Sustainability Reporting Guidelines**. Amsterdam, 2013. Disponível em: <<https://respect.international/wp-content/uploads/2017/10/G4-Sustainability-Reporting-Guidelines-Implementation-Manual-GRI-2013.pdf>>. Acesso em: 13 mar. 2021.

GRI – GLOBAL REPORTING INITIATIVE. **Responsabilité Sociétale**. Rapport SRE. France, 2019. Disponível em: <<https://database.globalreporting.org/reports/80909/download-report-pdf/>>. Acesso em: 24 fev. 2021.

GRUPO MALWEE. **Relatório de Sustentabilidade 2018**. Disponível em: <<https://grupomalwee.com.br/uploads/arquivos/39.pdf>>. Acesso em: 20 nov. 2021.

GRUPO MALWEE. **Relatório de Sustentabilidade 2019**. Disponível em: <<https://grupomalwee.com.br/uploads/arquivos/73.pdf>>. Acesso em: 20 nov. 2021.

GRUPO MALWEE. **Relatório de Sustentabilidade 2020**. Disponível em: <<https://grupomalwee.com.br/uploads/arquivos/83.pdf>>. Acesso em: 19 nov. 2021.

HAHN, T.; PINKSE, J.; PREUSS, L.; FIGGE, F. Tensions in Corporate Sustainability: Towards an Integrative Framework. **Journal of Business Ethics**, v. 127, p. 297–316, 2015.

HEPPER, E. L.; SOUZA, O. T.; PETRINI, M. C.; SILVA, C. E. L. Proposição de um modelo de maturidade para sustentabilidade corporativa. **Acta Scientiarum - Human and Social Sciences**, v. 39, n.1, p. 43-53, 2017.

HOLTSTRÖM, J.; BJELLERUP, C.; ERIKSSON, J. Business model development for sustainable apparel consumption: The case of Houdini Sportswear. **Journal of Strategy and Management**, v. 12, n. 4, p. 481-504, 2019.

HOURNEAUX JUNIOR, Flávio. **Relações entre as partes interessadas (stakeholders) e os sistemas de mensuração do desempenho organizacional**. 2010. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010. doi:10.11606/T.12.2010.tde-28072010-151731. Acesso em: 27 dez. 2021.

HUQ, F. A.; STEVENSON, M. M. Implementing Socially Sustainable Practices in Challenging Institutional Contexts: Building Theory from Seven Developing Country Supplier Cases. **Journal of Business Ethics**, n. 161, p. 415-442, 2020.

HYNDS, E. Jefferson; et al. A Maturity Model for Sustainability in New Product Development. **Research-Technology Management**, v. 57, n. 1, p. 50-57, 2014.

JAIN, Sanjay; RACHURI, Sudarsan. Maturity Model Concepts for Sustainable Manufacturing. **National Institute of Standards and Technology**, n. 7989, Washington, DC, 2014.

JUNIOR, E. B. L.; OLIVEIRA, G. S.; SANTOS, A. C. O.; SCHNEKENBERG, G. F. Análise documental como percurso metodológico na pesquisa qualitativa. **Cadernos da Fucamp**, v. 20, n. 44, p. 36-51, 2021.

KERLINGER, F. N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais**: um tratamento conceitual. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária, 2009.

KOHLEGGER, M.; MAIER, R.; THALMANN, S. Understanding maturity models results of a structured content analysis. **Presented at the I-KNOW I-SEMANTICS**, Graz, Austria, p. 51-60, 2009.

KOZLOWSKI, A.; SEARCY, C.; BARDECKI, M. Corporate sustainability reporting in the apparel industry. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 64, n. 3, p. 377-397, 2015.

KRIPKA, R. M. L.; SCHELLER, M.; BONOTTO, D. L. Pesquisa documental na pesquisa qualitativa: conceitos e caracterização. **Revista de Investigaciones – UNAD**. Bogotá, Colômbia, v. 14, n. 2, p. 55-73, 2015.

- KURPIERZ, J.R.; SMITH, K. The greenwashing triangle: adapting tools from fraud to improve CSR reporting", **Sustainability Accounting, Management and Policy Journal**, v. 11 n. 6, p. 1075-1093, 2020.
- LINNEBERG, Mai Skjott; KORSGAARD, Steffen. Coding qualitative data: a synthesis guiding the novice. **Qualitative Research Journal**, v. 19, n. 3, p. 259-270, 2019.
- LINNENLUECKE, M.; GRIFFITHS, A. Firms and sustainability: mapping the intellectual origins and structure of the corporate sustainability field. **Global Environmental Change**, v. 23, p. 382–391, 2013.
- LINNENLUECKE, M.; RUSSELL, S. V.; GRIFFITHS, A. Subcultures and Sustainability Practices: the impact on understanding Corporate Sustainability. **Business Strategy and the Environment**, v. 18, p. 432-452, 2009.
- LOJAS RENNER S.A. **Relatório Anual 2018**. Disponível em: <<https://www.lojasrennersa.com.br/conteudo/relatorio-anual-lojas-renner-2018>>. Acesso em: 18 dez. 2021.
- LOJAS RENNER S.A. **Relatório Anual 2019**. Disponível em: <https://www.lojasrennersa.com.br/conteudo/relatorio_anual_2019.pdf>. Acesso em: 18 dez. 2021.
- LOJAS RENNER S.A. **Relatório Anual 2020**. Disponível em: <<https://www.lojasrennersa.com.br/conteudo/relatorio-anual-lojas-renner-2020>>. Acesso em: 15 dez. 2021.
- LOOS, M. J.; RODRIGUEZ, C. M. T. Diagnostic of corporate sustainability maturity levels: a case study. **Revista Espacios**, v. 37, n. 25, 2016.
- LOS, V. A.; BRILHANTE, M. L. S.; BABINSKI JÚNIOR, V.; GRETTER, G. E.; PIONTKIEWICZ, G. M. A.; UBINSKI, S. G. Fast Fashion: pesquisa sobre a exploração da mão de obra em negócios de vestuário no Brasil. **Revista Poliedro**, Pelotas, Brasil, v. 5, n. 5, p. 103-130, 2021.
- LÜDKE, M.; ANDRÉ, M.E.D.A. **Pesquisa em Educação**: abordagens qualitativas. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária, 1986.
- LUPO. **Relatório de Sustentabilidade 2020**. Disponível em: <<https://site.lupo.com.br/static/pdf/sustentabilidade.pdf>>. Acesso em: 12 nov. 2021.
- LÜTKEMEYER FILHO, Mário Gilberto et al. A maturity model for sustainability in product development. **International Journal of Development Research**, v. 10, n. 7, p. 37537-37548, 2020.
- MANI, M.; LYONS, K.; SRIRAM, R. Developing a Sustainability Manufacturing Maturity Model. **IMS Summer School: Manufacturing Strategy**, 1ª edição, p. 1-11, 2010.

- MEHLER, Jessica Roso. Desafios da Indústria Têxtil e as Demandas de Sustentabilidade. **Diálogos Interdisciplinares**, v. 2, n. 2, p. 1-25, 2013.
- MEZA-RUIZ, Itzel D. et al. Measuring Business Sustainability Maturity-Levels and Best Practices. **Procedia Manufacturing**, v. 11, p. 751-759, 2017.
- MILES, M. B.; HUBERMAN, A. M.; SALDAÑA, J. **Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook**. 3ª edição. Thousand Oaks: Sage, 2014.
- MONTIEL, Ivan. Corporate Social Responsibility and Corporate Sustainability: Separate Pasts, Common Futures. **Organization & Environment**, v. 21, n. 3, p. 245-269, 2008.
- MORIOKA, S. N.; CARVALHO, M. M. Discutindo sustentabilidade no contexto de negócios e em relatórios de desempenho: análise de estudos de caso brasileiros. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 24, n. 3, p. 514-525, 2017.
- MORIOKA, Sandra Naomi et al. Revisão sistemática da literatura sobre medição de desempenho de sustentabilidade corporativa: uma discussão sobre contribuições e lacunas. **Gestão & Produção**. São Carlos, v. 25, n. 2, p. 284-303, 2018.
- MOTA, M.; MAZZA, A. C. A.; OLIVEIRA, F. C. Uma análise dos relatórios de sustentabilidade no âmbito ambiental do Brasil: sustentabilidade ou camuflagem? **BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, v. 10, n. 1, p.69-80, 2013.
- NASCIMENTO, G.; ARAUJO, C.A.S.; ALVES, L.A. Corporate sustainability practices in accredited Brazilian hospitals: a degree-of-maturity assessment of the environmental dimension. **Revista de Administração – RAUSP**, v. 52, p. 26-35, 2017.
- NIINIMÄKI, Kirsi et al. Author Correction: The environmental price of fast fashion. **Nature Reviews Earth & Environment**, v. 1, n. 5, p. 189-200, 2020.
- ODDWAŻNY, F.; WOJTKOWIAK, D.; CYPLIK, P.; ADAMCZAK, M. Concept for measuring organizational maturity supporting sustainable development goals. **LogForum - Scientific Journal of Logistics**, v. 15, n. 2, p. 237-247, 2019.
- OKONGWU, U.; MORIMOTO, R.; LAURAS, M. The maturity of supply chain sustainability disclosure from a continuous improvement perspective. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 62, n. 8, p. 827-855, 2013.
- OLIVEIRA, M.; FERREIRA, M. R.; LIMA, V. Responsabilidade social corporativa: conceito, instrumentos de gestão e normas. **Revista Brasileira de Administração Científica**, Aquidabã, v.6, n.2, p.161-172, 2015.
- OLOFSSON, Linnea; MARK-HERBERT, Cecilia. Creating shared values by integrating un sustainable development goals in corporate communication—the case

of apparel retail. **Sustainability**, Switzerland, v. 12, n. 21, art. no. 8806, p. 1-15, 2020.

ONU – ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **Relatório de Progresso 2018: Marco de Parceria das Nações Unidas para o Desenvolvimento Sustentável 2017-2021**. Disponível em: <https://brasil.un.org/sites/default/files/2021-02/Brasil_Relatorio_progresso_2018.pdf>. Acesso em: 29 mar. 2021.

ONU – ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **COP26 EXPLAINED: UN Climate Change Conference UK 2021**. Disponível em: <<https://ukcop26.org/wp-content/uploads/2021/07/COP26-Explained.pdf>>. Acesso em: 09 nov. 2021.

PIGOSSO, D. C. A.; ROZENFELD, H.; MCALOONE, T. C. Ecodesign maturity model: a management framework to support ecodesign implementation into manufacturing companies. **Journal of Cleaner Production**, v. 59, p. 160-173, 2013.

POEPPELBUS, J.; ROEGLINGER, M. What makes a useful maturity model? A framework of general design principles for maturity models and its demonstration in business process management. In: **19th European Conference on Information Systems (ECIS)**. 2011.

RODRIGUES, Margarida; FRANCO, Mário. The Corporate Sustainability Strategy in Organizations: A Systematic Review and Future Directions. **Sustainability**, v.11, n. 22, 2019.

RUSSI, A. A. R.; GAVIRA, M. O.; FERNANDES, L. C. S. Sustentabilidade na indústria da moda: Um estudo exploratório. **ENGEMA – Encontro Internacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente**, 2016.

SALDAÑA, J. **The coding: manual for qualitative researchers**. 3ª edição, Thousand Oaks, California: SAGE Publications Inc., 2016.

SANCHEZ-HERNANDEZ, M.I.; HOURNEAUX Jr., F.; DIAS, B.G. Sustainability disclosure imbalances. A qualitative case-study analysis. **World Review of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development**, v. 15, nos. 1/2, pp.42-59, 2019.

SARI, Yenny et al. A corporate sustainability maturity model for readiness assessment: a three-step development strategy. **International Journal of Productivity and Performance Management**, 2020.

SCHALTEGGER, S.; LÜDEKE-FREUND, F.; HANSEN, E. G. Business cases for sustainability: the role of business model innovation for corporate sustainability. **International Journal of Innovation and Sustainable Development**, v. 6, n. 2, p.95-119, 2012.

SCHULTE, J.; HALLSTEDT, S.I. Self-Assessment Method for Sustainability Implementation in Product Innovation. **Sustainability**, v. 10, n. 12, 2018.

SEBRAE – SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Índice de Transparência da Moda – 2021**. Fashion Revolution 4ª edição. Disponível em: <[https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/3ab636c5a179fc8d66856d19c46077dc/\\$File/30891.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/3ab636c5a179fc8d66856d19c46077dc/$File/30891.pdf)>. Acesso em: 29 dez. 2021.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do Trabalho Científico**. 23ª edição, São Paulo: Cortez, 2007.

SHAFIE, S.; KAMIS, A.; RAMLI, M. F.; ABU BEDOR, S.; AHMAD PUAD, F. N. Fashion Sustainability: Benefits of Using Sustainable Practices in Producing Sustainable Fashion Designs. **International Business Education Journal**, v. 14, n. 1, p. 103-111, 2021.

SHI, Xiaonan et al. A Maturity Model for Sustainable System Implementation in the Era of Smart Manufacturing. In: **24th IEEE International Conference on Emerging Technologies and Factory Automation (ETFA)**, Zaragoza, Spain, p. 1649-1652, 2019.

SILVIUS, A.J.G.; SCHIPPER, R. A Maturity Model for Integrating Sustainability in Projects and Project Management. In: **24th IPMA World Congress**, Istanbul, 2010.

SILVIUS, A.J.G.; SCHIPPER, R.; NEDESKI, S. Sustainability in Project Management: Reality Bites. **PM World Journal**, v. 2, n. 2, p. 1-14, 2013.

TEIXEIRA, Grazielle; CANCEGLIERI Jr., Osiris. How to make Strategic Planning for Corporate Sustainability? **Journal of Cleaner Production**, v. 230, p. 1421-1431, 2019.

THORISDOTTIR, T.S.; JOHANNSDOTTIR, L. Sustainability within Fashion Business Models: A Systematic Literature Review. **Sustainability**, v. 11, n. 8, art. no. 2233, 2019.

TRANFIELD, David; DENYER, David; SMART, Palminder. Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review. **British Journal of Management**, v. 14, n. 3, p. 207-222, 2003.

PAULUS et al. It will be very helpful once I understand ATLAS.ti: Teaching ATLAS.ti using the Five-Level QDA method. **International Journal of Social Research Methodology**, v. 22, n. 1, p. 1-18, 2019.

TSAI, Wen-Hsien. Green Production Planning and Control for the Textile Industry by Using Mathematical Programming and Industry 4.0 Techniques. **Energies**, v. 11, n. 2072, 2018.

VAN BELLEN, Hans Michael. Indicadores de sustentabilidade: um levantamento dos principais sistemas de avaliação. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 2, n. 1, p. 1-14, 2004.

VOGT, M.; WEBER, C. Current challenges to the concept of sustainability. **Global Sustainability**, 2, p. 1-6, 2019.

YANG, Shuai, YIPING, Song; SILIANG, Tong. Varejo Sustentável na Indústria da Moda: Uma Revisão Sistemática da Literatura. **Sustainability**, v. 9, n. 7, 2017.

YANG, S.J.; JANG, S. How Does Corporate Sustainability Increase Financial Performance for Small - and Medium - Sized Fashion Companies: Roles of Organizational Values and Business Model Innovation? **Sustainability**, v. 12, n. 24, 2020.

XAVIER, Amanda Fernandes et al. Modelos de Maturidade da Eco-Inovação: Revisão, análise e recomendações para pesquisas futuras. In: **Anais do 12º Congresso Brasileiro de Inovação e Gestão de Desenvolvimento de Produto**. São Paulo: Blucher Engineering Proceedings, v. 2, n. 6, p. 1321-1342, 2019.

ZYLBERSTAJN, David; LINS, Clarissa. (ORG.) **Sustentabilidade e Geração de Valor: A Transição para o Século XXI**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.