

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
COMISSÃO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

ANTÔNIA FASSINA

**ANÁLISE ESTRATÉGICA DE NEGÓCIOS *SLOW FASHION* A PARTIR DA
PERSPECTIVA ESG**

PORTO ALEGRE

2023

ANTÔNIA FASSINA

**ANÁLISE ESTRATÉGICA DE NEGÓCIOS *SLOW FASHION* A PARTIR DA
PERSPECTIVA ESG**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof^a Dr^a Rosana Córdova
Guimarães

PORTO ALEGRE

2023

ANTÔNIA FASSINA

**ANÁLISE ESTRATÉGICA DE NEGÓCIOS *SLOW FASHION* A PARTIR DA
PERSPECTIVA ESG**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof^a Dr^a Rosana Córdova Guimarães

Conceito final: _____

Aprovado em: __/__/____

BANCA EXAMINADORA:

Prof^a Dr^a Claudia Viviane Viegas — UFRGS

Prof^a Dr^a Rosana Córdova Guimarães — UFRGS (Orientadora)

RESUMO

A relevância da pauta ESG - *environmental, social, and corporate governance* - é evidente no ambiente acadêmico e corporativo, segundo a revista Exame (2023) 99% dos investidores brasileiros usufruem e investigam os relatórios ESG das empresas na hora de decidir a respeito de um investimento. Ao mesmo tempo, podemos perceber um movimento de ascensão do movimento de *slow fashion*, ou seja de um processo de produção de moda mais lento. A Economist Intelligence Unit (EIU) aponta que as buscas na internet por produtos sustentáveis tiveram crescimento de 71% nos últimos cinco anos. O presente trabalho busca unir estes dois movimentos importantes que estão cada vez mais em evidência no cenário que vivemos hoje, fazendo uma análise a respeito da estratégia de negócios de moda lenta, no Sul e Sudeste do Brasil, a partir da perspectiva ESG, ou seja, impacto ambiental, social e de governança corporativa. Tendo esse objetivo em vista, foi realizada uma pesquisa com sete empresas das regiões Sul e Sudeste, que possuem sua missão direcionada ao impacto social e ambiental e se enquadram no segmento de vestuário feminino. A partir dessa análise qualitativa exploratória em profundidade foi possível conhecer mais a respeito das práticas de impacto ambiental, social e de governança corporativa de cada marca, para além de seu posicionamento e das tendências e dificuldades observadas no mercado de *slow fashion*. O resultado da análise permitiu elencarmos as melhores práticas com relação a cada pilar do termo ESG quando se fala em moda sustentável. Para além disso, a análise qualitativa em profundidade realçou os principais desafios e tendências do mercado de *slow fashion* no Brasil. Portanto, o presente trabalho traz dados importantes para futuros empreendedores no mercado, atuais proprietários de marcas e comunidade acadêmica interessada em compreender a dinâmica do mercado de *Slow Fashion*, a partir da perspectiva ESG.

Palavras-chave: *Slow Fashion*; ESG; sustentabilidade; estratégia de negócios; moda lenta; responsabilidade social corporativa.

ABSTRACT

The relevance of the ESG agenda - environmental, social, and corporate governance - is evident in the academic and corporate environment. According to Exame magazine (2023), 99% of Brazilian investors use and investigate companies' ESG reports when deciding on an investment. At the same time, we can see a rise in the slow fashion movement, i.e. a slower fashion production process. The Economist Intelligence Unit (EIU) points out that internet searches for sustainable products have grown by 71% in the last five years. This work seeks to unite these two important movements that are increasingly in evidence in the current scenario, by analyzing the business strategy of slow fashion in the South and Southeast of Brazil from an ESG perspective, i.e. environmental, social and corporate governance impact. With this objective in mind, a survey was carried out with seven companies in the South and Southeast regions, whose mission is focused on social and environmental impact and which fall within the women's clothing segment. From this in-depth exploratory qualitative analysis, it was possible to find out more about the environmental, social and corporate governance practices of each brand, in addition to their positioning and the trends and difficulties observed in the slow fashion market. The result of the analysis allowed us to list the best practices in relation to each pillar of the term ESG when it comes to sustainable fashion. In addition, the in-depth qualitative analysis highlighted the main challenges and trends in the slow fashion market in Brazil. Therefore, this work provides important data for future entrepreneurs in the market, current brand owners and the academic community interested in understanding the dynamics of the Slow Fashion market from an ESG perspective.

Keywords: Slow Fashion; ESG; sustainability; business strategy; corporate social responsibility.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	7
1.1 DELIMITAÇÃO DO ESCOPO.....	12
1.2 OBJETIVOS.....	13
2 REVISÃO TEÓRICA.....	14
2.1 MODA SLOW FASHION.....	14
2.2 ESG - ENVIRONMENTAL, SOCIAL AND CORPORATE GOVERNANCE.....	16
2.3 ESTRATÉGIAS DE NEGÓCIO.....	19
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	21
3.1 PESQUISA QUALITATIVA EXPLORATÓRIA.....	21
3.1.1 Seleção dos Entrevistados.....	21
3.1.2 Técnica de Pesquisa.....	22
3.1.3 Análise de Dados.....	23
4 ANÁLISE DE RESULTADOS.....	24
4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES.....	25
4.2 ESTRATÉGIA DA MARCA.....	28
4.2.1 Comunicação da Marca.....	29
4.3 PRÁTICAS ESG.....	31
4.3.1 Ambiental.....	31
4.3.2 Social.....	33
4.3.3 Governança Corporativa.....	33
4.4 SLOW FASHION.....	34
4.4.1 Desafios do mercado Slow Fashion.....	34
4.4.2 Tendências do mercado Slow Fashion.....	36
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	38
REFERÊNCIAS.....	41
APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE.....	47
APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO.....	49

1 INTRODUÇÃO

O mercado da moda representa uma enorme fatia das movimentações financeiras há décadas ao redor do mundo todo. De acordo com a Revista Exame (2022), este nicho cresce em âmbito mundial uma média de 11,4% a cada ano. No Brasil não é diferente, o mercado de moda movimenta R\$229 bilhões de reais, representando 15% de tudo que é transacionado e adquirido na internet através de e-commerces B2C - business to clientes, ou seja, do negócio ao cliente. Segundo projeção do economista da Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo (CNC) Fábio Bentes (2022), em 2022, o setor faturou cerca de R\$208 bilhões no Brasil, demonstrando uma relevância gigantesca e imenso impacto na economia do país.

Da mesma maneira que outros vários modelos de negócio buscam direcionar sua estratégia a um público-alvo ideal, o segmento de moda sempre se apoiou em estratégias diversificadas definidas a partir de diferentes estilos, rendas e cultura. Hoje, no atual contexto, aparecem novas segmentações além daquelas previamente conhecidas. Observamos dois conceitos dicotômicos principais: *Fast Fashion* e *Slow Fashion*, em suas traduções literais, Moda Rápida e Moda Lenta. No setor da indústria têxtil e de vestuário, o conceito de "*slow fashion*" tem emergido como uma alternativa ao sistema predominante. Além disso, ele tem ganhado aceitação entre os consumidores que têm uma mentalidade mais consciente em relação à moda sustentável, como discutido por Lee & Ahn (2015). O desdobramento apresentado traduz na prática a diferença de preocupação dos dois nichos sobre um termo que já vem sendo abordado em outras diversas faces da nossa sociedade, o ESG - *environmental, social, and corporate governance*, em português governança ambiental, social e corporativa. O setor da moda está entre os maiores poluentes do meio ambiente, sendo responsável por cerca de 10% de todas as emissões de gases do efeito estufa do mundo (NIINIMÄKI *et al.*, 2020), emitindo mais gás carbônico que os voos internacionais e o transporte marítimo juntos (MCFALL-JOHNSEN, 2019). Os dois pólos citados reproduzem dinâmicas totalmente antagônicas em questões de produção, marketing e estratégia. Ao longo deste segmento do projeto buscaremos entender mais profundamente o conceito e a dinâmica por trás destes modelos de negócio.

O mundo da moda estabeleceu uma dinâmica de consumo excessivo e contribuiu para comportamentos de aquisição desenfreada (GUPTA, WENCKER, GENTRU, 2019), por esse

motivo, atingir o consumo sustentável de negócios moda apresenta um sério dilema, na medida em que o consumo de roupas está 4 relacionado à felicidade (AYDIN, 2010). De acordo com Gupta, Wencker e Gentry (2019), para atingir o consumo sustentável na indústria da moda é necessário que o *slow fashion* seja incentivado entre os consumidores. Há décadas deparamos com um contexto de hiperconsumismo, uma mudança nas circunstâncias de aquisição dos consumidores. Além disso, as tendências estão mais e mais passageiras, demandando uma rapidez na atualização de peças por parte das empresas e do consumidor também, o que muitas vezes não é sustentável. Como descreve Gilles Lipovetsky (2009), a sociedade de hiperconsumo atual caracteriza-se pela busca da felicidade, o que, inclusive, justifica o consumo de objetos. Em seu livro *o Império Efêmero*, Gilles Lipovetsky (2009) levanta a provocação de quem a moda está em todos os lugares: mídia, rua e indústria, mas não está nas mentes pensantes, uma crítica muito válida que reflete sobre como encaramos a dinâmica deste setor, muitas vezes a menosprezando sobre questões intelectuais:

A questão da moda não faz furor no mundo intelectual. O fenômeno precisa ser sublinhado: no momento mesmo em que a moda não cessa de acelerar sua legislação fugidia, de invadir novas esferas, de arrebatá-la em sua órbita todas as camadas sociais, todos os grupos de idade, deixa impassíveis aqueles que têm vocação de elucidar as forças e o funcionamento das sociedades modernas. A moda é celebrada no museu, é relegada à antecâmara das preocupações intelectuais reais; está por toda parte na rua, na indústria e na mídia, e quase não aparece no questionamento teórico das cabeças pensantes. Esfera ontológica e socialmente inferior, não merece a investigação problemática; questão superficial, desencoraja a abordagem conceitual; a moda suscita o reflexo crítico antes do estudo objetivo, é evocada principalmente para ser fustigada, para marcar sua distância, para deplorar o embotamento dos homens e o vício dos negócios: a moda é sempre os outros. Somos superinformados em crônicas jornalísticas, subdesenvolvidos em matéria de compreensão histórica e social do fenômeno. A pleora das revistas, responde o silêncio da intelligentsia; a comunidade erudita se caracteriza menos pelo "esquecimento do Ser" do que pelo esquecimento da moda como loucura dos artificios e arquitetura nova das democracias. (LIPOVETSKY, 2009, p. 1).

Fast Fashion - moda rápida - é o nome dado para classificar um modelo de negócio de constante renovação das peças comercializadas no varejo de moda. O conceito surgiu por volta do ano de 1990 como modo de expressão pela mídia sobre a concepção de velocidade das grandes indústrias têxteis. Naquela época, foi dado 5 este nome para negócios que reproduziam inspirações de peças de alta costura por valores mais baixos e em grande quantidade, contrariando qualquer exclusividade que o mercado de luxo propunha. Hoje esta definição já é conhecida no mundo todo e toma proporções ainda maiores do que quando surgiu. Segundo a revista digital Valor Investe, em 2008, o mercado de *fast fashion* faturou

US\$ 21 bilhões no mundo todo, enquanto o mercado de segunda mão faturou US\$ 9 bilhões, demonstrando a dominância deste modelo de negócio sobre a maior fatia deste mercado.

No Brasil as maiores empresas que representam o modelo de *fast fashion* tem seus nomes conhecidos, são elas: Renner, C&A, Riachuelo, Marisa, entre outras. Hoje a maior empresa brasileira vinculada ao modelo de negócio de moda rápida é a Renner. No ano de 2022 a empresa registrou, apenas no primeiro semestre, um lucro de R\$ 191,6 milhões. Já no mercado internacional de *fast fashion*, podemos nomear grandes empresas como Zara, H&M, Forever 21 e Topshop. Neste contexto, é importantíssimo mencionarmos o grande sucesso desta década em questão de moda rápida, a Shein. De acordo com o site Startup Talky (2022), hoje a empresa já faz envio para 220 países e coleciona mais de 7 milhões de usuários em seu aplicativo.

As empresas nesse modelo têm como objetivo despertar o desejo e necessidade por parte do consumidor em estar de acordo com tendências da moda a todo momento. De acordo com a revista CNN, as roupas produzidas por *fast fashion* hoje são utilizadas menos de cinco vezes e geram 400% mais emissões de carbono do que roupas de marcas *slow fashion*. Em paralelo a este modelo de negócio, existe um movimento contrário a esses estímulos de consumo inconscientes e impulsivos. Num contexto onde visualizamos recursos progressivamente mais escassos, aparecem indivíduos e organizações preocupados em incentivar um consumo consciente, que foge de padrões engatilhados por um sistema maior. O movimento da sustentabilidade e da economia circular toma proporções ainda maiores, inclusive tornando-se um fator determinante na hora da compra.

A partir deste posicionamento voltado para a sustentabilidade surge o conceito de *slow fashion*, conceito de produção que leva em consideração o equilíbrio do propósito da moda com as necessidades do meio ambiente. De acordo com Clark (2008), o slow é uma revolução, uma alternativa para a nossa obsessão compulsiva. Em sua tradução literal chamada de “moda lenta” promove a conscientização do impacto da fabricação de peças no ecossistema já existente. Hoje, muitas marcas já se apropriaram do modelo de *slow fashion* e seguem à risca boas práticas que as permitem ser enquadradas dentro deste segmento de empresa. Inclusive, existe uma fatia de consumidores que restringe seus hábitos de consumo a negócios que foquem exclusivamente na consciência sustentável, isso envolve lojas próprias, brechós ou qualquer outra iniciativa que desacelere o consumo desenfreado por novas peças dentro de uma determinada tendência - que pode mudar a todo momento. A mudança de

perspectiva de quantidade para qualidade por parte do consumidor é um dos pontos-chave do *slow fashion* (Jung & Jin, 2016b).

A sigla ESG surge em 2005 no relatório “*Who Cares Wins*”, fruto de uma iniciativa encabeçada pela Organização das Nações Unidas (ONU). Esse relatório propôs orientações e recomendações sobre como incorporar considerações ambientais, sociais e de governança na gestão de ativos, serviços de corretagem de títulos e pesquisas relacionadas. No entanto, a base teórica e a justificação conceitual de muitos estudos sobre ESG, tanto acadêmicos quanto não acadêmicos, fundamentam-se em princípios de Responsabilidade Social Empresarial (RSE) ou Responsabilidade Social Corporativa (RSC). Segundo a revista Exame, o termo ESG surgiu como uma maneira de convencer os principais investidores de mercados a olharem para uma perspectiva de investimentos sustentáveis.

É essencial compreendermos que, já nos anos 2000, foi definido o Antropoceno como a Era Geológica caracterizada por mudanças profundas e aceleradas, que causam alto impacto ao cenário de mundo que conhecemos. Segundo matéria do time de redatores da revista digital National Geographic (2023) existem dois pontos essenciais para a compreensão do Antropoceno: é uma Era Geológica demarcada pela mudança irreversível de processos naturais e esta transformação foi causada pela atividade humana ao longo dos séculos. De acordo com Krenak (2020), estamos perturbando severamente o equilíbrio da vida no nosso planeta, e as ramificações dessa ação têm o potencial de comprometer a concepção de um destino compartilhado. Existe a preocupação de que nossa presença futura aqui, lado a lado com outras formas de vida, possa estar ameaçada, chegando ao ponto em que os seres humanos sejam classificados como uma das espécies em perigo de extinção. A partir deste cenário, foram sendo reforçadas outras frentes cujo propósito é reduzir o dano e conscientizar não só pessoas, mas as organizações como um todo.

Até 2025 o investimento em empresas que demonstram preocupações e resultados com os pilares ESG deve chegar a R\$273 trilhões, segundo pesquisa ESG Radar 2023. Segundo a revista Estadão, esse crescimento pode significar um crescimento de 51% em 3 anos. A revista Exame aponta que nos últimos 4 anos o termo ESG teve crescimento de 2.600% nas redes sociais, demonstrando cada vez mais a relevância deste conceito para o mercado e economia contemporânea. Ao longo deste estudo, será possível entender na prática como as marcas de *slow fashion* percebem este termo, para além de como colocam em prática atividades relacionadas a cada indicador.

Para além de um contexto mundial econômico e comportamental, ao longo deste projeto, será importante obter um conhecimento sobre a estratégia aplicada nas organizações, para além do mercado de moda. Barney (1991) enxerga a organização como um conjunto de recursos e capacidades que as permitem competir em diferentes situações e adotar estratégias, a fim de obter vantagem competitiva sustentável. De acordo com o site do Gov, o conceito de estratégia remete a um conceito militar utilizado previamente na história. Ainda no artigo articulado pelo site do Gov, é salientado que as estratégias organizacionais possuem um diferencial pois constituem um instrumento administrativo que possibilita otimizar as interações com fatores ambientais, sejam eles internos ou externos. No estudo de marcas *slow fashion*, se torna importante observarmos o funcionamento estratégico de cada empresa. Marcelo Nakagawa (2006) traz em seu artigo o conceito de Missão de uma empresa como “o propósito da empresa existir, sua razão de ser”.

Apesar de todas as mudanças apresentadas na dinâmica do setor da moda ao longo dos anos, é possível enxergar o impacto do posicionamento das marcas no comportamento do consumidor. O ramo da moda acompanha e influencia tendências de consumo a todo momento, muitas vezes “ditando” o que é relevante e o que não é. O consumidor final deseja saber, cada vez mais, quais são os conceitos e ideologias por trás da concepção da marca, o que o negócio valoriza tem grande relevância. A HubSpot (2022), ferramenta referência em gestão de clientes, aponta em um de seus artigos que 70% preferem consumir de empresas que têm a mesma compatibilidade de aspirações que as suas.

O ser humano possui grande necessidade de pertencimento e é natural que ele queira considerar se os seus atos de consumo estão de acordo com aquilo que ele acredita. Como reforçado na literatura de McCracken (2003), as pessoas passam por rituais de desapropriação, elas extraem o significado dos bens e passam a enxergar fontes de significados em termos pessoais, vinculando os bens a suas propriedades pessoais. Podemos interpretar que os indivíduos projetam em suas aquisições aquilo que transcende o bem material e diz sobre seu valor pessoal.

Nesse cenário em que testemunhamos dois modelos de negócio dicotômicos surge um grande dilema de consumo. Segundo Scalise (2021), o maior debate sobre esses movimentos acontece na rede *Twitter*, onde aparecem discussões com sentimentos negativos quanto ao consumo em marcas *fast fashion*. Em paralelo a este movimento por parte dos consumidores, há um cuidado por parte das empresas em questão de posicionamento de marca e estratégia de

concepção de negócio. Nosso objetivo ao longo deste projeto será entender, pela perspectiva das empresas, um pouco mais sobre o modelo de moda lenta no Brasil. Nesta linha de raciocínio, buscaremos responder a seguinte pergunta: “*Como se dá a estratégia de negócios slow fashion de vestuário feminino no Sul e Sudeste do Brasil, a partir da perspectiva ESG?*”

1.1 DELIMITAÇÃO DO ESCOPO

Considerando o atual contexto apresentado, de foco em práticas sustentáveis e processos produtivos adequados ao bem-estar do meio ambiente, justifica-se a análise sobre os entraves e oportunidades de negócios de *slow fashion* no Brasil. É essencial entendermos como se dá o posicionamento de marcas deste segmento, afinal elas estão em crescimento junto ao movimento de sustentabilidade. O estudo é de interesse de todos aqueles que desejam empreender e investir neste segmento. Além de pessoas que desejam consumir ainda mais produtos do mercado *fashion* sustentável.

Para aqueles que desejam designar energia a abertura de negócios de moda lenta este estudo se torna importante pois contempla a união e análise de informações do mercado. A investigação de nichos, concorrentes e percepção de concorrentes é essencial para a segurança na hora do investimento do negócio. Para os consumidores, é relevante compreender como se dá o processo de concepção por trás de marcas de *slow fashion* e o quanto as marcas se tornam leais ao propósito ao longo de sua estruturação.

Um dos motivadores para a realização desta pesquisa é o crescimento do movimento das pautas ESG e o desejo por compreender ainda mais essa perspectiva no mundo da moda. Em entrevista para o Diário do Comércio (2022), Rica Mello ressalta que o ESG se tornou uma pauta fundamental, em que as pessoas se preocupam com os rumos da sociedade e o papel das empresas nesse cenário. Os resultados serão divulgados para o meio acadêmico, profissionais da área da moda interessados em compreender profundamente o comportamento deste mercado e consumidores engajados em conhecer o método de elaboração por trás da definição de marca. O compartilhamento desta análise poderá ser feito via LinkedIn e principalmente através de espaços focados em artigos acadêmicos.

1.2 OBJETIVOS

Para responder à pergunta deste projeto, foi determinado como objetivo geral da pesquisa entender como se dá a estratégia de negócios *slow fashion* de vestuário feminino no Sul e Sudeste do Brasil, a partir da perspectiva ESG.

Com intenção de responder o objetivo geral estabelecido, foram estipulados os seguintes objetivos específicos:

1. Mapear negócios de *Slow Fashion* na região Sul e Sudeste do Brasil, observando principalmente a missão da marca e nicho de produto;
2. Identificar quais as estratégias e práticas de um negócio *Slow Fashion* referente aos pilares ESG;
3. Analisar possíveis padrões do mercado estudado e correlacionar com o estudo teórica feito;
4. Debater sobre possíveis ações e estratégias para aumento da relevância e cumprimento do propósito do negócio.

2 REVISÃO TEÓRICA

Para este estudo, é essencial aprofundarmos alguns conceitos relacionados ao objetivo final da pesquisa. O propósito é direcioná-la com ainda mais coerência e enriquecimento de estudos teóricos. Para organização lógica, dividiremos o segmento nestes subitens: *Slow Fashion*, ESG - *environmental, social, and corporate governance* e estratégia do negócio. Três assuntos que são de extrema relevância para a análise estratégica de negócios de *slow fashion* com embasamento científico.

2.1 MODA SLOW FASHION

De acordo com Salvador (2016, p.7), os princípios do *Slow Fashion* compreendem alguns aspectos, são eles: qualidade, sustentabilidade, transparência, localismo, consciência e equidade. Todos eles buscam promover um processo produtivo mais sustentável e ético dentro do mercado da moda.

A partir do material estruturado por Salvador (2016, p.7), entendemos um pouco da perspectiva dos consumidores e empresas envolvidas no segmento de moda sustentável. Cada princípio compreende e se manifesta de forma diferente em cada etapa do negócio. Ao longo da pesquisa buscaremos entender profundamente como os negócios de *Slow Fashion*, já consolidados, colocam em prática estes princípios.

Kurokawa (2017) aborda o surgimento do movimento de moda lenta como alternativa ao *fast fashion*, de forma a desenvolver a consciência de pessoas sobre o consumo desenfreado e o modo de produção das peças. Em sua pesquisa, a autora também cita os três pilares do *slow fashion*: a sustentabilidade, a ética e a durabilidade. De acordo com Kurokawa (2017), "o movimento busca incentivar o consumo de roupas produzidas de forma artesanal, com materiais sustentáveis e em pequenas quantidades, promovendo assim um consumo mais consciente."

Para mais, em sua dissertação Ana Carolina Kurokawa (2017) reforça um conceito abordado anteriormente no projeto, o fato de a moda sustentável não ser um movimento da moda, uma tendência, e sim uma forma de pensar, um propósito, que procura um modo de vida mais consciente. Essa análise está de acordo com o conceito apresentado anteriormente, consolidado por McCracken (2003), o qual o autor reforça a maneira que os consumidores

utilizam de produtos e serviços para manifestar sua personalidade ou construir uma identidade com o desejo de se inserirem em comunidades de identificação. De acordo com McCracken (2003), a cultura do consumo é uma cultura de significação, na qual os produtos e serviços são valorizados pelos seus significados culturais, para além de suas qualidades físicas. Nesta linha de interpretação, podemos deduzir que consumidores interessados em produtos sustentáveis, tenham identificação de valor com o propósito por trás do material.

Ho (2019) diz que em sua publicação na revista *Sustainability* no Reino Unido, foi feita uma pesquisa exploratória sobre os hábitos de consumo da moda sustentável entre jovens no Reino Unido, com objetivo de analisar suas percepções sobre conceito de *slow fashion*, economia circular e sustentabilidade. Foram feitas 29 entrevistas qualitativas com participantes de 18 a 35 anos. De acordo com a autora, os resultados sugerem que os jovens estão dispostos a adotar hábitos de consumo mais sustentáveis, mas necessitam de maior acessibilidade e educação sobre as práticas de moda sustentável.

O trabalho estruturado por Ude, Thøgersen e Bijker (2018), aponta que o consumo de moda sustentável não se trata apenas de preocupações ambientais, mas também sobre aspectos sociais e econômicos da sustentabilidade. O consumo de moda sustentável requer a adoção de uma abordagem holística e sistêmica que considere todo o ciclo de vida dos produtos e serviços de moda, e aborde os aspectos ambientais, sociais e econômicos da sustentabilidade. Em seu estudo, os autores propuseram um *framework*, ou seja, uma estrutura organizada para o consumo de moda sustentável, baseado em quatro dimensões: motivações, práticas, influências e resultados. Conforme Ude, Thøgersen e Bijker (2018), o consumo de *slow fashion* é constantemente influenciado por fatores individuais, sociais e ambientais, os quais podem afetar as motivações, práticas e resultados de consumo.

De acordo com os autores, o principal objetivo do *framework* construído é orientar e identificar oportunidades para melhorar a sustentabilidade no setor da moda. As quatro dimensões de análise propostas por Ude, Thøgersen e Bijker (2018) são:

QUADRO 1 - *Framework* dimensões do consumo de moda sustentável

Motivações	Os fatores que influenciam as decisões de compra dos consumidores.
Práticas	Comportamentos dos consumidores em relação à moda sustentável.

Influências	Faz referência a fatores que moldam as motivações e práticas, algo que dá forma ao subjetivo.
Resultados	Engloba efeitos do consumo sustentável.

Fonte: Elaborado pela autora

Fletcher e Grose (2011) apontam que a moda lenta não depende apenas da mudança da cadeia de consumo, ela diz respeito a todo o processo produtivo que envolve uma peça. Isso significa peças criadas por designers, passando por uma escolha consciente da matéria prima, modelagem e fornecedores. Segundo a revista digital eCycle a fabricação de uma única calça jeans consome 3.781 litros de água, isso equivale a uma emissão de 33,4 kg de carbono e uma viagem de 111 km de carro.

Explorando a moda lenta em âmbito nacional, encontramos diversos indicadores de interesse por parte do consumidor brasileiro. O Google divulgou em 2021 que as buscas por “moda sustentável” cresceram 87% em 2019 e 2020. Além disso, no mesmo ano, foi lançado o *Fashion Revolution* Brasil, movimento global que busca conscientizar e promover uma moda sustentável e com processo produtivo transparente

O presente trabalho contribuirá para o conjunto de pesquisas citadas acima, de forma a identificar, não só oportunidades e boas práticas, mas também possíveis dificuldades obtidas ao longo do processo de concepção de uma marca de *slow fashion*, permitindo a construção de sugestões de melhoria da linha lógica estabelecida e um debate a este movimento nos estados do Sul e Sudeste do país.

2.2 ESG - ENVIRONMENTAL, SOCIAL AND CORPORATE GOVERNANCE

Como mencionado anteriormente, o conceito de ESG - *Environmental, Social and Corporate Governance* - em português ambiental, social e governança corporativa, surge a partir dos princípios da Responsabilidade Social Corporativa (RSC). Em seu livro ‘Gestão Ambiental Responsabilidade Social Corporativa’ Tachizawa (2019) salienta que a gestão ambiental e a responsabilidade social tornam-se instrumentos essenciais e gerenciais para capacitação e criação de condições de competitividade para as organizações, qualquer que seja seu segmento econômico.

Como mencionado anteriormente, a revista Exame explica o surgimento do conceito ESG e coloca em perspectiva o modelo de negócio que leva em consideração não apenas o lucro, mas sim todas as partes interessadas em um negócio. A provocação foi feita a partir de uma discussão entre o Banco Mundial e a Organização das Nações Unidas (ONU) com direcionamento exclusivo a CEOs de grandes investidores financeiros ao redor do mundo todo.

Tachizawa (2019) ainda pontua que, dessa forma, a adoção da gestão ambiental se configura como a reação intrínseca das empresas à nova categoria de cliente: o consumidor consciente e ecologicamente responsável. Empreendimentos de viés sustentável estão agora indissociavelmente ligados a negócios vantajosos, e no futuro, representarão o único modelo viável para conduzir atividades comerciais de maneira próspera e contínua. Em termos simplificados, quanto mais cedo as organizações passarem a encarar a preservação ambiental como seu desafio central e uma oportunidade competitiva, maiores serão as probabilidades de sua sobrevivência.

Soler e Palermo (2023) exemplificam a diferença entre as culturas convencionais e a abordagem cultural proposta pelo modelo ESG. Podemos imaginar a cultura organizacional como uma flecha que indica uma direção. No contexto tradicional, independentemente do valor central, essa flecha cultural normalmente aponta para a empresa, passando pelos indivíduos que a integram. No entanto, sob a perspectiva do modelo ESG, a abordagem de gestão apresenta uma flecha que aponta para duas direções: a organização e a sociedade em geral. Isso é especialmente evidente com maior transparência ao considerar o aspecto de governança (G) e uma maior ênfase ambiental ao considerar o aspecto ambiental (E). A Figura 1 a seguir exemplifica algumas das ações que podem ser feitas em cada pilar do termo ESG:

Figura 1 - Exemplos de práticas ESG



Fonte: Cavalcanti (2023)

Um estudo aprofundado sobre o movimento de sustentabilidade mostra que um número crescente de consumidores está disposto a pagar mais por produtos sustentáveis. Segundo pesquisa da Nielsen de 2018, 81% dos consumidores sentem-se motivados a consumir produtos que ajudem a conter o impacto ambiental. Acompanhando a necessidade do mercado, o segmento de produtos sustentáveis está em constante crescimento. Uma análise de relatórios da Euromonitor de 2019 mostrou que o mercado mundial de produtos sustentáveis cresceu 8,1% em 2018.

Paralelamente, às observações feitas sobre a esfera do mundo *fashion* registra um crescente interesse por parte dos consumidores em relação à moda sustentável, de acordo com um relatório da Bain & Company os compradores valorizam empresas que assumem práticas mais transparentes e éticas. Simultaneamente, as marcas de *fast fashion* estão sentindo o impacto de uma queda no consumo do seu segmento. A GlobalData prevê, em um de seus estudos, que este mercado irá crescer uma taxa anual de somente 2,7% até o ano de 2024. No entanto, foi apresentado no mesmo estudo que a taxa anual de crescimento entre 2014 e 2019 foi de 6,8%.

Nesse cenário, pode-se concluir que uma empresa que adota práticas de impacto ambiental, social e de governança corporativa destacam-se e tornam-se ainda mais competitivas com relação não só aos consumidores, mas também ao mercado de investimento.

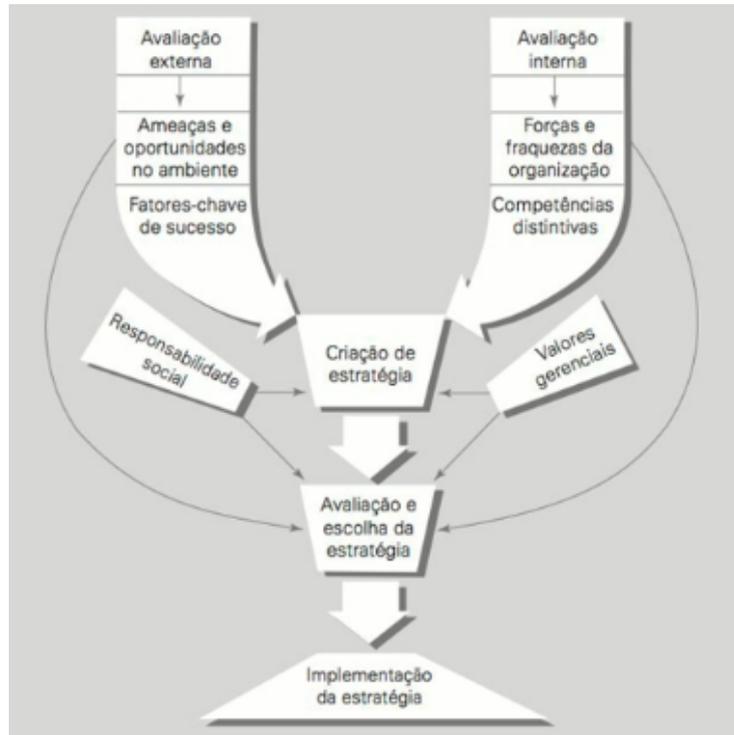
Os estudos reunidos demonstram a relevância deste tópico não só para este vigente momento, mas também para os próximos anos que virão.

2.3 ESTRATÉGIAS DE NEGÓCIO

Na conjuntura apresentada anteriormente, torna-se relevante compreender as estratégias organizacionais adotadas por negócios de *Slow Fashion* no Brasil. A estratégia de uma empresa caracteriza-se por um conjunto de práticas, planos e ações adotados para definir e alcançar os objetivos de negócio. De acordo com Mintzberg (1998), a estratégia pode ser considerada como um padrão que orienta decisões da organização em relação ao ambiente que atua. Ainda de acordo com Mintzberg (1994), estratégia não pode ser vista como algo separado da operação diária da organização, mas sim como uma forma integrada de pensar e agir. Olhando pela perspectiva do movimento de moda sustentável, isso se traduz em um encontro de propósito social, de preocupação com os recursos naturais e a modificação do funcionamento da operação e posicionamento do negócio. É a partir desta perspectiva que aprofundaremos o tema da pesquisa.

De acordo com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), em *Safari da Estratégia*, a escola de design propõe um modelo de concepção de estratégia que procura atingir um equilíbrio entre o potencial interno de uma organização e as oportunidades externas. A Figura 2, que representa o modelo básico da escola do design, demonstra o fluxo de concepção da estratégia ideal e todas as variáveis que devem ser levadas em consideração. Pode-se observar a influência da Responsabilidade Social como fator externo na concepção da estratégia de um negócio. Os autores retratam a Responsabilidade Social como a maneira que os executivos de uma empresa interpretam a ética da sociedade que a organização está inserida.

Figura 2 - Modelo básico da escola do design



Fonte: Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010, p.37).

Considerando também que a busca constante por oportunidades de novos negócios, levou à expansão do consumo na sociedade, segundo Feather (1994), podemos considerar que a customização vem substituindo o marketing em massa, através de estratégias focadas em consumidores reais. A segmentação de um negócio, tende à personalização dos produtos, extraindo valor das possibilidades abertas à produção flexível, apontando para uma despadronização da produção e do consumo. Este movimento abre espaço para novos formatos de posicionamento e novos estímulos de propósito em cada marca.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo do trabalho, serão apresentados os procedimentos metodológicos usados para o estudo. A escolha da metodologia utilizada foi feita pensando no atingimento do objetivo da pesquisa, ou seja, entender como se organiza a estratégia de um negócio de vestuário feminino, *slow fashion*, no Sul e Sudeste do Brasil, a partir da perspectiva ESG. O processo se deu principalmente por uma pesquisa exploratória qualitativa, que proporcionou um entendimento ainda mais aprofundado sobre como as marcas posicionam-se com relação a estratégia, práticas ESG e mercado de *slow fashion*.

3.1 PESQUISA QUALITATIVA EXPLORATÓRIA

A pesquisa qualitativa exploratória é essencial a este estudo, considerando que ela permite a compreensão aprofundada a respeito de tópicos relevantes para o cumprimento do objetivo final do projeto. Segundo Malhotra (2019), a pesquisa qualitativa se caracteriza como um procedimento metodológico direcionado a amostras de pequeno porte. Destaca-se por uma natureza não estruturada e exploratória. Existem várias maneiras de aplicar essa metodologia, neste projeto foi determinado o uso da entrevista em profundidade. As entrevistas aconteceram no período de 03 de Julho de 2023 até 15 de Agosto de 2023.

3.1.1 Seleção dos Entrevistados

Para garantir a heterogeneidade de informações, a coleta de diferentes perspectivas a respeito das práticas ESG e uma análise mais completa a respeito do mercado de *Slow Fashion*, selecionamos marcas de diferentes estados brasileiros. No entanto, foi importante estabelecer um perfil de marca, para que houvesse fatores comparativos de alta relevância. Foi estabelecido que a saturação de respostas definiria o número total de entrevistados. Neste cenário, foram entrevistadas sete marcas selecionadas a partir de pesquisas e análise do cumprimento dos requisitos estabelecidos. Estes requisitos foram: marcas do Sul e Sudeste do país, de vestuário feminino e que tivessem sua missão vinculada aos pilares ESG, ou seja, que tivessem um propósito relacionado ao impacto ambiental, social ou de governança corporativa.

A pesquisa pelas marcas selecionadas se deu principalmente pela busca de sites e páginas em redes sociais, onde poderíamos encontrar mais sobre a missão e propósito de cada uma delas. Ao longo dessa busca por empresas que atendessem aos critérios, pudemos encontrar informações a respeito da missão da marca em páginas anexadas ao site da marca. Esse conteúdo nos endereços digitais das marcas permitiu avaliarmos quais lojas atenderiam aos critérios de pesquisa. Ao todo, foram vinte e nove empresas contatadas e obtivemos resposta de sete marcas que foram entrevistadas para o presente trabalho. Nota-se, neste aspecto, um desafio para pesquisadores acadêmicos que buscam compreender os *players* de um determinado mercado.

As entrevistas foram agendadas via *WhatsApp*, através de um convite de participação, o qual explicava o propósito do trabalho e um breve resumo das etapas metodológicas. Além disso, foi enviado um termo de consentimento livre e esclarecido (em anexo no APÊNDICE B) que explicava os direitos à confidencialidade do entrevistado. As conversas foram realizadas por chamadas telefônicas, com duração média de 30 minutos e gravadas com o consentimento prévio da responsável pela marca. No próximo capítulo, referente à Análise de Resultados, aprofundaremos o perfil das marcas selecionadas com informações como: região da marca, papel da pessoa entrevistada e propósito da empresa. É importante ressaltar, que todas as marcas selecionadas são do mesmo segmento de vestuário feminino.

3.1.2 Técnica de Pesquisa

Como mencionado anteriormente, o método escolhido para esta pesquisa foi de entrevista em profundidade, que, segundo Malhotra (2019), tem caráter pessoal, direto e não estruturado. Essa metodologia permite detalhar a investigação a respeito do assunto definido, pois, diferente de outros métodos, permite um questionamento direto do respondente a respeito da sua perspectiva de um assunto específico.

De acordo com Malhotra (2019), o maior impacto da pesquisa qualitativa é poder aproximar o pesquisador do respondente, podemos explorar as intenções e as ações do indivíduo e a maneira como tomam decisões. O autor destaca que as entrevistas em profundidade permitem que o entrevistador adapte seu roteiro com base nas respostas dos entrevistados. Esse formato mais flexível e adaptável é o que torna a pesquisa qualitativa

exploratória em profundidade ainda mais rica e completa, sendo a melhor metodologia para conhecer um mercado, uma necessidade e a perspectiva do público-alvo.

Para a execução da entrevista, foi estruturado um roteiro com cinco blocos de perguntas chave (disponível no APÊNDICE A). O objetivo do primeiro bloco foi compreender o perfil da marca e do representante da marca entrevistado, buscando compreender o papel de atuação do responsável, região de atuação da marca e segmento de produto. No segundo bloco, foram feitas perguntas introdutórias nas quais pudemos conhecer de maneira mais aprofundada a estratégia de cada marca selecionada, qual a missão, os valores e a cultura da empresa. Já no terceiro bloco, buscamos entender como a marca comunica esse posicionamento na prática e como seus consumidores enxergam e percebem seu valor. O quarto bloco foi dedicado a aprofundar a respeito do tema ESG, permitindo que compreendêssemos as boas práticas e aquilo que ainda pode melhorar dentro deste mercado. Por fim, o quinto bloco permitiu que explorássemos o mercado de *slow fashion* a partir da perspectiva das marcas que hoje já estão inseridas neste modelo de negócio. Ao estruturar essa linha lógica, foi possível alcançar dados relevantes e complementares aos estudos a respeito do mercado *slow fashion* a partir das práticas ESG.

3.1.3 Análise de Dados

Segundo Flick (2008), a análise da pesquisa qualitativa pode ser realizada através do método de análise de conversação. De acordo com o autor, essa análise deve compreender quatro principais etapas: realização de gravações das interações, transcrição da interação, análise das conversas e elaboração do relatório de pesquisa. O procedimento metodológico sugerido foi seguido, portanto, as entrevistas foram gravadas com autorização prévia dos entrevistados. Foram feitas as transcrições e organizações da informação que possibilitaram uma análise mais fluida e completa para o estudo.

De acordo com a teoria de abrangência total, uniformidade e consistência (BARDIN, 2016), as expressões falas trazidas em entrevista foram categorizadas conforme sua natureza e, em seguida, submetidas a uma análise. Conforme Moraes (2007), a análise de conteúdo constitui um procedimento de desconstrução textual que resulta em unidades de análise, as quais são discernidas a partir de um significado relevante para os objetivos da investigação. Utilizando as metodologias apresentadas, foi possível segmentar a análise por saturação

através dos seguintes critérios: perfil dos respondentes, estratégia da marca, comunicação da marca, práticas ESG, viés ambiental, social e de governança corporativa, mercado de *Slow Fashion*, tendências e desafios deste mesmo segmento. No próximo capítulo, aprofundaremos nas análises feitas dentro de cada um destes segmentos.

4 ANÁLISE DE RESULTADOS

Nas próximas etapas, serão apresentados os resultados obtidos na etapa de pesquisa qualitativa exploratória que teve como objetivo principal compreender como se dá a estratégia de um negócio *slow fashion* de vestuário feminino no Sul e Sudeste do Brasil, a partir da perspectiva ESG. Será apresentada, também, a interpretação dos resultados guiados pelo objetivo previamente citado e pelo capítulo de Referencial Teórico anteriormente estruturado. Os dados foram obtidos através de uma pesquisa qualitativa exploratória em profundidade com sete marcas que contemplaram os critérios do estudo.

QUADRO 2 - Segmentos de análises

SEGMENTOS DE ANÁLISE	RESUMO DA ANÁLISE
Perfil dos Respondentes	Onde pudemos conhecer mais a respeito dos critérios de segmentação e missão de cada marca.
Estratégia da Marca	Espaço para compreensão do surgimento e concepção do propósito de uma marca <i>Slow Fashion</i> , qual a necessidade de mercado.
Comunicação da Marca	Compreensão do processo de comunicação com o cliente final, como a marca entrega e mostra seu valor para o consumidor.
Práticas ESG	Validação do conhecimento das proprietárias das marcas entrevistadas a respeito do termo ESG.
Ambiental	Momento em que questionamos a respeito das práticas de impacto e preocupação com o meio ambiente.
Social	Momento em que questionamos a respeito das práticas de impacto e preocupação com o time, parceiros e comunidade num geral.
Governança Corporativa	Momento em que questionamos a respeito das práticas de impacto e preocupação com a transparência e governança corporativa.
Slow Fashion	Análise geral a respeito de concorrentes diretos e indiretos deste nicho.
Desafios do Slow Fashion	Entendimento dos maiores desafios visualizados por aquelas marcas que já estão inseridas no mercado de moda sustentável.
Tendências do Slow Fashion	Visualização das tendências do mercado de moda sustentável no Brasil para o próximo ano.

Fonte: Elaborado pela autora

Os dados do quadro acima, Quadro 2, ilustram as análises que foram feitas a partir das entrevistas em profundidade realizadas. É possível compreender qual foi o propósito por trás de cada segmento de análise feito e os insumos de pesquisa trazidos neste trabalho. Nos subtópicos a seguir, aprofundaremos dados de extrema relevância para o mercado de slow fashion no Brasil e para o público acadêmico interessado.

4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES

Como mencionado no capítulo Procedimentos Metodológicos, foram realizadas sete entrevistas em profundidade com marcas *slow fashion* de vestuário feminino, do Sul e Sudeste do Brasil, as quais têm sua missão voltada ao impacto social e ambiental. Dessa maneira, foi

possível conhecer de maneira mais profunda o funcionamento estratégico de marcas de diferentes contextos. As principais informações sobre as marcas entrevistadas estão organizadas no Quadro 3 e no Quadro 4.

QUADRO 3 - Perfil da Amostra

MARCA ENTREVISTADA	LOCALIZAÇÃO - ESTADO	CARGO DO ENTREVISTADO
Marca 1	Santa Catarina	Proprietária
Marca 2	São Paulo	Proprietária
Marca 3	Rio Grande do Sul	Sócia-Proprietária
Marca 4	Rio Grande do Sul	Proprietária
Marca 5	Rio Grande do Sul	Proprietária
Marca 6	São Paulo	Proprietária e Designer
Marca 7	Santa Catarina	Proprietária

Fonte: Elaborado pela autora.

Ao mapearmos as marcas selecionadas, foi importante compreender o propósito por trás da missão. Quais objetivos a marca tem em seu radar e o que faz ela ser parte do mercado de slow fashion. Portanto, nos endereços digitais das marcas, foi possível encontrar mais informações na aba que normalmente chama-se “Sobre Nós”, onde as empresas detalham seu compromisso com a sociedade e seu propósito.

QUADRO 4 - Missão da Marca

MARCA ENTREVISTADA	MISSÃO
Marca 1	Somo uma marca Slow Fashion, o que isso significa? Não trabalhamos com grandes produções. Não apostamos em micro tendências que irão se tornar obsoletas a curto prazo. Não lançamos coleções sazonais e com prazo de início e fim. Nossas peças são lançadas com calma, ao longo do ano sem seguir o calendário tradicional da moda. Nossa produção é 100% interna, fazemos todos os processos dentro do nosso ateliê, assim garantimos a qualidade de nossos produtos.
Marca 2	A Marca 2 é uma marca de moda brasileira feita para mulheres que amam se vestir com conforto e essência. Através do design autoral, criamos peças de malha que unem elegância e liberdade para que você viva ao máximo seu potencial autêntico. Acreditamos em fazer nosso melhor em cada detalhe, por isso, temos como base o modelo do <i>Slow Fashion</i> - moda lenta -, para desenvolver peças exclusivas e duráveis que respeitam todas as pessoas, locais e processos envolvidos na produção. Felicidade de vestir à sua essência! Autêntica, atemporal e confortável. Feito no Brasil desde 2010.
Marca 3	A Global Fashion Agenda é uma plataforma internacional de moda que trabalha para promover o avanço de políticas e medidas de apoio que reforcem as metas de sustentabilidade, estabeleçam sistemas circulares e incentivem as mudanças necessárias, divulgando e produzindo conhecimento especializado em níveis estratégico e operacional nos setores industrial, acadêmico e profissional. A Marca 3 foi signatária do projeto Global Fashion Agenda 2020, que surgiu no Copenhagen Fashion Summit 2017 e convocou as marcas de moda e varejistas a assinarem um compromisso para acelerar a transição para um sistema de moda circular.
Marca 4	Marca 4, paixão por produtos confortáveis. Nossa grande paixão é criar produtos confortáveis. Uma tradição de família, a inspiração para criar a marca aconteceu através da paixão pelo tricot passada de mãe para filha de geração para geração. Nossos fornecedores são todos locais e buscamos que eles confeccionem nossos produtos com o mesmo amor e carinho que as mulheres da nossa família tricotam.
Marca 5	A Marca 5 é uma marca que preza pelo consumo consciente, minimalismo e atemporalidade das peças. Desenvolvemos roupas e acessórios baseados no conceito de Slow Fashion e atuamos no mercado da moda desde 2013 sempre em busca do melhor para o nosso público. Todas as peças são pensadas, criadas, modeladas, cortadas e confeccionadas uma a uma em nosso ateliê pela nossa equipe composta por três mulheres sonhadoras que colocam a mão na massa para desenvolver um produto único e de qualidade, são peças exclusivas e limitadas. Nosso objetivo é vestir mulheres nos mais variados biotipos de modo que a cliente se sinta bem com o look.]Feito no Brasil com amor.
Marca 6	A Marca 6 nasceu em outubro de 2011, fruto do projeto da estilista Tatiana Marcondes. Seu objetivo com a Marca 6 é agregar simplicidade e versatilidade, dois conceitos distintos e paralelos, tanto na forma de trabalhar quanto na relação com as pessoas e coleções. A Marca 6 é uma marca atemporal. Cada peça desenhada é pensada para durar o tempo de uma vida. É confortável, versátil e feita para quem aprecia um design simples e único, além de muitas peças serem agêneras.
Marca 7	A Marca 7 abraça um estilo diferente, estilo alienígena, algo diferente e que cause estranheza. Abraçar uma mulher que não encontra seu estilo nas lojas convencionais. Querem estar no meio das tendências e buscar o equilíbrio.

Fonte: Elaborado pela autora.

Ao longo da pesquisa, foi possível compreender como essas marcas chegaram até a missão definida e como elas colocam em prática ações que as levam ao atingimento do seu propósito. Portanto, nos subtópicos a seguir, aprofundaremos as análises feitas com relação às práticas internas de cada uma das sete marcas entrevistadas.

4.2 ESTRATÉGIA DA MARCA

Com propósito de conhecer o contexto de cada marca entrevistada, iniciamos a entrevista em profundidade buscando entender mais das suas estratégias e direcionamentos internos. Dessa maneira, as marcas participantes foram questionadas a respeito da sua concepção, propósito e missão e valores.

Quando questionadas a respeito da motivação por trás da concepção da marca, quatro das sete proprietárias entrevistadas apontaram já terem tido experiências profissionais na indústria de *fast fashion* anteriormente e não se identificaram com o modelo, não só de produção, mas com o modelo de trabalho empregado pelas mesmas. A proprietária da Marca 1 entrevistada trouxe a seguinte colocação:

“Quanto mais eu aprendia e pesquisava sobre como as coisas acontecem no mundo da moda, como funcionam as grandes confecções, marcas de *fast fashion*, **quanto desperdício existe dentro dessa cadeia, quanta poluição, má remuneração e até mesmo trabalho escravo**. Mais indignada eu ficava e mais tinha vontade de fazer algo diferente. Não só de vender roupas, mas de ser uma semente da transformação.” (Marca 1)

Outro posicionamento semelhante foi a da sócia proprietária da Marca 3, que relatou já ter sua atenção captada pela sustentabilidade desde que foi estagiária numa malharia, na qual ficou alarmada pela quantidade de desperdício têxtil que era jogado fora.

Quando questionadas a respeito da concepção da missão e dos valores da marca pudemos perceber diferentes jornadas até a concepção de um propósito voltado ao *slow fashion*. Entretanto, existem alguns atributos comuns que levaram as marcas a estabelecerem seu posicionamento estratégico, são eles: ênfase na sustentabilidade e preocupação em oferecer peças atemporais e de qualidade. As sete marcas surgiram pensando em criar algo diferente daquilo que já existia em termos de processo produtivo, há uma preocupação em ressignificar o modo como a roupa é feita. A responsável pela Marca 6 destaca:

“A Marca 6 veio pra trazer **peças inteligentes, atemporais e assertivas**. Pras pessoas poderem usar durante o tempo de uma vida. Peças com qualidade, **atemporalidade**. Essa é a missão! Ditar um ritmo mais lento, ainda mais hoje com tanta informação. Através da roupa poder ditar uma contemplação com mais tranquilidade.” (Marca 6)

Em termos de valores e princípios que apoiam o cumprimento do propósito, a Marca 1, Marca 2, Marca 3, Marca 4 e Marca 5 salientaram o cuidado com os recursos e matéria prima, comunicação entre equipe transparente e respeitosa e usabilidade, conforto e atemporalidade das peças. Para além destes pontos, todas as marcas destacaram a importância do cuidado e desenvolvimento de todos envolvidos no processo produtivo. A Marca 1 destacou de maneira super completa seus princípios estratégicos:

“Valorizamos cada pessoa envolvida no processo de desenvolvimento e confecção das peças. O primeiro na nossa produção, escolhendo tecidos mais sustentáveis, fazendo reaproveitamento dos nossos resíduos, produzindo sob demanda evitando estoque parado e futuros descartes, etc. O segundo está pautado na estética das nossas peças, peças com design mais atemporal serão usadas por muito mais tempo, aumentando a vida útil da peça e reduzindo descarte. E o terceiro é incentivando um comportamento do consumo mais consciente, armários cápsula, comprar menos porém peças com mais qualidade e versatilidade. Com isso queremos ser uma sementinha de transformação para uma moda mais justa, inclusiva, consciente, transparente, mais amiga das pessoas (de todos os tipos de corpos) e do meio ambiente.” (Marca 1)

Estes exemplos de resposta e essa concepção acerca do mundo da moda, reforçam aquilo que foi trazido por Ude, Thøgersen e Bijker (2018), o consumo de moda sustentável não diz respeito apenas a questões ambientais, mas sim sociais e econômicas. O movimento de adoção de uma moda mais sustentável e lenta requer uma visão sistêmica que considera toda a cadeia produtiva e ciclo de vida dos produtos.

4.2.1 Comunicação da Marca

Ao longo da pesquisa, fizemos questionamentos quanto à comunicação do propósito da marca e o valor percebido por aqueles que consomem suas peças. Quando questionadas sobre como a marca comunica seu posicionamento, todas as sete proprietárias responsáveis responderam: redes sociais. O maior canal de comunicação citado foi o Instagram, não só para postagem das peças, mas também de conteúdos sobre sustentabilidade e moda lenta, com o objetivo de conscientizar cada vez mais aqueles que são impactados diretamente pelas postagens da marca. A Marca 1 comenta:

“A gente tem nosso maior canal de comunicação, o **Instagram**. A gente busca trazer não só conteúdos focados no produto, mas também sobre slow fashion, práticas de sustentabilidade. As nossas **embalagens comunicam nosso posicionamento**. Não existe apenas um meio em que comunicamos nossa missão e propósito. **A gente tenta atrelar em todas as decisões da marca a cultura, valores**. Desde embalagem até conteúdos do Instagram. Tentados deixar bem alinhado.” (Marca 1)

Outras marcas reforçaram a importância da atenção aos detalhes, trazendo comentários sobre embalagem, etiquetas, postagens no Instagram e até mesmo o nome da marca. Todas as sete marcas possuem em seus sites descrições sobre suas missões, que podem ser lidas no Quadro 3. Essa atenção a comunicação do propósito é uma maneira de impactar o consumidor final e futuros clientes da loja. Com desejo de compreender mais a percepção por parte do consumidor em relação a marca, questionamos as entrevistadas o que os clientes demonstram gostar e não gostar no posicionamento da marca. É possível visualizar as respostas no Quadro 4 a seguir.

QUADRO 5 - O que clientes gostam e o que não gostam nas marcas entrevistadas

MARCA ENTREVISTADA	CLIENTES GOSTAM	CLIENTES NÃO GOSTAM
Marca 1	Grade de tamanho maior e variada	Prazo de entrega (produção + entrega)
	Brindes com retalhos de tecido	
Marca 2	Autenticidade, conforto e praticidade das peças	Roupa complicada, que necessita muitos ajustes
Marca 3	Design autoral, texturas visuais e táteis diferentes.	Roupas padrão, "modinhas"
Marca 4	Clientes gostam das peças clássicas da marca	Não gostam do prazo para devolução online
Marca 5	Mostrar produção, mostrar da onde a peça vem	Tempo de entrega
Marca 6	Proximidade entre marca e cliente, comunicação fluída	Roupas padrão, da moda passageira
	Peças atemporais	
Marca 7	Peça com modelagem adequada e personalização do tamanho	Tempo de produção e entrega

Fonte: Elaborado pela autora.

A partir da análise do quadro apresentado acima, podemos perceber um padrão principalmente naquilo que as clientes das marcas *slow fashion* entrevistadas não gostam: tempo de espera da produção e roupas de moda passageira. A consumidora destas marcas não deseja comprar roupas descartáveis, nesse contexto surge a palavra “atemporal”, que foi muito citada ao longo da pesquisa aplicada. Como já mencionado no capítulo de Introdução deste presente trabalho, Clark (2008) defende que o *slow fashion* é uma revolução, uma

alternativa para a obsessão compulsiva pelo consumo. Quem consome *slow fashion* está preocupado com a durabilidade e atemporalidade das peças, o que implica qualidade. Aqueles que percebem valor nestes aspectos, justificam um investimento mais alto nas peças. Estes são dados de extrema relevância e que dão insumos para as marcas se posicionarem da melhor maneira possível. Conhecendo suas fraquezas, a empresa pode traçar estratégias que transformem as dificuldades em oportunidades.

4.3 PRÁTICAS ESG

Neste bloco da pesquisa as marcas foram questionadas a respeito do conhecimento do conceito de ESG, das práticas de atuação sobre os três pilares: ambiental, social e de governança corporativa e por fim, foram questionadas sobre práticas que ainda podem evoluir nestes aspectos. Estas perguntas foram essenciais para compreendermos ainda melhor como funciona o posicionamento estratégico das marcas na prática e cumprir com o objetivo da pesquisa de entender a estratégia de um negócio *slow fashion*, a partir da perspectiva ESG.

Das sete marcas entrevistadas, apenas duas já tinham conhecimento prévio sobre as práticas ESG. Cinco delas nunca haviam ouvido falar do termo. As representantes das Marcas 3 e 6 já conheciam o ESG e foram convidadas a explicar seus conhecimentos sobre o termo. A Marca 3 explicou ESG como:

“União de **respeito ao meio ambiente, respeito às pessoas, a sociedade**. Conjunto de fatores em respeito a toda cadeia.” (Marca 3)

Já a Marca 6 explicou ESG como:

“Um círculo fechado, que poucas empresas praticam. Um círculo fechado de **responsabilidade social, organizacional e ambiental**.” (Marca 6)

Nos subtópicos a seguir iremos aprofundar especificamente em cada pilar ESG e compreender o que as marcas entrevistadas de fato executam para cumprir seus propósitos.

4.3.1 Ambiental

As marcas foram questionadas a respeito de suas práticas de redução de impacto ambiental e conservação de recursos naturais. Foi através da discussão deste pilar, no

momento da entrevista em profundidade, que pudemos perceber a preocupação com a ressignificação do processo produtivo por parte das marcas. Fundamentado nas respostas das sete marcas, foi possível compor um esquema com as principais ações voltadas à diminuição do impacto ambiental.

QUADRO 6 - Boas práticas para redução do impacto ambiental a partir da análise qualitativa em profundidade com marcas *Slow Fashion*

BOAS PRÁTICAS VOLTADAS A REDUÇÃO DO IMPACTO AMBIENTAL
Produção Sob Demanda
Materiais Sustentáveis e Ambientalmente Conscientes
Parcerias Sustentáveis
Minimização de Resíduos e Uso Eficiente de Materiais
Longevidade do Produto e Estilo Atemporal
Escolha dos fornecedores

Fonte: Elaborado pela autora.

O Quadro 5, anexado acima, esquematiza a análise das principais respostas a respeito da responsabilidade ambiental por parte das marcas entrevistadas. Em primeiro lugar está destacada a produção sob demanda, que ajuda a evitar o excesso de estoque e reduz o desperdício de recursos. Isso contribui para a redução do impacto no meio ambiente, uma vez que a produção excessiva frequentemente leva a sobras não utilizadas e eventualmente ao descarte. Em segundo lugar está a preferência por materiais naturais, como a viscose proveniente de árvores de reflorestamento, bem como o uso de fibras mistas para aumentar a durabilidade, reflete uma abordagem equilibrada entre sustentabilidade e qualidade do produto. No terceiro segmento está a escolha de parceiros com propósitos semelhantes em relação à sustentabilidade é um indicativo de comprometimento genuíno com o processo produtivo de moda lenta. Isso também contribui para a criação de uma cadeia de suprimentos mais ética e responsável. Em sequência, está a minimização de resíduos e uso com eficiência dos materiais. O esforço para reduzir o desperdício de tecido e maximizar a utilização dos materiais é uma prática amigável com o meio ambiente. O envolvimento de artesãs locais para reutilização ou descarte adequado demonstra responsabilidade ambiental e social. A seguir, é pontuada a busca por criar produtos duráveis e atemporais em vez de seguir tendências passageiras é um passo significativo em direção a uma moda mais sustentável e consciente do consumidor. E por fim, fala-se da seleção de fornecedores sustentáveis com selos de

certificação demonstrando um compromisso com a qualidade dos produtos e a responsabilidade ambiental.

4.3.2 Social

Na perspectiva de impacto social, todas as marcas trouxeram grande preocupação com o bem-estar de seus times, pensando principalmente em: diversidade de time, remuneração justa e horas de trabalho adequadas. Esses três tópicos foram citados de diferentes maneiras pelas marcas entrevistadas. A Marca 1, Marca 2, Marca 6 e Marca 7 tem seu time inteiro representado por mulheres, demonstrando uma preocupação de inserção deste público no mercado. A Marca 2 ainda ressaltou a inclusão da comunidade no processo de produção e ressignificação das sobras têxteis e contratação de fornecedores e produtores locais.

“A questão social é voltada para inclusão de equipe total. **Envolvimento da comunidade**, as oficinas de costura são todas em Campinas, mulheres em casa costurando, trabalhando, podendo cuidar dos filhos, ganhando de forma justa. **Valorização dos produtores locais**. Acessórios vendidos na loja são de marcas de pessoas próximas.” (Marca 2)

Quatro das marcas entrevistadas trouxeram a perspectiva de cuidado com uma remuneração justa com aqueles que trabalham como mão de obra produtiva: costureiros, cortadores e modelistas. Há uma valorização deste trabalho que, por consequência, ressignifica o papel destes trabalhadores na cadeia produtiva. São nesses aspectos que percebemos aquilo que diferencia um negócio *slow e fast fashion*. Afinal, observamos dados que indicam o movimento de desvalorização da mão de obra em negócios *fast fashion*, como por exemplo o caso da marca brasileira Riachuelo. De acordo com a Revista Galileu (2016), a marca foi obrigada judicialmente a indenizar uma funcionária que recebia R\$ 550,00 mensais, menos da metade de um salário mínimo da época.

4.3.3 Governança Corporativa

As sete marcas foram questionadas acerca das práticas de governança corporativa. No entanto, quatro das marcas comentaram não terem práticas bem estabelecidas de transparência e gestão de riscos. A Marca 4, Marca 6 e Marca 7 responderam que suas principais ações

voltadas à governança corporativa dizem respeito à transparência das informações, majoritariamente informações financeiras. A Marca 4 pontuou:

“Total **transparência** com todo o time que trabalha na marca. Todas têm acesso a dados financeiros e qualquer situação diferente do comum.” (Marca 4)

Levando em conta a análise feita, é possível pontuar um gap de conhecimento por parte das marcas menores com relação a processos de governança corporativa. Em caso de relevância e interesse, surge um tópico a ser melhor explorado em próximos estudos. Este ainda é um aspecto que tem grande margem para evolução. Três das sete marcas pontuaram que ainda precisam evoluir no pilar de governança. Mas todas as sete marcas consideraram que há espaço para melhora em cada um dos pilares, especialmente por serem marcas pequenas em um mercado em ascensão.

4.4 *SLOW FASHION*

Neste bloco da pesquisa, as empresas foram questionadas a respeito das dificuldades e tendências para os próximos anos pensando no mercado de *Slow Fashion*. Além disso, pudemos compreender quem são os concorrentes diretos e indiretos visualizados pela marca. Neste aspecto, foi possível observar uma unanimidade de que, enquanto concorrente indireto, todas as sete marcas observam o mercado de *fast fashion* que estimula um consumo nada consciente. Foi pontuado por três marcas o fato de grandes marcas oferecerem produtos semelhantes, no entanto com o valor mais baixo. Afinal eles possuem uma produção em larga escala que permite a redução drástica de custos e um poder de barganha ainda maior. Referente às dificuldades e tendências, aprofundaremos a análise nos subtópicos a seguir.

4.4.1 **Desafios do mercado *Slow Fashion***

Numa perspectiva daquilo que é mais desafiador hoje para negócios de moda lenta brasileiros, as marcas citaram dois aspectos principais que serão apresentados a seguir. O principal desafio citado pelas marcas entrevistadas foi a procura de fornecedores e matéria prima que estejam de acordo com o propósito da marca. Ou seja, é desafiador encontrar fornecedores de tecido e mão de obra que tenham como propósito a redução do impacto ambiental. Além disso, a Marca 2, Marca 4 e Marca 7 salientaram que, uma mão de obra

capacitada e um fornecedor preocupado com seu impacto ambiental, social e de governança, custam mais caro, o que irá impactar no custo final da peça para o consumidor. A responsável pela Marca 2 pontuou:

“Desafio de *slow fashion* no Brasil são os **fornecedores**, conseguir comprar de uma empresa estruturada, onde os valores são bem altos, matéria prima com valores muito altos, para não comprar da China. **Trabalhar de forma justa com as oficinas de costura, acaba jogando o preço lá em cima.** Ter preço justo pro cliente, empresa e cadeia é um dos pontos difíceis.” (Marca 2)

A responsável pela Marca 6 trouxe uma perspectiva complementar a marca anterior:

“**O desafio é não perder a essência de trabalhar com o próprio *slow fashion*.** Quando você é *slow fashion* você opta por ter um negócio um pouco menor e avesso a essa velocidade de informação que tem acontecido no mercado. O desafio é se manter saudável nesse universo que é tão sedento por informação, por velocidade e por mudança.” (Marca 6)

Seguindo nessa linha, o segundo desafio mais citado é a conscientização do consumidor brasileiro. A Marca 1, Marca 3 e Marca 5 salientaram que para o consumidor ver valor na peça, no preço final e no posicionamento da empresa, ele precisará compreender o impacto de toda cadeia produtiva daquela roupa. A palavra durabilidade foi citada frequentemente ao longo da pesquisa, dando espaço a reflexão sobre o descarte de peças. A Marca 5 refletiu a respeito deste comportamento por parte dos consumidores:

“Muitas pessoas compram roupas baratas, mas não se dão conta que é mais **descartável**. Não se dão conta do que realmente importa, ter uma boa peça, que vai durar anos, é **atemporal**.” (Marca 5)

A partir das análises feitas, podemos traçar um paralelo entre o alto custo de produção do modelo *slow fashion* e o baixo poder aquisitivo de grande massa do público brasileiro. Flávio Rocha (2010), presidente da Riachuelo - loja de *fast fashion* brasileira - comenta que o crescimento da classe C para se tornar o grupo com maior capacidade de consumo no país é de suma importância. Atualmente, esses trabalhadores têm renda variando entre R\$ 1.126 e R\$ 4.854, compreendendo cerca de 50,5% da população e detendo 45,66% do poder de compra – ultrapassando os 44,12% das classes A e B. Adicionalmente, eles são consumidores ávidos de informações. A parcela de menor renda está notavelmente ávida para se envolver no

consumo de moda, nesse momento, é possível entender que há uma dicotomia entre quantidade e qualidade que acompanha a dualidade do *slow e fast fashion*.

Comparando o comentário da marca entrevistada e a declaração de Flávio Rocha, podemos observar duas linhas de posicionamento que criam um racional. A grande massa de consumidores brasileiros possui o suficiente para comprar em marcas de *fast fashion* que possuem um custo menor, dessa maneira, podem inclusive consumir em maior quantidade. Os negócios de *slow fashion* possuem custo de aquisição mais alto, o que limita a quantidade consumida pela maior parte da população brasileira.

4.4.2 Tendências do mercado *Slow Fashion*

Quando questionadas a respeito das tendências de mercado *Slow Fashion* no Brasil para o próximo ano, seis das sete marcas entrevistadas trouxeram aspectos com relação à conscientização e necessidade do público. Essa é uma informação que coaduna com os dados de tendência que estamos vendo no mercado. Como citado anteriormente, pesquisas feitas através do Google Analytics demonstram que em 2021 as buscas por “moda sustentável” cresceram 87% em relação ao ano anterior. A revista Exame (2022) apontou também que, de acordo com o relatório divulgado pela empresa Research And Markets, o crescimento do setor pode passar dos US\$ 6,3 bilhões arrecadados em 2019 para US\$ 8,2 bilhões já em 2023.

A proprietária da Marca 6 elencou uma ressalva, de alta relevância, que vai ao encontro com um ponto abordado por Kurokawa (2017) anteriormente:

“Muito espaço pra *slow fashion* nos próximos anos. Quando vira moda, passa rápido, é um mercado que veio pra ficar. Fazer moda com consciência e com propósito nunca vai morrer. Tem muita oportunidade para crescer, mas para aqueles que fazem da forma correta. **Quem tem *slow fashion* na essência tem muita oportunidade de mercado, até porque tem muito consumidor que está sedento por consumir de forma responsável.**” (Marca 6)

Ou seja, a moda sustentável não é apenas um movimento da moda, é uma forma de consumir, pensar e se expressar. Assim como pontua McCracken (2003), a cultura do consumo é uma cultura de significação, na qual os produtos e serviços são valorizados pelos seus significados culturais, para além de suas qualidades físicas.

Apenas duas das marcas entrevistadas, a Marca 1 e a Marca 3, trouxeram referência à união da tecnologia com o mercado de moda sustentável. Esse é um cenário extremamente promissor, de alta relevância, mas que possuímos pouco conhecimento a respeito. Nesse cenário, existe muito espaço para estudos e pesquisas acadêmicas num futuro próximo. Afinal o mercado de tecnologia e de *slow fashion* parecem estar em movimentos semelhantes em termos de crescimento, portanto sua união possivelmente traria alto impacto para a sociedade.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O mercado de *Slow Fashion* vem ganhando cada vez mais relevância, de acordo com Clark (2008), a moda lenta é uma revolução, uma alternativa para a nossa obsessão compulsiva pelo consumo sem consciência. Em sua tradução literal chamada de “moda lenta” promove a conscientização do impacto da fabricação de peças no ecossistema de moda já existente. Em paralelo, se torna cada vez mais pertinente a compreensão prática a respeito do termo ESG - Environmental, Social and Governance - ambiental, social e governança corporativa. Uma expressão que surgiu como critério para avaliação de investidores, mas que tem provocado cada vez mais o mercado a demonstrar na prática quais são suas práticas de impacto ambiental, social e de governança corporativa. Segundo Soler e Palermo (2023), ESG não é mais uma opção, passou a ser um pressuposto para a continuidade do negócio.

Nesse contexto, o presente trabalho teve o objetivo de compreender os fatores como se dá a estratégia de negócios *slow fashion* de vestuário feminino no Sul e Sudeste do Brasil, a partir da perspectiva ESG. Para atingimento deste objetivo, foi estruturado o roteiro de uma pesquisa qualitativa exploratória. Através de entrevistas em profundidade com sete marcas de vestuário feminino, *slow fashion*, da região Sul e Sudeste do Brasil, foi possível a coleta de informações a respeito da concepção de marca, práticas ESG e mercado de moda lenta. Essa técnica permitiu a compreensão aprofundada a respeito do posicionamento das marcas selecionadas.

Em relação a compreensão da concepção da estratégia de negócios *slow fashion* do Sul e Sudeste do Brasil, foi possível perceber um histórico de empreendedoras que iniciaram seus negócios em busca de uma nova perspectiva de modelo de produção dentro da moda. Além disso, fortalecemos a ideia de que as redes sociais são o maior meio de comunicação da estratégia de uma marca de vestuário, mas de que o propósito e a missão de uma empresa são transparentes em cada detalhe da marca, desde o formato de compra, até a embalagem. Esse detalhamento de informações é essencial ao refletirmos sobre as necessidades que levaram estas empreendedoras a iniciarem seus negócios e estabelecerem missões que impactam o meio ambiente e a sociedade, permite que tenhamos compreensão a respeito da motivação por trás de uma determinada marca.

No aspecto de uma análise da perspectiva ESG, foi possível identificar uma falta de conhecimento acerca do termo, o que inclusive significa um espaço que o meio acadêmico

ainda pode ocupar. Todas as empresas entrevistadas possuíam processos de preocupação ambiental, social ou inclusive de governança, entretanto, elas não necessariamente emitem relatórios ESG ou de Responsabilidade Social Corporativa. Há uma provocação interessante nesse dado de pesquisa: empresas de fast fashion que muitas vezes têm dificuldade de serem sustentáveis na prática, emitem relatórios pensando em investidores. Ao mesmo tempo, empresas menores, que não têm conhecimento do termo técnico, conseguem colocar em prática ações que de fato encaixam-se na perspectiva ESG.

O presente estudo permitiu também que interpretássemos a perspectiva de marcas já consolidadas acerca do mercado de *slow fashion* no país. A pesquisa apoiou no levantamento dos principais desafios e tendências de negócios de moda lenta no Brasil. Identificamos a necessidade de conscientização do consumidor final e a formação de mão de obra capacitada para ascensão desse mercado no país.

Como resultado deste trabalho obtivemos informações ricas a respeito da concepção de estratégia das marcas, estratégias de comunicação das marcas, práticas sobre cada pilar ESG e ainda tendências e desafios do mercado de *slow fashion*. A união e análise sistêmica destes tópicos permite conhecermos ainda mais o comportamento dos empreendedores que investiram em seus negócios de moda lenta. Além disso, o trabalho vigente fornece insumos para futuros empreendedores de *slow fashion* ou proprietários de marcas que queiram aprimorar seus processos e práticas. Está compilado aqui, as práticas que são referência no mercado de moda sustentável, pensando não só em impacto ambiental, mas também social e de governança corporativa.

É importante fazer também uma análise crítica do desenvolvimento deste estudo. Ao ponderar aquilo que poderia ser diferente ou que poderia ter elevado ainda mais a qualidade do trabalho, penso no número de empresas contatadas e entrevistadas. Em um cenário onde mais empresas aceitassem participar da pesquisa, poderíamos ter uma análise de dados ainda mais rica e inclusive, em uma abrangência maior, até em nível nacional.

Por fim, este trabalho abre novas oportunidades dentro do cenário acadêmico, possibilitando novos estudos e pesquisas que envolvam o cenário de moda sustentável no país. Frente à possibilidade e o interesse sobre o tema, outras pesquisas complementares seriam extremamente relevantes e de alta contribuição para o estudo. Como citado anteriormente, ainda há muito espaço para a compreensão da relação do mercado de *slow fashion* e de tecnologia. Dessa maneira, seria importante compreender se existem marcas já

existentes que atuam num modelo produtivo mais tecnológico, quais são suas boas práticas e como replicá-las. Isso traria um maior alcance para o mercado de *slow fashion* em termos de escalabilidade, abandonando um aspecto artesanal que hoje é predominante. O presente estudo teve como foco conhecer mais das práticas ESG do mercado de *slow fashion*, como complementaridade, seria interessante termos a visibilidade das práticas tecnológicas.

REFERÊNCIAS

- ALPACA, N. H. A. Setor de vestuário deve faturar R\$ 208 bilhões em 2022, aponta economista da CNC. **CNN**, Rio de Janeiro, 10 jun. 2022. Disponível em: www.cnnbrasil.com.br/business/setor-de-vestuario-deve-faturar-r-208-bilhoes-em-2022-aponta-economista-da-cnc/. Acesso em: 23 jan. 2023.
- AYDIN, N. Subjective Well-being and Sustainable Consumption. **The International Journal of Environmental, Cultural, Economic and Social Sustainability**, [s. l.], v. 6, n. 5, p.133-47, 2010.
- SILVA, Ana. O Futuro da Moda no Brasil. Bora Varejo, Exame, 10 jul. 2023. Disponível em: <https://exame.com/colunistas/bora-varejo/o-futuro-da-moda-no-brasil/>. Acesso em: 11 fev. 2023.
- BRAGA, A. Com crescimento do mercado de moda, surgem oportunidades para empreender. **Valor Investe**, São Paulo, 16 ago. 2021. Disponível em: <https://valorinveste.globo.com/blogs/seu-negocio/post/2021/08/com-crescimento-do-mercado-de-moda-surgem-oportunidades-para-empreender.ghtml>. Acesso em: 11 fev. 2023.
- CAMBRAIA, S. Fast fashion e os impactos no meio ambiente. **CO.LAB**, 19 maio 2021. Disponível em: <https://blogfca.pucminas.br/colab/fast-fashion-meio-ambiente/>. Acesso em: 24 jan. 2023.
- CLARK, H. Slow + fashion – an oxymoron or a promise for the future? **Fashion Theory: The Journal of dress, Body and Culture**, [s. l.], v 12, n. 4., p.427-446, 2008.
- GUPTA, D. Business Model of Shein - How Does Shein Make Money?. **Startup Talky**, [s. l.], 4 ago. 2022. Disponível em: <https://startuptalky.com/shein-business-model/>. Acesso em: 11 fev. 2023.
- GUPTA, S.; WENCKE, G.; GENTRY, J. The Role of Style Versus Fashion Orientation on Sustainable Apparel Consumption. **Journal of Marketing**, [s. l.], v. 11, p. 1-20, 2019.
- LEGNAIOLI, S. Fast fashion: o que é, impactos e alternativas. **Ecycle**, [s. l.] 2022. Disponível em: [ecycle.com.br/fast-fashion/#:~:text=O conceito de fast fashion,grandes empresas da indústria têxtil](http://ecycle.com.br/fast-fashion/#:~:text=O%20conceito%20de%20fast%20fashion,grandes%20empresas%20da%20ind%C3%BAstria%20t%C3%A9xtil). Acesso em: 10 fev. 2023.

LEGNAIOLI, S. O que é slow fashion e por que adotar essa moda?. **Ecycle**, [s. l.], 2022. Disponível em: <https://www.ecycle.com.br/slow-fashion/>. Acesso em: 25 jan. 2023.

LIPOVETSKY, Gilles. **O Império Efêmero**. Rio de Janeiro: Companhia de Bolso, 2009.

MCCRACKEN, Grant. Cultura e consumo: uma explicação teórica da estrutura e do movimento do significado cultural dos bens de consumo. **Revista de Administração de Empresas**, [s. l.], v. 47, n. 1, p. 99–115, 2007. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902007000100014&lng=pt&tlng=pt. Acesso em: 2 mar. 2023.

MCFALL-JOHNSEN, M. The fashion industry emits more carbon than international flights and maritime shipping combined. here are the biggest ways it impacts the planet. **Businessinsider**, [s. l.], 18 out. 2019. Disponível em: <https://www.businessinsider.com/fast-fashion-environmental-impact-pollution-emissions-waste-water2019-10>. Acesso em: 22 fev. 2023.

O CRESCIMENTO do fast fashion no Brasil. **Velupe**, [s. l.], 12 set. 2022. Disponível em: <https://velupe.com.br/o-crecimento-do-fast-fashion-no-brasil/>. Acesso em: 21 fev. 2023.

OLIVEIRA, I. Roupas descartáveis: novo padrão de consumo na era do “ultra fast fashion”. **CNN**, Rio de Janeiro, 30 ago. 2022. Disponível em: www.cnnbrasil.com.br/estilo/roupas-descartaveis-novo-padrao-de-consumo-na-era-do-ultra-fast-fashion/#:~:text=De acordo com a revista,usadas ao menos 50 vezes. Acesso em: 24 jan. 2023.

REDAÇÃO. O FILÓSOFO DO HIPERCONSUMISMO. **Revista Trip**, [s. l.], 24 set. 2010. Disponível em: evistatrip.uol.com.br/trip/o-filosofo-do-hiperconsumismo#:~:text=hiperconsumismo não significa exatamente consumo,nas motivações do consumo humano. Acesso em: 23 jan. 2023.

Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained, Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), p. 99-120.

SEBRAE. **Como aderir ao conceito de fast fashion no varejo de moda**. [S. l.]: Sebrae, 2015. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/fast-fashion-ganha-destaque-no-varejo-d>

e-moda,ef695d27e8fdd410VgnVCM1000003b74010aRCRD#:~:text=FastFashion significa moda rápida,O que é fast fashion%3F. Acesso em: 11 fev. 2023.

GOV. **Estratégia Organizacional: Uma ação além dos padrões**; Gov, 2018. Disponível em: <https://www.gov.br/infraestrutura/pt-br/assuntos/portal-da-estrategia/artigos-gestao-estrategica/estrategia-organizacional-uma-acao-alem-dos-padroes>. Acesso em: 01 mar. 2023.

FGV JR. **O que é análise SWOT e qual a sua importância?** [online]. 2019 [acesso em 8 mar. 2023]. Disponível em: <https://fgvjr.com/blog/o-que-e-analise-swot-e-qual-a-sua-importancia>.

NIELSEN. **The sustainability imperative: New insights on consumer expectations**. [S.l.], 2018. Disponível em: <https://www.nielsen.com/wp-content/uploads/sites/3/2019/04/global-sustainability-report-april-2019.pdf>. Acesso em: 6 mar. 2023.

EUROMONITOR INTERNATIONAL. **Sustainable shopping: key insights and trends shaping the future of sustainable consumption**. London: Euromonitor International, 2019. Disponível em: <https://www.euromonitor.com/sustainable-shopping-key-insights-and-trends-shaping-the-future-of-sustainable-consumption/report>. Acesso em: 6 mar. 2023.

BAIN & COMPANY. **Luxury Goods Worldwide Market Study**. [S.l.], 2021. Disponível em: <https://www.bain.com/insights/luxury-goods-worldwide-market-study-fall-winter-2021/>. Acesso em: 06 mar. 2023.

GLOBALDATA. **Fast Fashion – Global Market Opportunities and Future Trends to 2024**. [S.l.], 2020. Disponível em: <https://store.globaldata.com/report/gdrc1535ir--fast-fashion-global-market-opportunities-and-future-trends-to-2024>. Acesso em: 06 mar. 2023.

GOOGLE. **Pesquisa "Moda Sustentável"**. São Paulo, 2021. Disponível em: <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/pt-br/tendencias-do-consumidor/moda-sustentavel/>. Acesso em: 07 mar. 2023.

FASHION REVOLUTION BRASIL. **Sobre Nós**. São Paulo, 2021. Disponível em: <https://www.fashionrevolution.org/south-america/brazil/>. Acesso em: 7 mar. 2023

MINTZBERG, Henry. **Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management**. Simon and Schuster, 1998.

MINTZBERG, Henry et al. **The strategy process: concepts, contexts, cases**. Pearson Education, 2003.

KUROKAWA, Ana Carolina. **Consumo consciente de moda: a contribuição do movimento slow fashion**. Fashion, Design & Art, v. 1, n. 1, p. 36-44, 2017.

Ho, A. (2019). **Slow fashion, circular economy and sustainability: An exploratory study on young people's consumption habits in the UK**. Sustainability 187.

UDE, Chinelo; THØGERSEN, John; BIJKER, Theo H. A. **Sustainable fashion consumption: A conceptual framework**. Journal of Cleaner Production, v. 178, p. 472-485, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.12.222>.

SALVADOR, Daniela. **Slow fashion: princípios, desafios e perspectivas**. ModaPalavra - Revista de Moda e Estudos Contemporâneos, v. 9, n. 19, p. 6-19, 2016. Disponível em: <https://www.revistas.udesc.br/index.php/modapalavra/article/view/11264>. Acesso em: 08 mar. 2023.

PEREIRA, A. L.; PRADO, S. C. **Slow fashion: novo olhar para o consumo de moda**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 56, n. 4, p. 377-390, jul./ago. 2016. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902016000400377&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 08 mar. 2023.

Lee, D. A., & Ahn, I. S. (2015). **A study on slow fashion related to convergence design**. Journal of the Korean Society of Costume, 65(2), 33-47.

VALOR INVESTE. **Com crescimento do mercado de moda, surgem oportunidades para empreender**. Valor Investe. Agosto de 2021. Disponível em: <https://valorinveste.globo.com/blogs/seu-negocio/post/2021/08/com-crescimento-do-mercado-de-moda-surgem-oportunidades-para-empreender.ghtml>. Acesso em: 10 jul. 2023.

Jung, S., & Jin, B. (2016a). **Sustainable Development of Slow fashion Businesses: Customer Value Approach**. Sustainability, 8(6), 1-15.

EXAME. **O que é ESG: a sigla que virou sinônimo de sustentabilidade**. Exame, [s.d.]. Disponível em: <https://exame.com/esg/o-que-e-esg-a-sigla-que-viceu-sinonimo-de-sustentabilidade/>. Acesso em: 13 jul. 2023.

PROPÓSITO DE MARCA: O QUE É E COMO DEFINIR UM PARA SUA EMPRESA.

HubSpot Blog de Marketing, [s.d.]. Disponível em: <https://br.hubspot.com/blog/marketing/proposito-marca>. Acesso em: 17 jul. 2023.

ANTHROPOCENE.INFO. About Anthropocene. Disponível em: <https://www.anthropocene.info/about.php>. Acesso em: 2 ago. 2023.

STILINGUE BLOG. Fast Fashion ou Slow Fashion: Qual é a Melhor Escolha para Você?

Blog Stilingue, Disponível em: <https://blog.stilingue.com.br/segmentos/fashion/fast-fashion-ou-slow-fashion/>. Acesso em: 10 ago. 2023.

NATIONAL GEOGRAPHIC. O que é o Antropoceno e por que esta teoria científica responsabiliza a humanidade.

National Geographic Brasil, [S.l.], jan. 2023. Disponível em: <https://www.nationalgeographicbrasil.com/historia/2023/01/o-que-e-o-antropoceno-e-por-que-e-esta-teoria-cientifica-responsabiliza-a-humanidade>. Acesso em: 14 ago. 2023.

MISSÃO, VISÃO E VALORES. SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.

Sebrae, Disponível em: https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/ME_Missao-Visao-Valores.PDF. Acesso em: 14 ago. 2023.

País pode virar referência nas pautas de ESG, Diário do Comércio.

Disponível em: <https://diariodocomercio.com.br/negocios/pais-pode- virar-referencia-nas-pautas-de-esg/#gref>. Acesso em: 14 ago. 2023.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada.** Disponível em: Minha Biblioteca, (7th edição). Grupo A, 2019.

FLICK, Uwe. **Introdução à Pesquisa Qualitativa.** Disponível em: Minha Biblioteca, (3ª edição). Grupo A, 2008.

FLETCHER, Kate e GROSE, Lynda. **Moda e sustentabilidade: design para a mudança.** São Paulo: Senac, 2012.

TACHIZAWA, Takeshy. **Gestão Ambiental Responsabilidade Social Corporativa**, 9ª edição. [Digite o Local da Editora]: Grupo GEN, 2019. E-book. ISBN 9788597019803. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597019803/>. Acesso em: 7 ago. 2023.

SOLER, Fabrício; PALERMO, Caroline. **ESG (ambiental, social e governança): da teoria à prática.** [Digite o Local da Editora]: Editora Saraiva, 2023. E-book. ISBN 9786553624276. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786553624276/>. Acesso em: 7 ago. 2023.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safari de estratégia**. [Digite o Local da Editora]: Grupo A, 2010. E-book. ISBN 9788577807437. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788577807437/>. Acesso em: 10 ago. 2023.

KRENAK, Ailton. **A Terra pode nos deixar para trás e seguir o seu caminho**. UFRGS Jornal, 22 de junho de 2023. Disponível em: <https://www.ufrgs.br/jornal/ailton-krenak-a-terra-pode-nos-deixar-para-tras-e-seguir-o-seu-caminho/>. Acesso em: 20 de agosto de 2023.

BARDIN, L. *Análise de Conteúdo*. São Paulo: Edições, 2016.

MORAES, R. *Análise textual discursiva*. Porto Alegre: Unijuí, 2007.

FEATHER, Frank. *The future consumer*. Toronto : Warwick Publishing Inc., 1994.

FEATHERSTONE, Mike. *Cultura de consumo e pós-modernismo*. São Paulo: Studio Nobel, 1995

APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE

1. Perfil do Entrevistado

- Nome:
- Cargo:
- Estado de origem da marca:
- Segmento de produto da marca:

2. Estratégia da marca

- Qual foi a motivação para concepção da marca?
- Qual a missão por trás da marca? Como foi pensado esse propósito?
- Quais são os valores, princípios e cultura que direcionam a marca para o atingimento/cumprimento dessa missão?

3. Comunicação da marca

- Como a marca comunica seu posicionamento?
- Qual o valor percebido pelos consumidores? O que gostam e o que não gostam?

4. ESG

- Você já ouviu falar de ESG? O que entende por ESG?
- **Ambiental:** Quais são as práticas da empresa pensando no equilíbrio do meio ambiente? Existe algum tipo de precaução com a redução do impacto ambiental e conservação de recursos naturais?
- **Social:** Como funciona o relacionamento com stakeholders/parceiros da marca? Existem práticas de diversidade e inclusão? Há alguma preocupação com a inclusão da comunidade local?
- **Governança:** Como funciona a gestão do negócio? Existe algum tipo de política de transparência e gestão de riscos?
- Pensando nos três pilares do ESG, o que hoje ainda falta em termos de práticas internas para a marca se tornar ainda mais sustentável e coerente com sua missão? Existe algum processo que afaste a marca do seu objetivo hoje?

5. Mercado de Slow Fashion

- Quais são os principais desafios do mercado brasileiro de slow fashion hoje?
- Quem são os concorrentes diretos?
- Quem são os concorrentes indiretos?
- Quais são as tendências percebidas do mercado de slow fashion para o próximo ano?

APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Estamos realizando um estudo com a finalidade de analisar como se dá a estratégia de um negócio slow fashion de vestuário feminino no Sul e Sudeste do Brasil, a partir da perspectiva ESG. Para tanto, estamos conduzindo entrevistas que serão realizadas em um momento específico. Cada entrevista terá em torno de 30 minutos de duração. A entrevista será gravada e depois transcrita, sendo devidamente arquivadas após o término da pesquisa. Embora esta pesquisa não traga nenhum benefício direto aos participantes, a sua colaboração poderá contribuir para a construção de conhecimento científico nesta área. É importante salientar que a sua participação na pesquisa é voluntária; portanto, caso não queira participar da entrevista, você não precisa assinar este termo. Você também pode interromper a entrevista a qualquer momento, se assim desejar, sem qualquer prejuízo para você. Os resultados globais da pesquisa serão publicados posteriormente como capítulo ou em periódico científico, porém com o seu anonimato assegurado. Esta pesquisa é coordenada pela aluna, da Escola de Administração da UFRGS, com quem podem ser obtidas maiores informações, caso seja do seu interesse.

Pelo presente Termo de Consentimento, eu, _____ declaro que sou maior de 18 anos e que fui informado dos objetivos e da justificativa da presente pesquisa, e estou de acordo em participar da mesma. Fui igualmente informado:

- a) da liberdade de participar ou não da pesquisa, bem como do meu direito de retirar meu consentimento, a qualquer momento, e deixar de participar do estudo, sem que isto me traga qualquer prejuízo;
- b) da garantia de receber resposta a qualquer dúvida acerca dos procedimentos e outros assuntos relacionados com a pesquisa;
- c) da segurança de que não serei identificado e que se manterá o caráter confidencial das informações registradas;
- d) que as informações obtidas através das entrevistas serão arquivadas sem identificação pessoal junto ao banco de dados do pesquisador responsável na Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Data Assinatura:

Assinatura do Participante: