

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO**

Faculdade de Ciências Econômicas, Administração, Contabilidade e Atuariais

**O ESG À SOMBRA DO *FAST FASHION*: ANÁLISE EXPLORATÓRIA NOS  
PEQUENOS NEGÓCIOS**

Lucas Pereira de Oliveira

SÃO PAULO

2026

Lucas Pereira de Oliveira

**O ESG À SOMBRA DO *FAST FASHION*: ANÁLISE EXPLORATÓRIA NOS  
PEQUENOS NEGÓCIOS**

Dissertação apresentada à Banca Examinadora da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, como exigência parcial para obtenção do título de MESTRE em Administração, sob a orientação do(a) Prof.(a), Dr.(a) Valdenise Leziér Martyniuk.

SÃO PAULO

2026

Banca examinadora

Profa. Dra. Valdenise Leziér Martyniuk (Orientadora – PUC-SP)

Profa. Dra. Cláudia Regina Garcia Vicentini (USP)

Prof. Dr. Crisomar Lobo de Souza (PUC-SP)

O presente trabalho foi realizado com Apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Código de Financiamento 001.

This study was financed in part by the Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Finance Code 001.

Entre a fé, o silêncio e a travessia,  
encontrei forças para continuar.

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho a Deus, a Santo Antônio, aos meus guias e orixás, à minha mãe, Ivanda Aparecida Pereira de Oliveira, e às minhas companheiras de quatro patas, Kim, Kylie e Korra, por serem presença de amor, amparo, força e luz em minha trajetória.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço, primeiramente, a Deus, a Santo Antônio, aos meus guias e orixás, por me ampararem ao longo desta trajetória, iluminarem meus caminhos e me sustentarem nos momentos de incerteza, cansaço e esperança. Foi pela força da espiritualidade que muitas vezes reencontrei equilíbrio, coragem e serenidade para seguir adiante.

Aos docentes do programa de Mestrado em Administração, expresso minha profunda gratidão por todos os conhecimentos, reflexões e contribuições que enriqueceram essa jornada acadêmica. Em particular, quero agradecer à Professora Doutora Valdenise Leziér Martyniuk, minha principal referência intelectual e orientadora. Sua ampla sabedoria, combinada com uma sensibilidade excepcional, guiou este trabalho e ampliou minha visão sobre os desafios e as oportunidades de desenvolvimento. Sua orientação não somente elevou a qualidade desta pesquisa, mas também reforçou minha crença no poder transformador do conhecimento. Sou imensamente grato pela sua escuta atenta, pela confiança depositada em mim e pela seriedade com que conduziu todo esse processo.

Agradeço ainda pela generosa disposição dos membros da banca, que aceitaram contribuir com a leitura e avaliação deste trabalho. À Professora Doutora Cláudia Regina Garcia Vicentini, da Universidade de São Paulo (USP), e ao Professor Doutor Crisomar Lobo de Souza, da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP), deixo meu sincero agradecimento pela disponibilidade, pela atenção dedicada a esta pesquisa e pela relevante contribuição acadêmica proporcionada por suas trajetórias e olhares.

À minha mãe, Ivanda Aparecida Pereira de Oliveira, dedico um agradecimento atravessado por amor, reconhecimento e ternura. Sua presença, força e dedicação foram essenciais em cada fase da minha vida, especialmente neste período tão desafiador. Tudo isso só foi possível graças as suas orações diárias e a sua base que sempre me fortaleceu e me proporcionou momentos repletos de generosidade e bravura.

As minhas companheiras de quatro patas, Kim, Kylie e Korra, agradeço pelo carinho diário, pela alegria despreziosa e pelos momentos de leveza que tornaram essa jornada mais humana e afetuosa.

Ao Gabriel Silva Santos, deixo um agradecimento muito especial e sensível. Durante um ano e cinco meses, foi meu companheiro em uma jornada que ultrapassou o afeto e alcançou também o campo intelectual. Nosso encontro aconteceu no percurso do mestrado, e sua presença se inscreveu de maneira profunda nesta caminhada. Houve apoio, escuta, incentivo, trocas de ideias, partilhas de angústias e sonhos, além de uma

companhia que tornou o caminho menos árduo e mais humano. Em um período tão intenso, dividir a vida, os pensamentos e os desafios acadêmicos com alguém que compreendia a profundidade desse processo foi algo raro e marcante. Por tudo o que foi construído, vivido e compartilhado, deixo aqui minha gratidão, carinho e respeito.

Às amigadas que o mestrado me presenteou, meu muito obrigado. Levo comigo não apenas memórias, mas vínculos que se tornaram parte essencial desta trajetória e que certamente permanecerão para além dela. Em especial, agradeço a Helma Regina Saturnino Leite e Aline do Nascimento Silva, que iniciaram essa caminhada comigo no primeiro semestre de 2024, compartilhando os primeiros passos, as inseguranças, os aprendizados e os desafios de quem começa uma nova etapa. E à Cibeli Laurentino da Silva, que iniciou no primeiro semestre de 2025 e com quem tive uma conexão imediata e muito especial. Cada uma, à sua maneira, contribuiu para tornar essa jornada mais leve, mais rica e mais afetiva.

Ao meu coordenador, Ronaldo de Sando, e à minha gerente, Elaine Maria Moreira, expresso minha gratidão pela compreensão, pelo respeito e pelo apoio oferecido ao longo desse período, especialmente ao entenderem e acolherem minhas saídas antecipadas às terças-feiras para as aulas presenciais. Esse gesto de confiança e incentivo foi fundamental para que eu pudesse conciliar com dignidade e responsabilidade as exigências da vida profissional e acadêmica.

Ao meu psicólogo Edson Gomes e ao meu psiquiatra Márcio Rossato Pierezan pelo cuidado, pela atenção e pela dedicação à minha saúde mental durante toda essa jornada. Em um caminho repleto de desafios, tensões e sentimentos profundos, o apoio foi fundamental para que eu pudesse continuar com mais consciência, estabilidade e coragem.

A todos os entrevistados que aceitaram participar desta pesquisa, deixo meu profundo agradecimento pela disponibilidade, pela confiança e pela generosidade em compartilhar suas experiências, percepções e vivências. Esta dissertação só se tornou possível porque houve escuta, abertura e colaboração.

Por fim, agradeço também àqueles que já se formaram, aos que estão em formação e a todos que um dia se tornarão pesquisadores, mestres e doutores na vida e na academia. Que o conhecimento continue sendo caminho de transformação, resistência e esperança, e que cada trajetória acadêmica seja também uma afirmação de coragem, persistência e sentido.

## RESUMO

Esta dissertação examina a forma como pequenas empresas do setor têxtil, que atuam como fornecedoras para grandes magazines, lidam com a incorporação de práticas de ESG em suas atividades, dentro de um cenário caracterizado pela dinâmica do *fast fashion*, desigualdades de poder e demandas socioambientais e de governança em crescimento. O principal objetivo foi entender como essas empresas percebem e implementam o ESG, além de identificar os obstáculos e oportunidades relacionados a esse processo. Em termos metodológicos, trata-se de uma investigação qualitativa, que utiliza triangulação de dados e análise de conteúdo, com um tratamento manual dos dados coletados. Os achados revelam que a adoção das práticas de ESG não ocorre de maneira natural, mas sim impulsionada por pressões externas, em especial oriundas de grandes varejistas, certificações, auditorias e redes institucionais de suporte, como por exemplo, o Sebrae e o Sistema B Brasil. Os pequenos negócios enfrentam diferentes barreiras, sendo as principais restrições financeiras e estruturais, além de desafios para manter práticas e certificações ao longo do tempo. Paralelamente, o ESG é também visto como um elemento que pode trazer competitividade, melhora na reputação e assegurar a presença no mercado. A análise indica que a execução dessa agenda acontece em diferentes intensidades e de forma desigual entre os pilares ambiental, social e de governança, evidenciando tensões entre conformidade e sobrevivência, discurso e prática, assim como entre pressão e suporte. A conclusão aponta que na ausência de uma distribuição mais igualitária de responsabilidades e de instrumentos institucionais adequados, o ESG tende a se comportar mais como uma exigência regulatória e reputacional do que como uma real transformação na cadeia produtiva da moda.

**Palavras-chave:** ESG; *Fast fashion*; Pequenos negócios; Magazines; Economia circular.

## **ABSTRACT**

This dissertation examines how small companies in the textile sector, which act as suppliers to large department store chains, deal with the incorporation of ESG practices into their activities, within a context characterized by the dynamics of fast fashion, power inequalities, and growing socio-environmental and governance demands. The main objective was to understand how these companies perceive and implement ESG, as well as to identify the obstacles and opportunities related to this process. In methodological terms, this is a qualitative investigation that uses data triangulation and content analysis, with manual treatment of the collected data. The findings reveal that the adoption of ESG practices does not occur naturally, but rather is driven by external pressures, especially those originating from large retailers, certifications, audits, and institutional support networks, such as Sebrae and Sistema B Brasil. Small businesses face different barriers, with the main ones being financial and structural constraints, in addition to challenges in maintaining practices and certifications over time. At the same time, ESG is also seen as an element that can bring competitiveness, improve reputation, and ensure market presence. The analysis indicates that the implementation of this agenda occurs at different levels of intensity and unequally across the environmental, social, and governance pillars, highlighting tensions between compliance and survival, discourse and practice, as well as between pressure and support. The conclusion indicates that, in the absence of a more equitable distribution of responsibilities and adequate institutional instruments, ESG tends to behave more as a regulatory and reputational requirement than as a real transformation in the fashion production chain.

**Keywords:** ESG; Fast fashion; Small businesses; Major department store chains; Circular economy.

## **LISTA DE FIGURAS**

<b>Figura 1</b> - Nuvem de palavras .....	53
---	----

## **LISTA DE TABELAS**

**Tabela 1** - Etapas da Análise de Conteúdo seguidas na pesquisa..... 52

**Tabela 2** - Perfil dos entrevistados (E1–E7) ..... 52

## **LISTA DE QUADROS**

<b>Quadro 1</b> - Adoção de práticas ESG em pequenas empresas têxteis fornecedoras de grandes magazines.....	41
<b>Quadro 2</b> - Estrutura categorial da análise de conteúdo.....	53
<b>Quadro 3</b> - Evidências e interpretação analítica por categoria.....	54

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO .....	16
1.1 Problema de pesquisa .....	18
1.2 Justificativa.....	19
1.3 Objetivo geral .....	20
1.3.1 Objetivos específicos .....	20
1.4 Fundamentação e abordagem teórica da pesquisa.....	21
2. REFERENCIAL TEÓRICO .....	22
2.1 Economia sustentável: conceitos e práticas.....	22
2.2 Moda e mercado: a complexidade socioambiental da cadeia sob o domínio dos grandes magazines.....	28
2.3 A gestão das pequenas empresas têxteis diante da concentração do <i>fast fashion</i> ....	35
2.4 Percurso abordado no referencial teórico .....	39
3. CONTEXTO INSTITUCIONAL.....	42
3.1 A Circularidade como estratégia e posicionamento dos grandes magazines .....	42
4. METODOLOGIA.....	45
4.1 Etapas da pesquisa .....	45
4.2 Plano de campo e definição dos entrevistados .....	46
4.3 Triangulação .....	47
4.4 Tratamento dos dados .....	48
4.5 Procedimentos éticos .....	48
5. RESULTADOS E DISCUSSÃO .....	50
5.1 Procedimentos metodológicos de Análise de Conteúdo.....	50
5.1.1 Constituição e delimitação do corpus.....	50
5.1.2 Pré-análise: organização do material, leitura flutuante e definição das unidades .	50
5.1.3 Entrevista piloto (E4) e construção do codebook inicial.....	50
5.1.4 Exploração do material: codificação das demais entrevistas e refinamento do sistema categorial .....	51

5.1.5 Tratamento, inferência e interpretação: consolidação do codebook final .....	51
5.2 Perfil dos entrevistados.....	52
5.3 Nuvem de palavras .....	53
5.4 Quadro categorial .....	53
5.5 Apresentação dos resultados por categoria.....	56
5.5.1 Governança da cadeia e indução do ESG.....	56
5.5.2 Pressões e exigências da cadeia.....	58
5.5.3 Requisitos operacionais de ESG.....	59
5.5.4 Suporte e desenvolvimento para adequação.....	60
5.5.5 Barreiras de implementação .....	61
5.5.6 Assimetria e relação entre grandes e pequenos .....	62
5.5.7 Certificações, auditorias e legitimação.....	63
5.5.8 Economia circular e práticas ambientais .....	65
5.5.9 Pilar social e gênero.....	66
5.5.10 ESG como estratégia econômica e políticas públicas .....	67
5.6 Discussão interpretativa.....	68
5.7 Síntese final .....	72
CONCLUSÃO.....	74
REFERÊNCIAS .....	80
ANEXO I: TCLE.....	89
ANEXO II: ROTEIRO DE ENTREVISTA – E1.....	92
ANEXO III: ROTEIRO DE ENTREVISTA – E7 .....	94
ANEXO IV: ROTEIRO DE ENTREVISTA – E2, E3, E4, E5 e E6 .....	96
ANEXO V: PROMPTS USADOS JUNTO A IA .....	98

## 1. INTRODUÇÃO

A moda constitui uma forte manifestação cultural e de valores sociais. O setor econômico por ela movimentado exerce uma influência importante no padrão de consumo mundial.

Vale dizer que o termo “moda” se aplica a toda uma gama de comportamentos sociais. Segundo o Dicionário Houaiss (2009, p. 1303) o verbete recebe importantes abordagens e, dentre as mais relevantes para essa pesquisa, situam-se:

1 conjunto de opiniões, gostos, assim como modos de agir, viver e sentir coletivos (m. masculina) (entre adolescentes, é m. ter um diário) 2 abs. o uso de novos tecidos, cores, matérias-primas etc. sugeridos para a indumentária humana por costureiros e figurinistas de renome (a m. outono-inverno) 3 a indústria ou comércio da roupa (ela trabalha com m.).

Como visto, o conceito de "moda" tem relação direta com a formação de valores e comportamentos sociais, o que atesta sua importância. Além disso, abrange um amplo conjunto de dimensões, como hábitos, decoração e vestuário, porém é o último que se destaca como seu principal representante dentre os setores de atividade econômica e social. Isso porque o ato de se vestir influencia a percepção social do indivíduo, transformando-se em um aspecto fundamental em um mundo que valoriza cada vez mais a construção da autoimagem. Assim, a moda vinculada ao vestuário torna-se ainda mais significativa.

Dentro do vestuário, destaca-se a indústria têxtil, que vai além da confecção de roupas e atinge a produção de partes de produtos nos setores de calçados, óculos, bolsas, acessórios, roupas de cama, mesa e banho, entre outros itens.

O Dicionário Houaiss (2009, p. 1840) apresenta algumas definições para o têxtil, dentre as quais se destacam: “1 próprio para ser tecido; que se pode tecer (planta t.) 2 pertencente ou relativo aos tecidos 3 relativo à tecelagem ou tecelões”. Embora essa definição se concentre na fabricação de tecidos e na atividade de tecelagem, o setor têxtil compreende uma ampla gama de processos técnicos que não estão diretamente relacionados à produção de tecidos. De acordo com a ABIT (*S.I.*), a cadeia têxtil abrange a produção de fibras naturais, artificiais e sintéticas, englobando fiações, beneficiadoras, tecelagens e, por fim, a confecção.

A competitividade com práticas de renovação de produtos cada vez mais acelerada e o estímulo para a busca por novidades resulta em grandes volumes de consumo e consequente na responsabilização da indústria têxtil entre os segmentos que mais afetam o meio ambiente. A atenção que o setor tem recebido por seu impacto ambiental, se dá

especialmente em razão do modelo *fast fashion*, que incentiva a fabricação em larga escala, o consumo rápido e o descarte acelerado dessas peças de vestuário. Esse sistema conduz a um alto e intensivo consumo de recursos naturais, como água e energia, além da geração expressiva de resíduos sólidos e poluentes.

Segundo Carvalho (2016, p. 24), “A moda sempre incentivou o descarte. Os produtos são compreendidos como ‘úteis’ somente quando estão na moda”. O autor enfatiza a urgência de mudanças significativas no setor, que leve em conta não apenas as tendências, mas também os efeitos sociais e ambientais de toda a cadeia de produção. Ele destaca como esse modelo fomenta o consumo excessivo e o descarte constante, valorizando um ciclo insustentável. Para Carvalho, é importante analisarmos as práticas de produção e como a moda tem sido consumida, em busca de ações mais responsáveis e sustentáveis.

Assim, a ideia de uma moda com significado, conceito utilizado por Carvalho (2016), tem sido amplamente promovida por acadêmicos e defensores que destacam a necessidade de reavaliar os modelos de negócios, os hábitos de consumo e a função social da indústria da moda no século XXI.

Esse setor é fortemente impactado por grandes empresas têxteis, que detêm a autoridade nas decisões sobre preços, prazos e produção. Com poder suficiente para buscar matérias-primas em qualquer lugar no mundo, os grandes magazines, que são as maiores praticantes do *fast fashion* terceirizam sua produção em países asiáticos, com custos mais baixos (Niinimäki, et al., 2020).

Esses métodos transferem impactos socioambientais para essas regiões e forçam pequenos fornecedores nacionais a se adaptarem a esse processo de baixo custo e maior agilidade, para adentrarem ou se manterem nessa cadeia.

Nesse cenário, o ESG (*Environmental, Social, and Governance*) traz tanto desafios quanto oportunidades para pequenas empresas têxteis brasileiras: de um lado, essas empresas podem sofrer com restrições financeiras e estruturais; do outro lado, elas teriam a agilidade necessária para incorporar soluções sustentáveis e poderiam se adaptar rapidamente às exigências do mercado por uma moda mais responsável.

Antes de prosseguir, torna-se relevante explicitar o significado de cada componente do ESG, a fim de compreender como esses pilares se articulam e impactam diretamente as estratégias e práticas organizacionais.

O componente ambiental (E - *environment*) do ESG trata de ações que minimizam os efeitos adversos no meio ambiente. Isso abrange desde a diminuição das emissões de

carbono até a sua gestão eficaz dos resíduos, evidenciando o compromisso das organizações em implementar práticas que favoreçam a sustentabilidade por um nível maior de tempo (Freitas et al. 2023; Redecker e Trindade, 2021).

O componente social (S - *social*) analisa como as organizações lidam com seus colaboradores e comunidades locais (Schoonjans, 2024). Neste pilar são pautadas as condições de trabalho, diversidade e inclusão, os direitos humanos, de saúde e segurança, desenvolvimento e capacitação, além de impacto social onde atuam.

Já o componente (G - *governance*) abrange normas de conduta, clareza nas informações, inclusão no Conselho de Administração, combate ao suborno e à corrupção, além da interação com acionistas (Li et al., 2021). A governança corporativa pressupõe responsabilidade e transparência, principalmente para investidores e partes envolvidas (Schoonjans, 2024).

### **1.1 Problema de pesquisa**

Investigar as práticas de ESG nas organizações têxteis torna-se importante para entendermos o grau de comprometimento com o social e o ambiental. Quanto ao primeiro, inclui avaliar se valorizam seus empregados, priorizando a saúde e a segurança no ambiente de trabalho, além de apoiar a diversidade e a inclusão e promover empregos na comunidade. Também é válido analisar se elas incentivam o investimento em capacitação, reforçando a sustentabilidade social de suas atividades. Vale lembrar que o setor foi alvo de denúncias acerca de trabalho análogo à escravidão por diversas vezes.

Um exemplo é o incidente que aconteceu em fevereiro de 2021, em Tânger no Marrocos, onde 28 funcionários de uma empresa do setor têxtil perderam a vida afogados em uma fábrica clandestina que foi alagada, o que revela os dois lados da indústria da moda global. A instalação, que funcionava de forma ilegal em uma garagem subterrânea, atuava sem registro ou as mínimas condições de segurança, atendendo, através de subcontratação, à cadeia de fornecimento de grandes marcas, como a Zara, do grupo Inditex. Essas estratégias fazem parte de um modelo de terceirização que, ao dividir a cadeia produtiva, possibilita que as marcas mantenham uma imagem pública intacta enquanto aproveitam custos reduzidos e alta flexibilidade (Bittmann e Lojkine, 2024).

Ao aprofundar a análise sobre as condições de trabalho na indústria têxtil, é importante percebermos como os discursos sociais e midiáticos moldam a percepção dos imigrantes bolivianos envolvidos nesse setor, especialmente em São Paulo. Segundo Bueno (2020), a mídia constantemente retrata essas pessoas em duas perspectivas

principais, sendo a ilegalidade e as condições precárias de trabalho. Essa forma de representação consolida um estereótipo que vincula os imigrantes bolivianos unicamente à exploração, à informalidade e à submissão, negligenciando suas características culturais, sociais e humanas. Essas pessoas são vistas como trabalhadores ou mão de obra irregular, e a mídia contribui sem dar destaque a suas histórias, e às suas contribuições para a economia e a cultura locais. Dessa maneira, a narrativa midiática acaba promovendo uma visão restrita, onde o imigrante é mencionado apenas em contextos de ilegalidade ou de denúncias, sustentando estereótipos e ocultando o papel que esses indivíduos desempenham na produção e no crescimento da economia.

Além das violações dos direitos sociais, a precarização do trabalho costuma estar ligada à falta de controle ambiental, que se manifesta pelo uso de materiais poluentes, pelo descarte inadequado de resíduos têxteis e pelo alto consumo de recursos naturais. Esses aspectos destacam não só as fragilidades socioambientais, como também a urgência de repensar seus processos considerando a perspectiva da economia circular, que visa transformar resíduos em recursos e reduzir os efeitos adversos da produção. Segundo a *The Ellen MacArthur Foundation*, (2020, [S. I]):

A economia circular é um sistema em que os materiais nunca se tornam resíduos e a natureza é regenerada. Em uma economia circular, produtos e materiais são mantidos em circulação por meio de processos como manutenção, reutilização, reforma, remanufatura, reciclagem e compostagem. A economia circular enfrenta as mudanças climáticas e outros desafios globais, como a perda de biodiversidade, o desperdício e a poluição, dissociando a atividade econômica do consumo de recursos finitos.

A economia circular aparece como uma abordagem alternativa à atual forma de produção linear. Esse conceito propõe a reutilização de materiais, a diminuição de desperdícios e a extensão da vida útil dos produtos e de seus componentes, ajudando a reduzir os danos ao meio ambiente. Observe-se que a extensão da vida útil se opõe à ideia do *fast fashion*, criando um dilema na gestão produtiva.

Nesse contexto, o problema de pesquisa é como as pequenas empresas do setor têxtil, fornecedoras dos grandes magazines, estão convivendo com a incorporação de práticas ESG em suas operações?

## **1.2 Justificativa**

Estudar pequenas empresas do setor têxtil no contexto ESG e da economia circular é importante para compreendermos de que maneira essas empresas estão implementando e lidando com seus desafios particulares e como aproveitam novas possibilidades, dado

que sua participação como geradoras de empregos é de 1,33 milhões de empregos formais em território nacional e 8 milhões ao incluímos os empregos indiretos, dos quais 60% são destinados às mulheres (ABIT, 2025). Galatti e Baruque-Ramos, (2019) apontam que cerca de 6,5 milhões atuam em situações informais nesse setor. Responsável por centralizar grande parte da produção e comercialização desse setor, São Paulo é um ponto focal econômico e social, com elevado número de pequenas empresas.

A definição da informalidade empresarial é, por sua vez, mais complexa do que a informalidade no contexto trabalhista, já que a conformidade empresarial com as normas não ocorre de forma sempre clara. Em diversos cenários, tanto em países desenvolvidos quanto em países em desenvolvimento, empresas que possuem registro formal podem manipular suas receitas, cometendo fraudes fiscais e apresentando uma conformidade apenas parcial com as leis tributárias. Além disso, é frequente que uma parte dos funcionários seja contratada de maneira informal, com o objetivo de diminuir os gastos relacionados às obrigações da legislação trabalhista. (Ulyssea, 2020). Assim, ao estudar o setor têxtil, especialmente no que se refere às pequenas empresas, é essencial considerar a relação entre a formalidade das empresas e o emprego informal, já que isso influencia diretamente a criação de novas oportunidades de trabalho e a implementação de práticas de sustentabilidade empresarial.

Além das justificativas acima para o estudo das pequenas empresas, sabe-se que as práticas ESG são amplamente difundidas junto às empresas multinacionais, de grande porte e de capital aberto, porém sua implementação em organizações menores ainda é pouco estudada.

### **1.3 Objetivo geral**

O objetivo deste estudo é explorar como empresas têxteis de pequeno porte, fornecedoras dos grandes magazines, entendem e implementam práticas de ESG, identificando as barreiras enfrentadas e as oportunidades percebidas para integrar essas práticas em suas operações.

#### **1.3.1 Objetivos específicos**

- Compreender o funcionamento da cadeia de produção do setor têxtil no contexto do *fast fashion* centrado em magazines e nele localizar o recorte da pesquisa;
- Analisar o nível de conscientização e conhecimento entre empresas do segmento têxtil de pequeno porte em relação às práticas ESG;

- Avaliar como as restrições relacionadas a recursos, conhecimento e organização podem impactar as escolhas dessas empresas em integrar ou não as práticas de ESG;
- Entender as razões que levam as pequenas empresas a considerar a adoção de práticas ESG, tanto as motivadoras quanto aquelas relacionadas ao dever ou imposição do mercado;
- Examinar o processo de incorporação do ESG em pequenas empresas do segmento têxtil, compreendendo quais processos foram priorizados para a implementação dessas práticas (sociais, ambientais, de governança).

#### **1.4 Fundamentação e abordagem teórica da pesquisa**

Inicialmente, buscamos compreender o funcionamento da cadeia de produção do setor têxtil no contexto do *fast fashion* centrado em magazines e nele localizar o recorte da pesquisa. Sustentaremos o estudo sobre as bases do ESG e suas conexões com a economia circular, para em seguida analisarmos o nível de conscientização e conhecimento entre empresas do segmento têxtil de pequeno porte em São Paulo/SP.

Os fundamentos teóricos apresentam o ESG e a economia circular como desdobramentos de uma ampla vertente de princípios associados aos estudos da sustentabilidade, aplicada tanto ao meio ambiente quanto ao âmbito social.

Esses conceitos emergiram a partir dos primeiros movimentos que consolidaram a sustentabilidade enquanto valor estratégico da governança corporativa, articulando-se também com abordagens como a Responsabilidade Social Corporativa (RSC), o *Triple Bottom Line* e diversos movimentos contemporâneos que buscam enfrentar a dicotomia presente no termo “desenvolvimento sustentável” (Martyniuk e Souza, 2024).

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Em seu referencial teórico, essa pesquisa está dividida em quatro partes, com diferentes abordagens do tema central. O primeiro subcapítulo “Economia Sustentável: Conceitos e Práticas”, analisa os princípios do ESG e da economia circular, ligando-os a abordagens históricas e atuais sobre sustentabilidade e Responsabilidade Social Corporativa. Neste primeiro momento, são abordadas as origens desses conceitos e suas implementações estratégicas no ambiente empresarial, com foco em experiências do setor de moda. Para compreender tais fundamentos, destacam-se, entre outros, as ideias de Irigay e Stocker (2022) e Martyniuk e Sousa (2023).

O segundo subcapítulo “Moda e Mercado: A Complexidade da Cadeia sob o Domínio dos Grandes Magazines”, apresenta a dinâmica da indústria de moda, destacando a importância econômica e social do setor têxtil, além dos efeitos socioambientais e das abordagens de sustentabilidade implementadas por grandes magazines. Também são discutidas tendências como *fast fashion*, *slow fashion* além daquelas relativas à economia circular e sua aplicabilidade para o setor. Para aprofundar essas reflexões, recorreremos a autores como Carvalhal (2016), Lipovetsky (2009), Kawamura (2005) e Martín-Cabello (2016).

O terceiro subcapítulo “A Gestão das Pequenas Empresas diante da Concentração de Mercado”, aborda as particularidades dessas empresas que fornecem para grandes magazines. Este capítulo destaca a importância estratégica dessas empresas na promoção da sustentabilidade e na inovação dentro do setor, enriquecendo a discussão teórica apresentada anteriormente. Autores como Bruno (2016) e Gale e Brown (2013) ofereceram suporte para essa análise e merecem destaque.

O quarto subcapítulo retoma o percurso desenvolvido ao longo de todo o referencial teórico, com ênfase na adoção de práticas ESG por pequenas empresas têxteis fornecedoras de grandes magazines.

Dessa forma, a ordem dos capítulos oferece uma perspectiva integrada que conecta os conceitos, o setor e a gestão, criando a fundamentação teórica essencial para a análise que virá a seguir.

### 2.1 Economia sustentável: conceitos e práticas

Em 2004, a Organização das Nações Unidas – ONU em parceria com instituições financeiras de diversos países publicaram o relatório *Who Cares Wins*, introduzindo o termo ESG. Esse documento apresentava diretrizes que trabalhava não apenas a

sustentabilidade nos negócios exclusivamente voltado para o ambiental, abordando também aspectos sociais e de governança às análises de mercado e decisões de investimento. A proposta tinha como objetivo a longo prazo aumentar a conscientização das empresas, estimular um mercado mais sustentável e desenvolver a governança, promovendo mais inclusão (Pacto Global da ONU et al., 2005).

Nesse raciocínio, é importante descrever as especificidades da sigla ESG, bem como pensar em suas interconexões.

Conforme vimos antes, o aspecto Ambiental (E) do ESG refere-se às iniciativas empresariais focadas na proteção do meio ambiente e na redução de efeitos ecológicos negativos. De acordo com Martyniuk e Sousa (2023), essas ações, apesar de serem apresentadas como uma responsabilidade coletiva, também são usadas como indicadores de desempenho financeiro e ativos estratégicos para investidores, unindo sustentabilidade e valorização da empresa no mercado.

O aspecto social (S) diz respeito à participação da empresa em questões sociais, bem como à promoção da diversidade, inclusão e luta contra as desigualdades. Martyniuk e Sousa (2023) apontam que essas iniciativas fortalecem a reputação e o *branding* da empresa, atraindo clientes, investidores e profissionais qualificados, embora ainda estejam alinhadas a estratégias de competitividade.

A governança (G) abrange sistemas de gerenciamento ético, transparência e métodos de governança corporativa. Essas práticas transmitem confiança e permitem que as empresas busquem investimentos sustentáveis, embora estejam mais relacionadas a questões financeiras do que de fato a compromissos fundamentais com valores sociais ou comunitários (Martyniuk e Sousa, 2023).

Embora o ESG seja apresentado como um conceito inovador e muito midiaticizado nos discursos atuais, sua história percorre décadas e o termo em si ganhou destaque à medida que esses debates foram se fortalecendo, sob diferentes abordagens e nomenclaturas.

Entre as décadas de 1960 e 1970, se iniciou um movimento em defesa do meio ambiente, e com isso, expandiam-se o número de empresas que sentiam a necessidade ou enxergavam oportunidades ao adotarem práticas mais sustentáveis.

Conforme Saxena et al. (2023), desde que o termo desenvolvimento sustentável foi popularizado, a tomada de decisões em sustentabilidade ambiental passou a ser uma prioridade para uma ampla rede de investidores.

Durante as décadas de 1980 e 1990, as organizações começaram a se atentar também às questões sociais e de governança, indicando que a preocupação ambiental não vem isolada do social nem pode ser movida apenas por táticas pontuais, mas deve estar alinhada com a política de gestão de uma empresa.

Houve um aumento na cobrança por transparência nas atividades, além de garantir que direitos humanos fossem preservados. Essas cobranças partiram de múltiplos segmentos da sociedade, como consumidores, investidores e ONGs.

Com o fortalecimento do conceito de sustentabilidade nas empresas, emergiu uma nova maneira de analisar o desempenho social das organizações: a abordagem do tripé da sustentabilidade, introduzida por Elkington em 1998. Denominada *Triple Bottom Line*, essa visão sustenta que as empresas precisam administrar três aspectos de forma integrada, sendo eles financeiro (lucro), humano (pessoas) e ecológico (planeta), comprometendo-se não apenas com a obtenção de ganhos econômicos, mas também com a promoção de efeitos sociais e ambientais benéficos (Kouaib et al., 2020).

Já nos anos 2000, os debates sobre sustentabilidade se intensificaram ainda mais nas empresas, ganhando grande destaque no mundo corporativo. Criou-se a noção de que empresas que introduzem aspectos ambientais, sociais e de governança em suas rotinas podem ser mais sustentáveis e resilientes, gerando maior aceitação de mercado (Bora et al., 2021).

Embora as primeiras discussões em torno do ESG tenham sido fortemente levantadas somente após a publicação do *Who Cares Wins*, sua fundamentação conceitual parte da premissa de Responsabilidade Social Empresarial (RSE) ou Responsabilidade Social Corporativa (RSC) (Irigay e Stocker, 2022).

O debate contemporâneo sobre RSE começou debruçando-se sobre a com a publicação da obra de Howard Bowen em 1953, intitulada *Social responsibilities of the businessman*. Sob um olhar filosófico, sua origem foi na década de 1920, quando grandes empresários, como John D. Rockefeller, Henry Ford e Andrew Carnegie, estabeleceram instituições de caridade, enquadrando-se na prática filantrópica (Irigay e Stocker, 2022).

Outros autores considerados pioneiros no assunto da RSC como William Frederick (1960), Joseph W. McGuire (1963) e Archie B. Carroll (1999) argumentavam que as organizações precisavam adotar compromissos com a comunidade, além daquelas exigências legais e financeiras (Irigay e Stocker, 2022).

Ainda para fortalecer a fundamentação dos debates que precederam o ESG, existe o relatório *Brundtland*, nomeado “Nosso Futuro Comum” (*Our Common Future*), de

1987, criado com o objetivo de difundir a ideia de desenvolvimento sustentável, um dos mais populares termos usados nesse contexto. Esse conceito aborda o crescimento econômico, a preservação do meio ambiente e a minimização das desigualdades globais como metas éticas compartilhadas. O relatório *Brundtland* ainda destacou que a miséria nos países em desenvolvimento e o consumo exagerado em países desenvolvidos são os fatores principais que impediam um avanço equilibrado em escala global, levando a graves crises ambientais (Irigay e Stocker, 2022), elevando a discussão do setor privado para a governança das nações globais.

Após inúmeras conferências, no ano de 2015, a ONU instituiu 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), ou Agenda 2030, com um apelo voltado para ações em diversos âmbitos, como eliminação da pobreza, promoção da saúde, acesso à educação, equidade de gênero, energia renováveis, entre muitos outros (Irigay e Stocker, 2022). Assim, vemos que os temas relacionados à sustentabilidade ganharam amplitude e relevância (de organizações para países, de ambiente para todo o contexto vital e social, de ações isoladas para ações em rede), ao passo que seu detalhamento, identificando particularidades e problematizando cada elemento de ação, proporcionalmente, é aprofundado.

Diante dos efeitos provocados nos últimos anos devido à pandemia e ao aumento das crises climáticas, reforçou-se a necessidade de reavaliar os modelos de desenvolvimento e as abordagens econômicas, uma preocupação que embora tenha ganhado maior visibilidade recentemente, vem sendo discutida há décadas. Os impactos desses fenômenos na economia mundial destacaram a importância de intensificar investimentos em iniciativas que priorizem práticas sustentáveis, em conformidade com os princípios ESG e os ODS. Atualmente, é esperado que as empresas tomem uma posição proativa na promoção do bem-estar social, ajudando na criação de empregos, no crescimento equitativo, na preservação do meio ambiente e na defesa dos direitos dos consumidores (Irigay e Stocker, 2022).

Buscando alternativas mais sustentáveis ao modelo de produção e consumo linear, a abordagem da economia circular caminha em simultâneo com as iniciativas ESG. Esse modelo surge buscando contrariar o já existente "extrair-produzir-descartar", promovendo o uso prolongado de produtos, materiais e recursos (Sarker et al., 2024). Essa sequência já não é mais compreendida com autenticidade visto os grandes desafios que ela apresenta como a escassez de recursos naturais, a elevação dos índices de poluição e a intensificação das alterações climáticas. Além disso, as oscilações nos preços das

matérias-primas e a necessidade de cadeias de abastecimento globais indicaram a vulnerabilidade desse modelo.

Para Bartl e Ipsmiller, (2023), esse modelo surgiu como uma opção aos meios tradicionais, propondo um sistema sustentável, visando reduzir o consumo de recursos e a produção de resíduos por meio do fechamento dos ciclos de materiais e de energia.

Baseado nos conceitos de diminuição, reutilização e reciclagem, a economia circular surge apresentando um modelo econômico que repensa a produção desde seu início, reduzindo o descarte e restabelece os recursos na cadeia produtiva. Destacando um sistema sustentável, os materiais são utilizados de forma extensa, garantindo o máximo aproveitamento durante sua vida útil e, ao término de cada ciclo, promove a recuperação e regeneração de produtos e materiais, diferente do modelo linear habitual de "extrair, produzir e descartar" (*The Ellen MacArthur Foundation, 2023*).

Além de reduzir os danos ao meio ambiente, a economia circular oferece benefícios econômicos, como a redução de despesas e a abertura de novos mercados, com incentivo a modelos de negócios mais sustentáveis.

A mudança para um modelo de economia circular representa um dos principais desafios e oportunidades atuais. É importante que, além de governos, empresas e pessoas físicas exerçam seus papéis na adoção de práticas sustentáveis, sendo que a efetivação desse modelo exige políticas públicas eficientes e aportes em inovação. Só é possível reavaliarmos o progresso econômico e planejarmos um futuro mais sustentável compreendendo a importância e o impacto da economia circular na contemporaneidade.

As discussões em torno de economia circular tornaram-se mais frequentes no século XXI entre diferentes povos, organizações, entidades políticas, instituições de ensino, pesquisadores e empresas (Merli et al., 2018). Em 1998, autores como Zhu, já levantavam discussões acerca desse tema (Alcalde-Calonge et al., 2022), porém seu conceito foi provocado em 1990, através de obras de Pearce e Turner (Alcalde-Calonge et al., 2022; Kirchherr et al., 2022).

A economia circular é frequentemente comparada com conceitos mais específicos de sustentabilidade (Merli et al., 2018). Ela cria vantagens, e destaca-se com uma abordagem que almeja reestruturar o significado de crescimento econômico.

As primeiras iniciativas voltadas à sustentabilidade focaram principalmente na gestão de resíduos após o consumo, promovendo os conhecidos 3Rs (reduzir, reutilizar e reciclar). No entanto, essas ações só eram efetivamente trabalhadas após a produção e o consumo. A Economia Circular vem desafiando essa abordagem ao reconsiderar todo o

ciclo de vida dos produtos, englobando desde o design e a seleção de materiais até os padrões de consumo e a reintegração de resíduos na cadeia produtiva. Fortemente impactada por promoções realizadas pela *The Ellen MacArthur Foundation*, o conceito dos Rs foi ampliado para incluir os 6Rs (reutilizar, reciclar, redesenhar, remanufaturar, reduzir e recuperar) (Liu et al., 2018).

Os produtos desenvolvidos precisam ser usados em suas extremidades até o fim do ciclo de vida. Interpretações atuais de circularidade planejam a criação desses bens com vida prolongada, reuso, restauração e facilidade em reciclar, sendo todos produzidos com de forma renovável (Kümmerer, 2020).

A economia circular tem favorecido a economia em todo o planeta. Países desenvolvidos contemplaram-se com a redução de custos de exportação de resíduos para a China, que tem leis ambientais menos rígidas, sem que esses países considerassem os custos ambientais reais. A China também teve seus benefícios ao importar materiais recicláveis para apoiar suas indústrias de manufatura, embora os plásticos recebidos fossem muitas vezes de qualidade inferior e, em muitos casos, não passassem de resíduos, em comparação ao material reciclado local (Liu et al., 2018).

Nesse contexto, destaca-se a ideia de *Cradle to Cradle* (do berço ao berço), que sugere uma reformulação completa dos sistemas produtivos, baseada em ciclos contínuos para o uso de materiais e na eliminação do conceito de lixo.

Ao contrário da reciclagem tradicional, o modelo *Cradle to Cradle* enfatiza a reciclagem dos materiais sem perda de valor, evitando a reciclagem de menor qualidade e promovendo-a com maior qualidade. Dentro dessa abordagem, ao final de sua vida útil, os materiais são reintegrados ao sistema como nutrientes biológicos, que podem retornar ao meio ambiente sem causar prejuízos, ou como nutrientes técnicos, reutilizados em novos ciclos industriais (Kopnina, 2018).

Fica nítida a urgência em desenvolver estratégias de reciclagem voltadas à indústria têxtil. Para que a economia circular seja de fato viável e sustentável, é necessário que os processos permitam a reciclagem eficiente e ecológica de todos os materiais, sem gerar resíduos adicionais ou demandar maior consumo energético devido a etapas de processamento. No entanto, muitas das soluções atualmente debatidas ainda se baseiam na degradação de fibras como algodão ou poliéster, o que dificulta a reciclagem conjunta desses materiais em um único processo integrado (Haslinger et al., 2019).

## **2.2 Moda e mercado: a complexidade socioambiental da cadeia sob o domínio dos grandes magazines**

A moda funciona como um espaço onde se criam significados, transformando valores sociais em manifestações visuais, permitindo assim a expressão de uma diversidade de discursos, que muitas vezes podem ser opostos (Vicentini, Có e Avelar, 2020). Para Martín-Cabello (2016), a moda é uma manifestação social importante, que estabelece sistemas de privilégios e diferenciações ao estabelecer alternativas nos modos de se vestir. Sua essência está ligada à procura por inovação, e também à reafirmação de identidades e à incorporação de um imaginário coletivo repleto de significados estéticos. Para Carvalho (2016), “a moda parece ter entrado de vez na vida das pessoas. Na TV, nas revistas, na internet, só se fala dela”. Com uma forte aderência na sociedade, a moda vai muito além do vestuário, compondo o cotidiano como um fenômeno midiático e significativo.

Lipovetsky (2009) enfatiza que a moda despontou apenas no final da Idade Média, momento em que se consolidou um sistema definido pela constante atualização das aparências, pelo reconhecimento do novo e pela transitoriedade como padrão. Diferentemente das sociedades tradicionais, que destacam a estabilidade simbólica e a herança do passado, a moda enaltece a inovação e a criatividade como valores culturais relevantes.

Meneses, Jayo e Vicentini (2019), ressaltam que ao longo da história, a moda teve um papel fundamental na formação e na expressão de identidades masculinas homossexuais no Brasil. Os autores observam que durante os séculos, o vestuário contribuiu tanto na construção quanto no silenciamento de identidades homossexuais, servindo em certos momentos, como ferramentas de visibilidade e afirmação, e em outros, como formas de disfarce diante das normas heteronormativas. Essa reflexão demonstra que a moda, além de ser um fenômeno estético e social, também funciona para a criação de identidades e posicionamentos sociais, destacando a complexidade dos significados que percorrem o ato de se vestir.

Por sua vez, Kawamura (2005) discute que a moda deve ser entendida como um sistema social e simbólico, e não apenas como um conjunto de roupas. Para a autora, a moda é uma formação coletiva, apoiada por instituições e processos de validação que transformam certos objetos em representações culturais apoiada por valores social e econômico. Portanto, no decorrer de sua trajetória, a moda se tornou algo representativo

que configura dimensões sociais, e que transforma identidades e movimentada a economia global, destacando sua importância para a sociedade moderna.

Segundo dados da Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção – ABIT (2024), o Brasil ocupa uma das maiores cadeias têxteis do planeta, com faturamento de R\$203,9 bilhões em 2023, investindo 4,6 bilhões nesse mesmo ano e contando com 8,02 bilhões de peças de produção de confecção, incluindo vestuário. No entanto, a grandiosidade desse setor, não dialoga com os impactos socioambientais que produz. A indústria têxtil é considerada a segunda mais poluente do mundo, atrás apenas do agronegócio (Abit, 2024), e a mesma é constantemente apontada como uma das responsáveis por consumo desproporcional de água, emissão de gases de efeito estufa e descarte de produtos nocivos.

A indústria têxtil está se expandindo e como consequência, houve um aumento na utilização de substâncias químicas (Yasin e Sol, 2019). Esse setor emite mais gases de efeito estufa, do que voos internacionais e o setor marítimo, dentre os quais são responsáveis pela emissão de 2,5% e 2,2% respectivamente. Na China, que é o principal fabricante de têxteis globalmente, as fábricas do setor de moda dependem significativamente do carvão como fonte de energia. A escolha das fibras e os processos de fabricação afetam diretamente a pegada de carbono (Abrishami et al. 2024). Somente a Europa é responsável pelo descarte de cerca de 4,3 milhões de toneladas de resíduos têxteis, em função da falta de métodos de reciclagem efetivos (Briga-Sá et al., 2013).

Em 2021, o mercado têxtil foi calculado em quase um trilhão de dólares, e a questão da circularidade sob o vestuário tem despertado grande interesse, principalmente econômico. Uma quantidade significativa de resíduos têxteis gerados após o consumo não é reciclada e acaba sendo enviada para aterros sanitários (Meskini, Mahmud e Ray, 2024).

Na fabricação de fios e tecidos, diversas substâncias químicas são empregadas como lubrificantes, catalisadores, agentes antiestáticos, solventes, entre outros. Uma quantidade significativa de produtos químicos é utilizada durante os processos de tingimento e acabamento. Mais de 80% das substâncias químicas consumidas na Europa têm origem fora do continente, mas os impactos ambientais relacionados à sua fabricação, como consumo de água, energia e emissão de carbono, não são transportados junto com os próprios produtos químicos (Abrishami et al. 2024).

Khan et al. (2023) enfatizam que os efeitos ambientais dos produtos têxteis são diversos, e que é fundamental a colaboração do governo, das empresas e dos

consumidores para juntos encontrarem soluções. A adoção de tecnologias modernas voltadas para a eficiência do uso da água e a utilização de corantes ecológicos biodegradáveis podem reduzir os impactos negativos no setor. Para mitigar os efeitos prejudiciais dessas indústrias ao meio ambiente, é necessário investir mais em pesquisa e desenvolvimento nas áreas de remediação, descarte e química verde.

Em uma perspectiva social, o setor têxtil é responsável direto de milhões de postos de trabalho, sendo 75% destinado a mulheres (Abit, 2025). Embora haja avanços na inserção de mulheres no setor têxtil brasileiro, os dados apontam tanto para progressos quanto para obstáculos. Ainda segundo a Abit (2025), as mulheres constituem atualmente 25% da força de trabalho nessa área, e sua participação em posições de liderança cresceu de 24% para 31,8% entre 2008 e 2021, um aumento de 32,5%, que é três vezes superior à média de outros setores econômicos (9,8%). Apesar de serem números relevantes, esse progresso ainda destaca a pouca representatividade feminina em mais um setor dominado por homens na liderança. As mulheres comparecem em grande número, porém em geral associadas a tarefas operacionais (como costura e expedição).

Além da desigualdade de gênero nas posições de liderança, o relatório "Mulheres na Confeção" ressalta que as condições de trabalho das mulheres na cadeia produtiva da moda, particularmente na grande São Paulo, ainda são caracterizadas pela precariedade, informalidade e desigualdade salarial. A pesquisa revela que 79,3% dos profissionais na confecção são mulheres, entretanto, elas recebem, em média, 12% a menos que seus colegas homens no mesmo cargo e estão mais suscetíveis à superexploração e à falta de políticas de cuidado e proteção social. Uma parte significativa dessas trabalhadoras é composta por imigrantes e refugiadas, o que intensifica sua vulnerabilidade, principalmente devido à barreira do idioma e à irregularidade da documentação (Unops, 2022). Assim, mesmo com a forte dependência do setor na mão de obra feminina, o reconhecimento social e econômico dessas profissionais é reduzido, e a percepção comum muitas vezes as vincula apenas à informalidade e ao trabalho instável, ofuscando a importância de sua contribuição para a economia e a moda brasileira.

A implementação de programas voltados para promover a igualdade de gênero em seis a cada dez indústrias, com 61% destes em funcionamento há mais de cinco anos (Abit, 2025), reflete um compromisso com a equidade, mas trazem questionamentos sobre a sua eficácia. As dificuldades no acesso a cargos estratégicos apontam que mesmo com esse avanço em nos últimos anos, a igualdade de gênero nesse setor ainda permanece parcialmente alcançada.

Com a fabricação tendo suas atividades terceirizadas em países em desenvolvimento, essas empresas tiram proveito da falta considerável de leis e protocolos rígidos que regulam a segurança e o bem-estar dos empregados (White, Nielsen e Valentini, 2017) mantendo disparidades e condições de trabalho insatisfatórias. Dessa forma, Peake e Kenner (2020) apontam que diversas questões relacionadas ao social nessas atividades dos setores têxtil são lamentavelmente negligenciadas, evidenciando condições de trabalho inadequadas, direitos dos trabalhadores, remunerações baixas, exploração infantil e escravidão.

O *fast fashion*, com o decorrer dos anos, tornou-se um uma conduta padrão na indústria da moda. Este modelo é marcado pela agilidade nos processos de fabricação, distribuição e consumo. Zamani, Sandin e Peters (2017), o definem como um sistema de produção de roupas que busca se ajustar rapidamente às últimas tendências de moda, modificando frequentemente os itens disponíveis nos varejistas. Os autores ainda pontuam que esse padrão se tornou viável por meio das metodologias *lean* e *just-in-time*, sendo que a fabricação frequentemente ocorre em países com custos de mão de obra reduzidos. Esses métodos buscam promover eficiência nas operações. Enquanto o *lean* visa eliminar desperdícios e otimizar recursos, o *just-in-time* organiza a produção sob demanda, reduzindo estoques e acelerando a reposição de produtos. Zhang et al. (2021) definem o *fast fashion* com uma estratégia bem sucedida para o setor. É importante ressaltar que embora esse modelo traga benefícios financeiros importantes, ele pode resultar em consequências ambientais graves, especialmente quando os resíduos são enviados a países com legislações ambientais frágeis.

Nos últimos anos, à medida que consumidores e defensores de causas sociais têm demandado um compromisso mais efetivo das grandes marcas com aspectos sociais e ambientais, o setor da moda, em especial o *fast fashion*, tem buscado formas de se adaptar a essas exigências. Nesse contexto, as colaborações entre empresas e organizações não governamentais (ONGs) têm se tornado cada vez mais frequentes, tornando-se estratégias tanto de legitimação quanto de cooperação mútua. Conforme apontam Liu et al. (2020), a pressão externa também incentiva as ONGs a se envolverem com grandes corporações globais do setor de *fast fashion*. Essas parcerias buscam ampliar a conscientização pública sobre questões sociais e ambientais, resultados que dificilmente seriam alcançados caso as ONGs atuassem isoladamente. O trabalho em conjunto com o setor privado possibilita a expansão das redes de contato e o fortalecimento da capacidade institucional das ONGs,

ao mesmo tempo em que facilita o acesso a conhecimentos relevantes sobre gestão, operação e marketing.

Contudo, mesmo com o avanço dessas iniciativas colaborativas, persistem desafios estruturais que dificultam a consolidação de práticas sustentáveis no setor. Um dos principais está relacionado à logística reversa, especialmente no que diz respeito à coleta de roupas após o uso. Farahani, Asgari e Wassenhove (2022) examinam a função das instituições de caridade nesse cenário, destacando sua relevância no recolhimento e reciclagem das peças. Os autores pontuam que essas organizações poderiam se unir a marcas de *fast fashion* para aprimorar as competências logísticas de retorno. No entanto, essa parceria ainda é rara, em razão de dois fatores principais, por um lado, essas instituições priorizam a comercialização de peças de melhor qualidade, visando aumentar sua receita e por outro, há uma percepção negativa em relação às roupas de *fast fashion*, vistas como produtos de baixa longevidade, além da concorrência imposta por pequenos negócios.

O *fast fashion* introduz regularmente novos produtos para compra. No período de 2000 a 2011, a média de produções realizadas por empresas de vestuário europeias, aumentou significativamente, com a Zara, chegando a lançar até 24 novas coleções de roupa

Ambas as empresas conceberam suas estratégias comerciais de acordo com a dinâmica do mercado, desenvolvendo um ritmo alto de lançamentos, com poucas despesas e aperfeiçoando sua competitividade em termos de preços (Ozdamar Ertekin et al., 2020).

Diante das críticas cada vez mais acentuadas, novas propostas estão sendo discutidas, como o *slow fashion* e a moda sustentável, que almejam configurar uma reestruturação fundamental na indústria da moda. Esses princípios consideram a sustentabilidade uma abordagem que visa atingir uma simetria entre o progresso econômico, preservação ambiental e a evolução social. Esses conceitos buscam tornar o processo de fabricação mais lentos, estabelecendo prazos mais viáveis, fazendo com que assim o desgaste ambiental seja reduzido, e sendo possível desta forma aprimorar as condições laborais, promovendo a mudança para um plano estratégico circular, incentivando a utilização de produtos orgânicos que causem menos danos ao meio ambiente (Gurova, 2024).

Mandarin et al., (2022), apontam que embora tenha sido visto com olhares negativos no começo, o conceito de moda sustentável começou a se transformar devido a movimentos contrários ao uso de peles nas décadas de 1980 e 1990.

Essas estratégias vêm na mesma direção dos conceitos da economia circular e desta forma, procura reverter os ciclos de produção e consumo em direção a uma prática mais sustentável, incentivando a reutilização, reparação e reciclagem de componentes. Bressanelli, Visintin e Saccani (2022), pontuam que a adoção do modelo de economia circular na indústria da moda pode diminuir significativamente as emissões de CO2 e o uso de recursos.

Algumas iniciativas mais recentes, embora promovidas sob a bandeira da inovação sustentável, também revelam contradições importantes. Hamlin e McNeill (2023) exploram como rótulos éticos podem influenciar decisões de compra, especialmente no contexto do *fast fashion*, destacando que ao disponibilizar informações objetivas nos pontos de venda, eleva-se a percepção sobre sustentabilidade, ainda que isso não altere, necessariamente os hábitos de consumo.

Estratégias de marketing inovadoras, mesmo quando associadas ao *fast fashion*, têm potencial para fortalecer modelos circulares. Um exemplo é a plataforma *Wardrobe*, voltada ao aluguel de roupas de influenciadores e celebridades, modelo que em tese, contribuiria para prolongar a vida útil das peças e incentivar o compartilhamento (Ritch e Siddiqui, 2023). Entretanto, essa proposta apresenta contradições uma vez ao se apoiar no desejo almejado em torno das celebridades, a *Wardrobe* mantém a relação de consumo relacionada ao status e a aparência. Embora essa prática esteja alinhada superficialmente aos princípios da economia circular, ela trabalha dentro da mesma lógica que sustenta o consumo elevado. Assim, a plataforma funciona mais como uma estratégia de marketing voltada a manutenção do *fast fashion*. A ideia de alugar roupas de famosos pode até parecer uma solução sustentável, mas reforça o desejo por novidades constantes e manifestando o ciclo de consumo rápido, e mascarando com uma estética de circularidade práticas ainda impulsionadas pelo lucro.

De forma semelhante, o crescimento dos brechós de luxo no Brasil com a adoção do discurso de moda circular como uma estratégia de atração, cria-se uma imagem de sustentabilidade que, muitas vezes, não se reflete em ações concretas. Plataformas digitais como o Enjoei, que conta com mais de 4 milhões de usuários e 84,6 milhões de itens à venda, geraram R\$ 418 milhões no quarto trimestre de 2024. Por outro lado, brechós físicos como o Peça Rara focam na expansão física (Pilar, 2025a). Embora esses brechós

apresente um desenvolvimento e um potencial econômico considerável, a adoção do conceito de circularidade frequentemente reforça a cultura do consumo rápido, agindo mais como um apelo comercial do que como um real comprometimento com a sustentabilidade.

Bogdan, Rus e Matica (2025) observam que empresas do setor de moda passaram a adotar relatórios de dupla materialidade, na tentativa de integrar práticas circulares aos impactos financeiros e de ESG. Esses relatórios destacam temas recorrentes que conectam a circularidade às estratégias empresariais. Nesse contexto, Centobelli et al. (2022) oferecem uma abordagem abrangente ao propor estratégias para criar oportunidades para desacelerar o *fast fashion*, destacando os princípios do *slow fashion* como um possível caminho em rumo a novas transformações.

Vieira, Da Silva e De Martini Júnior (2021) ressaltam que o processo de análise de materialidade é influenciado por subjetividades, visto que as percepções, vivências e expectativas pessoais afetam diretamente a escolha dos temas considerados importantes nos relatórios corporativos. Assim, muitas das análises iniciais de materialidade realizadas pelas organizações revelaram-se inconsistentes, não refletindo adequadamente os reais impactos de suas atividades. Além disso, a chamada materialidade dinâmica, que deveria promover uma atualização constante dos temas relevantes, frequentemente é conduzida de maneira a favorecer os interesses das próprias empresas, focando em aspectos que fortalecem sua imagem institucional, em vez de adotar uma abordagem verdadeiramente transparente e alinhada aos princípios de sustentabilidade.

Fan e Chang (2023) analisam a importância do design sustentável, destacando que as escolhas dos consumidores podem estimular a inovação dos produtos e aprimorar a eficácia das decisões em sustentabilidade. Essa visão está alinhada com a de Centobelli et al. (2022), que afirmam que a adoção de modelos circulares deve dar prioridade à redistribuição de valor, tendo como ênfase a durabilidade e a diminuição do consumo como estratégias para uma desaceleração eficaz.

Complementando esse panorama, Garcia-Ortega et al. (2023) defendem a otimização do consumo com base em três pilares: conscientização, redução da necessidade de novos produtos e promoção da sustentabilidade.

Já Huang et al. (2025) propõem uma cadeia circular inteligente, baseada na participação sociotecnológica, como meio de reparar a percepção pública das marcas. Os autores pontuam que embora haja tentativas de incorporar circularidade e inovação tecnológica, muitas iniciativas falham ao desconsiderar as expectativas dos stakeholders,

cujas opiniões, amplamente disponíveis em redes sociais e plataformas de IA, são difíceis de coletar e integrar aos processos decisórios. A proposta dos autores avança ao sugerir formas de incorporar essas percepções, promovendo um sistema mais ágil, transparente e socialmente conectado. Dessa forma, defendem uma circularidade que seja, além de técnica, comunicativa e relacional, capaz de impulsionar transformações estruturais na indústria da moda.

Nesse cenário, Powell (2021) defende que embora novas abordagens estejam sendo desenvolvidas, a transição para uma economia circular exige uma organização eficiente entre os diferentes níveis organizacionais. Sem essa articulação entre os setores estratégicos e operacionais, corre-se o risco de que as ações circulares permaneçam isoladas, desligadas dos objetivos centrais das empresas, fenômeno que o autor descreve como uma dissociação entre meios e fins.

Apesar das propostas do *slow fashion* e da moda sustentável apresentarem alternativas interessantes, sua inserção no mercado é dificultada por grandes desafios, como os altos custos de produção, a possível resistência cultural ao consumo responsável e a dificuldade de acesso a tecnologias sustentáveis. Nesse contexto, a mudança no setor demanda não apenas alterações na linha de produção e nas políticas empresariais, mas também uma reeducação dos consumidores, cuja postura crítica é essencial para exigir transparência, e responsabilidade socioambiental das empresas. Assim, para que essas estratégias sejam bem-sucedidas, é crucial a necessidade de unir esforços para que haja colaboração entre diferentes partes, seja elas o governo, o próprio setor e a sociedade, para que dessa forma possa existir uma moda que respeite diferentes aspectos como o meio ambiente e os direitos humanos. É importante destacar que essa mudança pode acarretar efeitos diretos na economia, principalmente em países onde a indústria têxtil demanda muita mão de obra. A substituição de processos atuais por abordagens mais sustentáveis pode acarretar redução de postos de trabalho, especialmente em pequenas empresas.

### **2.3 A gestão das pequenas empresas têxteis diante da concentração do *fast fashion***

A gestão das pequenas empresas têxteis é marcada por desvalorização da cadeia e desigualdades de poder entre os diferentes elos que a compõem. Enquanto grandes magazines criam normas críticas, impondo prazos curtos e preços baixos, as pequenas empresas lutam para sobreviver, muitas vezes atuando informalmente e com poucos

recursos. Enfrentando dificuldades, essas empresas precisam se reinventar para entrar no fluxo dos grandes magazines, que por sua vez precisam responder não somente por seus próprios atos, mas também pelas ações de seus fornecedores (Laari et al., 2017). Assim, a implementação de estratégias de princípios ESG se torna não apenas uma resposta ética às demandas sociais e ambientais, mas uma necessidade prática para se adaptar aos padrões de conformidade e qualidade exigidos por grandes varejistas. Sem esse esforço de adaptação, elas continuariam marginalizadas no processo produtivo, fora do alcance das oportunidades de integração e valorização nas cadeias de distribuição globais e nacionais.

Um exemplo claro dessas exigências pode ser encontrado nas normas estabelecidas por grandes magazines como as das Lojas Renner, que determina a inclusão de fornecedores em sua rede de produção após o cumprimento de diversos requisitos. Para fazer parte desse processo, é fundamental que os fornecedores tenham a certificação ABVTEX - Associação Brasileira do Varejo Têxtil, que garante a conformidade com normas relacionadas a práticas trabalhistas, ambientais e de gestão. Além disso, é importante seguir o código de conduta disponível para parceiros, que estabelece diretrizes sobre responsabilidade socioambiental, condições de trabalho, conformidade e ética. A Renner também solicita que todas as peças sejam produzidas com algodão sustentável e quando necessário, com tecido semissintético (Lojas Renner, 2023). Isso significa não apenas o controle das produções, mas reforça o compromisso em firmar parcerias com fornecedores que implementam práticas sustentáveis em toda a sua cadeia.

A relação entre pequenas empresas do setor têxtil e grandes magazines pode ser compreendida através do conceito de cadeia de valor, conforme apresentado por Porter em 1985 e aprofundado por outros autores posteriormente. Segundo Abecassis-Moedas (2006), essa perspectiva divide-se em cadeias de valor que são guiadas pelos compradores e aquelas que são lideradas pelos produtores. As cadeias impulsionadas pelos compradores são comuns em setores que requerem muita mão de obra, como o têxtil, onde grandes varejistas desempenham um papel importante na formação de redes de produção descentralizadas, muitas vezes situadas em países em desenvolvimento. Por outro lado, as cadeias administradas por produtores são características de setores que dependem fortemente de capital e tecnologia, como as indústrias automotiva, por exemplo, sendo coordenadas por multinacionais que mantêm o controle sobre os processos produtivos.

Neste formato, as grandes redes de varejo e marcas globais detêm o controle das decisões estratégicas, estabelecendo normas, prazos, preços e padrões de qualidade que devem ser seguidos por toda a cadeia de produção. As pequenas empresas, apesar de importantes, ocupam papéis secundários, com pouca habilidade para negociar e influência sobre os rumos do mercado.

A ascensão do ESG nas empresas tem gerado discussões sobre sua verdadeira eficácia e influência. Estariam as organizações atentas às necessidades sustentáveis, sociais e de governança ou seria uma tendência que em muitos casos não vai além de uma questão midiática ou por interesses financeiros? Apesar de estar ligado à sustentabilidade empresarial e à responsabilidade social, críticos apontam que pode ser uma forma de *greenwashing*. Para Delmas e Burbano (2011), o conceito dessa expressão aponta para a iniciativa que as organizações têm de criar uma ilusão ou transmitir informações incorretas sobre os efeitos ambientais. Para aqueles que apoiam o ESG, sua evolução é como uma resposta às demandas cada vez maiores por transparência, ética e responsabilidade socioambiental nas empresas.

Vandenbroucke (2023) aponta que em cadeias globais com forte supervisão, muitas empresas impõem códigos de conduta e normas que seus fornecedores devem seguir para continuarem ligados a rede.

A cadeia de valor no setor têxtil é composta por diferentes estágios, que vão desde a produção de matérias-primas até o descarte dos produtos finais, necessitando de colaboração entre diferentes entidades e localidades. Essa complexidade se intensifica quando observada a partir da realidade das pequenas empresas, que enfrentam desafios para se posicionar adequadamente diante das exigências dos grandes magazines. Conforme destacam Galatti e Baruque-Ramos (2019), a transferência de responsabilidade das marcas para seus fornecedores externos torna essencial a conscientização e a qualificação da força de trabalho envolvida na produção. Assim, a crescente demanda por sustentabilidade nas cadeias de valor tem levado grandes magazines a exigirem de seus fornecedores certificações, práticas de responsabilidade social e monitoramento dos processos produtivos.

De acordo com Bruno (2016), novos perfis de consumidores tendem a valorizar mais as marcas que demonstram compromisso com a responsabilidade social e ambiental, além de manter transparência em toda a sua cadeia produtiva. A experiência de compra, antes focada apenas na satisfação de desejos imediatos, transformou-se em práticas que englobam conectividade, colaboração e um sentimento de pertencimento. Essas

alterações são fomentadas por pressões crescentes dos consumidores, de movimentos sociais e de agendas políticas que promovem a cultura da sustentabilidade.

Com isso, a indústria da moda enfrenta o desafio de investir em inovações, como materiais recicláveis, biodegradáveis, com baixo impacto ambiental e que utilizem menos água, energia e produtos químicos nocivos em sua fabricação. Ao mesmo tempo, o tratamento da cadeia de valor está aproximando o setor do consumidor, tornando os processos mais eficientes, reduzindo desperdícios e permitindo, por exemplo, a realização de testes virtuais sem a necessidade de criar amostras físicas (Bruno, 2016). Essas mudanças aumentam as exigências sobre as pequenas empresas, que para se manterem competitivas, precisam alinhar suas práticas a essa nova abordagem de consumo responsável e conectado.

Embora o mercado exija inovação e um posicionamento sustentável, as pequenas empresas do setor têxtil enfrentam sérias limitações estruturais que ameaçam sua sobrevivência no mercado. Segundo o Sebrae (*S.I*), uma pequena empresa é aquela que apresenta um faturamento anual entre R\$ 360 mil e R\$ 4,8 milhões. Já Gale e Brown (2013) afirmam que embora o termo pequena empresa seja muito utilizado, não há uma definição totalmente clara. A classificação das empresas como pequenas podem variar conforme o número de funcionários, ativos, faturamento ou outras características.

Um estudo do IBGE em colaboração com o Sebrae, revela que a taxa de mortalidade das pequenas empresas após cinco anos é de 17%. A pesquisa também indica que quanto menor o tamanho da empresa, maiores são as dificuldades para conseguir financiamento, o que aumenta os efeitos de crises, como as verificadas durante a pandemia (Sebrae, 2023). Essas barreiras estruturais restringem a capacidade de investimento em inovação, capacitação e conformidade com as diretrizes do ESG, tornando esses negócios menos competitivos diante das exigências dos grandes magazines.

Um setor de pequenas empresas favorável promove a inovação, a criação de postos de trabalho e um ambiente econômico vantajoso (Gale e Brown, 2013). Nesse contexto, é essencial que haja políticas públicas que fortaleçam essas empresas, além do apoio de instituições como o Sebrae. Essas redes de apoio oferecem assistência ao acesso a financiamentos e certificações (Sebrae, 2021), formação técnica, consultoria em gestão e incentivo à inovação (Sebrae, 2022), ajudando os pequenos negócios a se desenvolverem em direção a práticas mais sustentáveis e alinhadas com as exigências do mercado.

A inovação social é um tema fundamental para conectar o impacto nas comunidades ao avanço dos negócios. O Sebrae (2025) ressalta que pequenas empresas têm a possibilidade de adotar iniciativas que promovam benefícios sociais, como a inclusão de pessoas em situação de vulnerabilidade, programas de treinamento e iniciativas ambientais, sem prejudicar seu retorno financeiro. No setor têxtil, por exemplo, projetos que envolvem costureiras costumam ser divulgados como parte de uma estratégia de responsabilidade social, contudo muitas dessas iniciativas se restringem a contratos instáveis ou temporários, deixando as trabalhadoras em uma situação de vulnerabilidade e sem acesso a direitos trabalhistas, o que deixa claro a superficialidade nas ações. Assim, apesar do potencial para criar valor social, a atuação das empresas nesse aspecto ainda revela um cenário marcado por tensões entre o verdadeiro compromisso com as comunidades e os interesses estratégicos das próprias empresas.

Em relação à dimensão da Governança, o movimento das empresas certificadas pela B Lab, organizadas no Sistema B, por exemplo, traz uma contribuição importante ao mostrar que o propósito das empresas e os seus mecanismos de governança devem estar ligados. O Sistema B trabalha com a ideia de que as empresas devem levar em conta os interesses de todas as suas partes envolvidas, sendo elas clientes, funcionários, fornecedores, meio ambiente e comunidade (Sistema B Brasil, 2024). Essa visão destaca que a governança corporativa não se resume apenas a estruturas formais, como conselhos e auditorias, mas se transforma em um sistema de tomada de decisão guiado por valores, transparência e justiça. Para as pequenas empresas, esse modelo representa uma oportunidade ao mesmo tempo que apresenta desafios, por um lado, a incorporação de práticas que estejam alinhadas ao propósito e à inclusão na governança pode melhorar a reputação, atrair investimentos de impacto e diferenciar a empresa no mercado. Por outro lado, isso requer recursos, tempo e maturidade nos negócios, que frequentemente estão além do alcance das pequenas empresas. Mesmo que a proposta de governança do Sistema B seja promissora, existe o risco de que se torne apenas um selo simbólico, em vez de promover uma mudança significativa, como a do setor têxtil, onde a pressão por aumento de volume e redução de custos pode dificultar a implementação de uma governança efetiva.

#### **2.4 Percurso abordado no referencial teórico**

A partir do percurso desenvolvido no referencial teórico, é apresentado um modelo conceitual que pretende resumir, de forma analítica, os principais elementos que

fundamentam esta pesquisa. Essa proposta parte do entendimento de que a implementação de práticas de ESG em pequenas empresas têxteis que fornecem grandes magazines não deve ser vista como um movimento voluntário, mas sim como um fenômeno influenciado por diversas condições, incluindo fatores estruturais, organizacionais e institucionais. Nesse contexto, o quadro não se limita a um resumo dos tópicos abordados na revisão teórica, mas busca esclarecer as relações entre as dimensões que constituem o problema em estudo, proporcionando uma representação organizada da base analítica que sustenta a pesquisa.

Inicialmente, o modelo observa que a participação dessas empresas na cadeia produtiva da moda se dá dentro da lógica do *fast fashion*, que é definida por uma forte pressão por custos baixos, capacidade de adaptação na produção e uma constante adequação às demandas dos grandes magazines. Trata-se de um cenário onde existem desigualdades de poder, fazendo com que as pequenas fornecedoras estejam em posições mais vulneráveis, e, conseqüentemente, sua autonomia estratégica é frequentemente restringida pelas exigências dos grandes varejistas da cadeia. Esse contexto serve como uma base para entender as oportunidades e limites na adoção de práticas ESG, uma vez que influencia tanto as prioridades das organizações quanto a flexibilidade para realizar investimentos, reestruturações e mudanças nos processos.

Além disso, o quadro revela que tais empresas pressões sociais e ambientais, além de exigências institucionais. Solicitações relacionadas à sustentabilidade, imagem corporativa, conformidade legal, transparência, direitos sociais e redução de impactos ambientais têm tornado o tema ESG cada vez mais relevante nas discussões atuais, influenciando, por sua vez, a dinâmica das cadeias de produção. Contudo, a maneira como essas pressões são reconhecidas depende, em grande parte, das condições internas de cada empresa, especialmente no que diz respeito ao conhecimento sobre ESG, à disponibilidade de recursos financeiros e humanos, à capacidade de gestão e ao nível de formalização de seus processos. Desse modo, o modelo evidencia que a adoção de práticas sustentáveis não se origina apenas das demandas externas, mas também da interação entre essas demandas e a efetiva capacidade de resposta das pequenas empresas.

Nesse sentido, o cenário também possibilita entender que a implementação de práticas ESG é influenciada, ao mesmo tempo, por incentivos e desafios. Por um lado, destacam-se aspectos como a necessidade de se manter na cadeia de fornecimento e a obrigação de se adequar às demandas do mercado. Por outro lado, surgem obstáculos frequentes, como a limitação de recursos, a informalidade, a baixa qualificação

profissional, as dificuldades técnicas e, acima de tudo, a tensão entre a rapidez exigida pela produção do *fast fashion* e os princípios de sustentabilidade e circularidade.

Um outro ponto importante do cenário se refere às mediações estratégicas, que são os mecanismos que transformam as pressões externas e os fatores internos em respostas possíveis das organizações. Nesse contexto, destacam-se aspectos como suporte institucional, processos de aprendizado, adaptações graduais, conexões com a economia circular e a atuação de stakeholders. Essas mediações são fundamentais, pois esclarecem o motivo pelo qual a adoção de práticas relacionadas ao ESG varia entre as empresas e, em muitas ocasiões, apresenta desigualdades entre os próprios pilares ambiental, social e de governança.

**Quadro 1** - Adoção de práticas ESG em pequenas empresas têxteis fornecedoras de grandes magazines

<b>Elementos</b>	<b>Conteúdo abordado</b>	<b>Função</b>
Contexto estrutural da cadeia	Cadeia têxtil marcada pelo <i>fast fashion</i> , pressão por custo, prazo, escala e flexibilidade, sob domínio dos grandes magazines	Constitui o ambiente externo que condiciona as decisões das pequenas empresas
Pressões socioambientais e institucionais	Demandas por sustentabilidade, reputação, transparência, conformidade, direitos sociais e redução de impactos ambientais	Intensificam a necessidade de resposta organizacional
Condições internas da pequena empresa	Nível de conhecimento sobre ESG, recursos financeiros, capacidade organizacional, grau de formalização, estrutura gerencial	Definem a capacidade real de absorver e implementar práticas ESG
Motivações para adoção	Busca por permanência na cadeia, exigência do mercado, competitividade, legitimidade, inovação e diferenciação	Explicam por que a empresa considera incorporar ESG
Barreiras à adoção	Restrição de recursos, informalidade, baixa profissionalização, dificuldade técnica e tensão entre velocidade produtiva e sustentabilidade	Limitam a profundidade e a continuidade da adoção
Mediações estratégicas	Apoio institucional, aprendizagem, adaptação incremental, aproximação com economia circular, pressões de stakeholders	Traduzem exigências externas em práticas possíveis
Adoção de práticas ESG	Implementação nos pilares ambiental, social e de governança	Variável central do modelo
Resultados organizacionais	Permanência como fornecedora, legitimidade, vantagem competitiva, melhoria reputacional, adoção parcial ou simbólica	Expressam os efeitos possíveis da incorporação de ESG

Fonte: elaborado pelo autor, com base no referencial teórico da pesquisa

Dessa forma, o quadro 1 organiza os principais elementos do referencial teórico de maneira lógica, evidenciando as conexões entre o contexto estrutural, as pressões institucionais, as condições organizacionais, as motivações, as barreiras, as mediações e os resultados.

A partir dessa base, o capítulo seguinte se dedicará a entender a maneira como os grandes magazines têm adotado a circularidade como parte de sua estratégia organizacional e seu posicionamento no mercado.

### 3. CONTEXTO INSTITUCIONAL

Este capítulo busca apresentar o contexto institucional que envolve a atuação de grandes magazines no segmento da moda, com foco na comunicação de iniciativas ligadas à sustentabilidade, circularidade e práticas relacionadas ao ESG. Ao contrário do referencial teórico, que se fundamenta em literatura acadêmica para a elaboração conceitual da pesquisa, esta parte é descritiva e contextual, reunindo informações que foram divulgadas publicamente pelas próprias empresas. Para isso, foram utilizados como fontes os sites institucionais dos magazines que operam no setor, nos quais são expostas ações, programas, projetos e posturas corporativas voltadas à sustentabilidade. Dessa forma, este capítulo procura situar o contexto institucional em que se encontram as pequenas empresas analisadas, ajudando na compreensão do cenário onde tais demandas e discursos são criados e compartilhados.

#### 3.1 A Circularidade como estratégia e posicionamento dos grandes magazines

A economia circular tem se afirmado como uma abordagem para promover a sustentabilidade na indústria da moda, comprovada por ações de grandes magazines como C&A, Renner, Riachuelo e pela iniciativa estratégica da Inditex.

O Movimento ReCiclo, promovido pela C&A e iniciado em setembro de 2017, tem como propósito coletar roupas usadas, independentemente da marca, que são depositadas de forma voluntária em caixas localizadas em aproximadamente 72% de suas lojas em todo o Brasil. O intuito é dar um destino responsável às peças, através de doações, reciclagem ou reuso. Até 2024, essa iniciativa já havia captado cerca de 317 mil itens, o que corresponde a 109 toneladas. Ainda neste ano, foram recolhidas aproximadamente 78.522 peças, das quais 55.119 foram doadas, 14.010 passaram pelo processo de reciclagem e 9.393 foram transformadas em nova produção de jeans circular. Além disso, foram enviadas 8,4 toneladas de resíduos têxteis para coprocessamento energético e produzidas 64 mil sacolas sustentáveis a partir de material reciclado (C&A, 2024a).

A C&A ainda implementou o projeto produtos circulares, que interliga o sistema de reciclagem reversa a mais de 190 lojas que fazem parte do ReCiclo. Dessa forma, itens que estão no final de sua vida útil são recolhidos, classificados, reciclados através de *upcycling* e convertidos em novos produtos com certificação socioambiental aplicada por entidades independentes. Esses produtos também são devolvidos ao ponto de coleta após seu uso, dando início a um novo ciclo (C&A, 2024b).

A Renner, por sua parte, lançou o programa Ecoestilo, focado em logística reversa, que começou em 2011 com a coleta de embalagens e frascos de produtos de beleza e, desde 2017, se expandiu para incluir roupas, tanto de suas marcas quanto de terceiros, em mais de 330 lojas pelo Brasil. Os materiais coletados são enviados para colaboradores que certifiquem que seu destino não afete o meio ambiente. Além disso, a marca criou “lojas circulares”, que aplicam conceitos pontuais de economia circular em sua construção, fachadas e design. Isso também inclui colaborações com brechós, diretrizes de moda circular, práticas sustentáveis nos processos de design e certificações como o “Selo Re: Moda Responsável” (Lojas Renner, 2024).

A Renner também expandiu suas iniciativas de circularidade ao adquirir a plataforma Repassa, considerado o maior brechó online do Brasil. Essa estratégia é realizada por meio de repositórios de roupas instalados nas lojas, que permite ao cliente enviar itens usados para triagem e venda na plataforma digital. Os lucros das vendas podem ser repassados tanto para o consumidor quanto para instituições sociais parceiras (Lojas Renner, 2022).

A Riachuelo introduziu a proposta Moda Circular, que apresenta uma coleção de roupas consideradas de baixo impacto ambiental, priorizando a diminuição do consumo de água, energia, produtos químicos e mão de obra. Simultaneamente, a iniciativa CRIA Circularidade, em parceria com o Instituto de Pesquisas Tecnológicas (IPT), se dedica a desenvolver novas fibras a partir de resíduos gerados antes do consumo e, no futuro, após o uso. Além disso, a empresa está implementando coletores "Moda que Transforma" em suas lojas para a doação de roupas e calçados, sendo uma parte vendida em bazares sociais, e a outra destinada a comunidades em situação de vulnerabilidade, enquanto o restante é enviado para a reciclagem têxtil (Riachuelo, 2024).

Em um contexto mundial, a Inditex, proprietária da Zara, lançou recentemente sua linha mais em conta, a Lefties, oferecendo preços atrativos, como uma maneira de enfrentar a competição de varejistas online de baixo custo, como a Shein. A marca foca em mercados em ascensão, adotando uma estratégia de valor que fortalece sua presença na economia circular e ao mesmo tempo resguarda as margens da Zara (Fashion Network, 2024).

A entrada da H&M no Brasil em 2025, com a abertura de sua primeira loja no Shopping Iguatemi, zona oeste de São Paulo, aponta o crescimento dos grandes magazines no país. Diferente da imagem do *fast fashion* que construiu durante todos esses anos internacionalmente, sua estratégia inicial tem se afirmado em um posicionamento

*premium*, mantendo a promessa de preços baixos. Analistas sugerem que essa abordagem é influenciada pelo perfil de consumidores brasileiros com maior renda e por particularidades do mercado nacional, que dificultam a replicação dos preços mais acessíveis encontrados em outros países. Jörgen Andersson, diretor criativo da rede, afirma que a marca não se classifica como uma rede de *fast fashion*, e ela está voltada para quatro pilares, sendo eles moda, preço, qualidade e sustentabilidade, adotando assim um modelo de produção focado e não em massa (Pilar, 2025b).

A decisão de se alocar no Shopping Iguatemi foi vista como estratégica, já que é um espaço considerado para públicos de alta renda. Essa escolha pode servir como um teste inicial antes de expansão para outras localidades. No entanto, as varejistas no Brasil enfrentam alguns desafios, como altos custos de aluguel e a alta constante do dólar, que acabam aumentando despesas e dificultam a situação para os fornecedores (Pilar, 2025b). Localizar-se em um dos espaços mais elitizadas da capital paulistana apresenta uma contradição. Ao tentar se distanciar da imagem do *fast fashion*, a marca decide se juntar a um território que representa exclusividade e prestígio, o que compromete a narrativa de democratização da moda.

Embora a H&M tenha destacado a sustentabilidade em suas operações no Brasil, o foco em um posicionamento que eles destacam como *premium* e em um endereço estratégico provoca que a comunicação sobre responsabilidade socioambiental atua mais como uma abordagem da varejista do que como uma transformação do consumo rápido. Assim, mesmo que o discurso se apresente oposto ao *fast fashion*, a marca permanece pautada em produção acelerada e ao consumo elevado.

Nesse cenário, a atuação de grandes redes como a H&M reforça a pressão sobre as pequenas empresas têxteis, que precisam ajustar suas operações para cumprir com as demandas de volume, qualidade e normas exigidas por esses grandes magazines, a fim de se manterem competitivas em um mercado concentrado.

Diante desse quadro, os próximos capítulos buscarão através de uma metodologia exploratória que se baseia em entrevistas com especialistas, compreender as percepções predominantes sobre essa dinâmica e as práticas associadas nas pequenas empresas do setor têxtil. A intenção é analisar como esses atores percebem as exigências dos grandes varejistas, quais estratégias estão sendo adotadas em resposta a essas demandas e quais aspectos positivos e negativos se destacam nesse processo, levando em conta tanto as oportunidades para se adaptar e continuar no mercado quanto os desafios e contradições que surgem ao integrar práticas relacionadas ao ESG e à circularidade.

## 4. METODOLOGIA

A presente pesquisa possui abordagem qualitativa de caráter exploratório, uma vez que busca compreender, através de entrevistas em profundidade, os significados atribuídos às práticas de ESG no contexto do setor têxtil. Esse tipo de abordagem permite interpretar percepções, barreiras e oportunidades vivenciadas pelos atores investigados.

DiCicco-Bloom e Crabtree (2006) destacam que a entrevista em profundidade combina estrutura leve e flexibilidade, permitindo que o participante colabore para o processo de construção de sentido, em vez de ser apenas um receptor de informações. Eles defendem que essa metodologia é útil para investigar experiências pessoais, diferentes pontos de vista e os significados que os indivíduos atribuem a suas vivências, pois favorece a riqueza dos resultados. Além disso, eles destacam a importância de aspectos técnicos e éticos nas entrevistas qualitativas, como o papel do entrevistador em proporcionar um ambiente para a narrativa, mantendo a sensibilidade e a reflexividade, além da proteção dos participantes, com o intuito de garantir a integridade e a profundidade dos dados coletados.

### 4.1 Etapas da pesquisa

A pesquisa foi realizada em duas etapas que se complementam. A fase inicial consistiu no levantamento documental e exploratório. Nessa etapa, foram compilados dados e fontes que possibilitaram a definição do objeto de estudo. A coleta documental incluiu a análise de relatórios, bases de dados públicas e documentos de instituições de grandes redes varejistas (do setor de magazines), além de sites que se dedicam a informações sobre empresas. O intuito exploratório dessa fase inicial foi estruturar o campo de estudo e definir um recorte específico para a análise, visando assegurar um direcionamento claro e preciso no andamento da pesquisa.

A segunda etapa correspondeu à pesquisa de campo, que foi elaborada de forma detalhada para a definição da amostra. Inicialmente, foram coletadas as listas de fornecedores dos três maiores varejistas do Brasil, sendo a Renner, Riachuelo e C&A, por meio de seus sites. A opção por esses varejistas se justifica por serem os principais representantes do *fast fashion* no país, abrangendo uma parte significativa do setor e exercendo grande influência sobre a cadeia produtiva do segmento têxtil. Com base nas informações fornecidas por essas empresas, foi realizado um filtro que considerou somente aquelas localizadas em São Paulo/SP, levando em conta a importância econômica e social da cidade para o setor. Em seguida, as empresas que atuavam como

fabricantes de acessórios e calçados foram excluídas, mantendo-se apenas as relacionadas ao vestuário. Com isso, foram identificadas 84 da Renner, 45 fornecedoras da Riachuelo e 64 da C&A.

Em seguida, foi realizada uma pesquisa nos sites ECONODATA, CNPJ BIS e CNPJ INFO, com o objetivo de identificar o porte de cada empresa. Após essa análise, foram excluídas as organizações que não se classificavam como pequenas, resultando em 22 fornecedoras da Renner, 13 da Riachuelo e 16 da C&A. Para complementar os dados dessas pequenas empresas, utilizou-se o site CNPJ BIS para coletar informações adicionais como números de telefone, endereços de e-mail e descrições das atividades principais e secundárias.

#### **4.2 Plano de campo e definição dos entrevistados**

Após a escolha do grupo de potenciais entrevistados, foi desenvolvido um plano de pesquisa de campo com duas abordagens principais e uma alternativa. O plano A consistia na condução de entrevistas com cinco pequenas empresas que fornecem para os três magazines principais. Caso o acesso a esse grupo não fosse possível ou autorizado, seria adotado o plano B, que previa entrevistas com empresas fornecedoras de ao menos dois dos três magazines. Nesse caso, foram mapeadas nove empresas, das quais cinco seriam escolhidas para participar da pesquisa.

Levando em consideração o porte dessas empresas, a prioridade era o contato com o executivo responsável pelo relacionamento com os clientes, especialmente aquele envolvido nas negociações e na implementação das práticas relacionadas ao ESG, mesmo que, em muitas situações, essas funções fossem desempenhadas por uma única pessoa. Essa abordagem tinha como objetivo assegurar que os entrevistados possuíssem conhecimento tanto sobre a perspectiva estratégica quanto sobre a operacional, permitindo uma compreensão mais completa das práticas e dos desafios enfrentados pelas pequenas empresas.

Apesar do mapeamento efetuado e das tentativas de contato realizadas, a resposta das empresas não foi suficiente para permitir a implementação dos planos A e B que haviam sido inicialmente propostos. No entanto, a falta de adesão não deve ser vista apenas como uma limitação da pesquisa, mas também como um fator que instiga uma análise mais aprofundada. Em vez de minimizar o problema em questão, essa situação destaca a complexidade do setor das pequenas empresas têxteis e levanta questões significativas sobre os desafios que enfrentam diariamente. Dentre os fatores que podem

ter contribuído para a baixa disposição em participar, destacam-se a falta de tempo devido às exigências do trabalho, a sensibilidade de certas informações sobre a dinâmica interna das empresas, a necessidade de proteger relacionamentos comerciais e, ainda, possíveis dificuldades relacionadas às condições de produção, contratação e acesso a produtos confiáveis. Assim, a barreira de acesso ao campo inicialmente planejado, longe de ser irrelevante, se mostrou um indicativo das tensões e limites enfrentados por esse segmento. Diante dessa realidade, a pesquisa resolveu adotar o plano C como a principal estratégia para a coleta de dados.

### **4.3 Triangulação**

Para garantir uma análise mais aprofundada e ampliar a interpretação dos dados da pesquisa, foi desenvolvido um plano C, fundamentado na metodologia de triangulação. Conforme Yin (2016), essa estratégia busca pelo menos três maneiras de validar ou confirmar um evento, descrição ou fato específico. O autor afirma que, ao reunir dados, a triangulação ideal não apenas procuraria validação em três fontes, mas também tentaria identificar três tipos distintos de fontes.

Inicialmente concebido como um recurso alternativo, o plano C tornou-se a principal estratégia da pesquisa, em razão da inviabilidade de execução dos planos A e B. Assim, a pesquisa de campo foi efetivamente realizada por meio de sete entrevistas em profundidade com especialistas, selecionados por sua experiência profissional e por sua capacidade de oferecer diferentes perspectivas sobre o tema investigado.

Do total de entrevistados, cinco são oriundos da região Sul, um da região Centro-Oeste e um da região Sudeste, o que tirou o foco da pesquisa para além do eixo paulistano, sem, contudo, perder de vista a realidade dos pequenos negócios. Essa composição permitiu reunir percepções provenientes de diferentes contextos regionais, ampliando a compreensão acerca dos desafios, das contradições e das possibilidades de adoção das práticas de ESG no setor têxtil brasileiro.

As entrevistas foram conduzidas com especialistas que trazem diferentes perspectivas sobre o tema em questão. Entre eles, incluem-se profissionais com conhecimento institucional e prático sobre pequenos negócios, especialistas em sustentabilidade no setor têxtil e profissionais com trajetória ligada à moda. Essa diversidade de perfis permitiu examinar, por diferentes ângulos, os obstáculos, as oportunidades e as limitações relacionados à incorporação das práticas de ESG, bem

como tensionar os discursos institucionais e mercadológicos que sustentam a narrativa da sustentabilidade na moda.

Dessa forma, a triangulação constituiu o principal recurso para a construção analítica desta pesquisa, possibilitando uma interpretação crítica e abrangente das práticas de ESG no setor têxtil, destacando os desafios, contradições e oportunidades que emergem da interação entre diferentes agentes e níveis dessa cadeia.

#### **4.4 Tratamento dos dados**

Após a condução das entrevistas, foi realizada a transcrição do material e, em seguida, procedeu-se à análise de conteúdo de forma manual. De acordo com Bardin (2016), a análise de conteúdo envolve três fases: a pré-análise, a exploração dos dados e o tratamento e interpretação dos resultados. O pesquisador deve se assegurar de seguir cada uma dessas fases de forma rigorosa, uma vez que elas estão interligadas e o descuido em uma delas pode afetar as subsequentes.

#### **4.5 Procedimentos éticos**

No que se refere aos procedimentos éticos da pesquisa, foram respeitadas as orientações da Resolução nº 510, de 7 de abril de 2016, do Conselho Nacional de Saúde (CNS), que regulamenta as pesquisas em Ciências Humanas e Sociais. O estudo enquadra-se nesse contexto, uma vez que envolve a coleta de percepções, experiências e discursos de participantes em seu contexto social e profissional, sem intervenções de caráter biomédico (Brasil, 2016).

Os Termos de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) foram apresentados aos participantes antes do início das entrevistas, apresentando de forma clara a justificativa, o objetivo, os procedimentos, os riscos e desconfortos e os benefícios da pesquisa, além de assegurar a privacidade das informações e o direito de recusa a qualquer momento. A assinatura dos TCLEs foi realizada de acordo com a preferência do participante. Os documentos serão mantidos de forma segura e sigilosa, em uma pasta com acesso restrito apenas ao pesquisador e sua orientadora, por um período mínimo de cinco anos após o término da pesquisa.

Além disso, foi garantido o sigilo dos participantes. As declarações coletadas nas entrevistas foram tratadas apenas por códigos e possíveis detalhes que pudessem resultar em identificação foram excluídos. Essa abordagem buscou assegurar a privacidade dos

participantes e fortalecer o compromisso ético com a confidencialidade das informações fornecidas.

## **5. RESULTADOS E DISCUSSÃO**

### **5.1 Procedimentos metodológicos de Análise de Conteúdo**

#### **5.1.1 Constituição e delimitação do corpus**

O conjunto de dados empíricos desta dissertação foi formado por sete entrevistas em profundidade (E1–E7), conduzidas com diversos participantes situados em diferentes pontos relacionado à cadeia têxtil e à agenda de ESG: (I) setor têxtil (E1); (II) apoio e ferramentas para micro e pequenas empresas (E2, E3, E7 – Sebrae), (III) sistema de certificação e negócios de impacto (E5, E6 – Sistema B) e (IV) varejo de moda (E4).

A escolha desse grupo teve como objetivo enriquecer a compreensão do fenômeno em questão, a adoção de práticas de ESG por pequenas empresas têxteis que fornecem para grandes magazines, abordando tanto a perspectiva do setor quanto a mediação institucional e as demandas da cadeia produtiva.

#### **5.1.2 Pré-análise: organização do material, leitura flutuante e definição das unidades**

Conforme Bardin (2016), a pré-análise consistiu na organização das entrevistas, leitura integral do material e identificação preliminar dos núcleos de sentido. Definiram-se como unidade de registro os temas e ideias expressos nos enunciados (por exemplo: “pressão de compradores”, “auditorias e evidências”, “barreiras culturais e informacionais”, “investimento em tecnologia ambiental”, “circularidade como desafio”). Como unidade de contexto, adotaram-se os blocos de resposta (trechos da entrevista) para preservar coerência interpretativa e evitar recortes fora do contexto.

Considerando o problema de pesquisa apresentada nesta dissertação, a análise foi direcionada para a identificação de influências externas na cadeia produtiva, obstáculos internos à implementação, formas de exigência e validação, diferenças nas relações, além das oportunidades para a implementação do ESG em ambientes que enfrentam limitações de escala, recursos e estrutura.

#### **5.1.3 Entrevista piloto (E4) e construção do codebook inicial**

A entrevista 4 (E4) foi considerada um piloto, guiando a formação inicial do sistema de categorias. A análise dinâmica e a identificação de conceitos-chave ilustraram aspectos que se revelaram fundamentais para a questão em investigação, tais como: (I)

intensificação de requisitos e ferramentas (objetivos, relatórios, certificações), (II) obstáculos relacionados a custo, formação e valor percebido, e (III) a circularidade como um desafio e a baixa escala dentro do setor.

Com base nesse projeto piloto, foi criado um *codebook* inicial, contendo categorias e definições funcionais, com o objetivo de uniformizar a codificação que viria a seguir.

Essa fase piloto foi fundamental, pois possibilitou a criação de uma estrutura categórica preliminar, que foi depois comparada com as outras entrevistas (E1, E2, E3, E5, E6 e E7). A utilização dessa estrutura no restante do material não foi automática. Ao invés disso, funcionou como uma análise para identificar repetições, a riqueza dos temas, lacunas e sobreposições. Como resultado, certas categorias foram validadas, outras aprimoradas, algumas unificadas e algumas se tornaram mais independentes, levando à elaboração do manual de codificação final.

#### **5.1.4 Exploração do material: codificação das demais entrevistas e refinamento do sistema categorial**

Durante a exploração do material, utilizou-se um *codebook* inicial nas demais entrevistas. Foi empregada uma abordagem dedutivo-indutiva: dedutiva ao se manter alinhamento com os objetivos da pesquisa (cadeia de fornecimento no *fast fashion*, compreensão e adoção de ESG, desafios e chances, suporte institucional e processos destacados); e indutiva por possibilitar ajustes a partir das informações extraídas (emergência de novos temas e a necessidade de uma definição mais clara dos códigos).

Na codificação dessas entrevistas, tornaram-se centrais questões relacionadas à mediação institucional e à cadeia produtiva, além de ferramentas de avaliação e governança.

#### **5.1.5 Tratamento, inferência e interpretação: consolidação do codebook final**

Na etapa final, os códigos foram consolidados em um sistema categorial final, buscando definições operacionais concisas e aplicáveis ao corpus inteiro, além de maior exclusividade entre códigos sempre que possível. Quando um trecho era elegível a mais de um código, aplicou-se a regra de predominância semântica (o foco do enunciado) e, quando necessário, a regra de hierarquia analítica (primeiro: dinâmica estrutural da cadeia; segundo: instrumentos/legitimação; terceiro: dimensão ESG específica). Essa

decisão metodológica foi adotada para reduzir sobreposição e assegurar coerência interpretativa no conjunto dos resultados.

O percurso escolhido foi resumido na tabela a seguir.

**Tabela 1** - Etapas da Análise de Conteúdo seguidas na pesquisa

<b>Etapa</b>	<b>Procedimentos adotados na pesquisa</b>	<b>Finalidade analítica</b>
Pré-análise	Organização das sete entrevistas; leitura flutuante; definição das unidades de registro (tema/ideia) e de contexto (resposta/parágrafo); escolha de uma entrevista como piloto	Delimitar o corpus, estabelecer o foco analítico e identificar núcleos iniciais de sentido
Leitura exploratória da entrevista-piloto	Exame aprofundado da entrevista-piloto; identificação de temas recorrentes; formulação do quadro categorial inicial e do <i>codebook</i> preliminar	Construir uma base de codificação inicial coerente com o problema de pesquisa
Exploração do material	Aplicação do codebook às demais entrevistas; marcação manual de trechos; teste de adequação dos códigos; inclusão, renomeação, fusão e refinamento de categorias	Transformar o material bruto em unidades temáticas organizadas e comparáveis
Consolidação do quadro categorial	Revisão dos códigos para reduzir sobreposições; definição operacional final das categorias e subcategorias; organização do <i>codebook</i> final	Garantir clareza analítica, consistência interna e aplicabilidade ao corpus inteiro
Tratamento dos resultados	Comparação entre entrevistas; identificação de padrões recorrentes, tensões e diferenças; articulação entre descrição e interpretação	Produzir inteligibilidade analítica sobre a incorporação do ESG nas pequenas empresas
Interpretação	Interpretação dos achados ao problema e aos objetivos da pesquisa; elaboração da discussão sobre barreiras, pressões, oportunidades e contradições	Converter o material categorizado em achados substantivos para a dissertação

Fonte: Elaborada pelo autor, com base no procedimento analítico adotado na pesquisa

## 5.2 Perfil dos entrevistados

**Tabela 2** - Perfil dos entrevistados (E1–E7)

<b>Entrevista</b>	<b>Cargo</b>	<b>Instituição/Segmento</b>	<b>Região</b>
E1	Especialista em Comunicação e Marketing	Setor têxtil	São Paulo
E2	Gestora de Produtos	Sebrae	Rio Grande do Sul
E3	Coordenador da Excelência na Gestão	Sebrae	Paraná
E4	Especialista em Moda	Varejista de moda (contexto de magazines)	Rio Grande do Sul
E5	Especialista B	Sistema B	Rio Grande do Sul
E6	Especialista B	Sistema B	Brasília
E7	Coordenadora Estadual de Economias Portadoras de Futuras	Sebrae	Rio Grande do Sul

Fonte: Elaborada pelo autor



Barreiras de implementação	Barreiras culturais e informacionais; Barreiras financeiras e estruturais; Limites de escala e porte; Dificuldade de manutenção e continuidade das práticas	Compreende limitações ligadas à falta de informação, baixa maturidade, escassez de recursos, baixa escala, fragilidade organizacional e dificuldade de manter as práticas ESG de forma contínua.
Assimetria e relação entre grandes e pequenos	Assimetria de poder na cadeia; Exigência unilateral versus parceria; Aplicação homogênea de critérios sem considerar contextos	Reúne falas sobre desequilíbrio de poder entre grandes compradores e pequenos fornecedores, concentração de decisões nos atores maiores e tensões entre exigência unilateral e relações mais colaborativas.
Certificações, auditorias e legitimação	Formalização por meio de auditorias e certificações; Acessibilidade econômica dos selos; Manutenção e recertificação; Certificação como legitimação e acesso ao mercado	Agrupa menções a selos, auditorias e certificações como mecanismos de comprovação, credibilidade e acesso ao mercado, incluindo seus custos, exigências de manutenção e potencial de exclusão.
Economia circular e práticas ambientais	Economia circular e reaproveitamento; Inovação ambiental e mitigação de impactos; Limites técnicos e econômicos da transição ambiental	Refere-se às falas sobre circularidade, reaproveitamento, rastreabilidade, redução de impactos, inovação ambiental e os limites técnicos e econômicos para avançar nessas práticas.
Pilar social e gênero	Liderança feminina; Mulheres em funções operacionais antes masculinizadas; Políticas de trabalho, equidade e proteção social; Baixa formalização de práticas sociais internas	Reúne falas sobre relações de trabalho, liderança feminina, presença de mulheres em funções antes masculinizadas e fragilidade ou ausência de políticas formais de equidade e proteção social.
ESG como estratégia econômica e políticas públicas	ESG como valor econômico e competitivo; Crédito e incentivos para viabilização; Regulação, educação e apoio institucional	Reúne falas que associam o ESG à competitividade, reputação, longevidade do negócio e à necessidade de crédito, incentivos, regulação e apoio institucional para viabilizar a adoção.

Fonte: Elaborada pelo autor

As evidências fornecidas abaixo consistem em trechos escolhidos do conjunto analisado, com o objetivo de demonstrar a repetição temática de cada categoria. As citações foram mantidas breves, garantindo a conexão com os resultados da análise, sem a intenção de abranger todas as menções encontradas em cada entrevista.

**Quadro 3** - Evidências e interpretação analítica por categoria

<b>Categoria</b>	<b>Evidências</b>	<b>Interpretação analítica</b>
Governança da cadeia e indução do ESG	“os grandes magazines têm estreitado o relacionamento com fornecedores” [E1]; “atuamos no encadeamento produtivo” [E2]; “pressão por certificações... para permanecer como fornecedor” [E3]; “mais visíveis no nível corporativo do que na base produtiva” [E4]; “como integrar impacto ao modelo de negócio?” [E5]; “o ESG aparece como uma oportunidade de posicionamento” [E6]; “o ESG é tema transversal” [E7].	Indica que a incorporação do ESG pelas pequenas empresas ocorre, em grande medida, por indução da cadeia e por mediações institucionais, e não de forma autônoma, reforçando o caráter relacional e estrutural do fenômeno.
Pressões e exigências da cadeia	“garantir que as exigências sejam justas e viáveis” [E2]; “a adaptação... está diretamente ligada à sobrevivência” [E3]; “padrões mais elevados... gerando pressão” [E4]; “permite que a empresa entre no rol de fornecedores” [E5]; “capacidades diferentes” [E6]; “se obrigando a fazer ajustes de imediato” [E7].	Mostra que o ESG surge, muitas vezes, como exigência externa e condição de permanência no mercado, o que ajuda a explicar por que sua adoção é frequentemente reativa e vinculada à sobrevivência econômica.
Requisitos operacionais de ESG	“rastreabilidade... tratamento de água, gestão e destinação de resíduos” [E1]; “códigos de ética e políticas internas” [E2]; “diagnóstico... planos de ação” [E3]; “regularização	Demonstra que a adoção do ESG exige capacidade operacional, técnica e administrativa, tornando sua

	trabalhista... formalização de processos” [E4]; “como comprovar impacto” [E5]; “comprovação documental das práticas” [E6]; “autodiagnóstico de maturidade ESG” [E7].	implementação mais difícil para empresas pequenas, com estruturas menos formalizadas e baixa capacidade de sistematização.
Suporte e desenvolvimento para adequação	“ações colaborativas... cadeia integrada” [E1]; “subsídio parte dos custos... acompanha as empresas” [E2]; “consultorias, treinamentos... apoio ao acesso ao crédito” [E3]; “iniciativas pontuais... ainda insuficientes” [E4]; “a plataforma... oferece um guia de como avançar” [E5]; “acompanhar de perto as empresas” [E6]; “trilhas, capacitações e consultorias” [E7].	Indica que o suporte técnico e financeiro reduz barreiras de implementação, mas sua insuficiência amplia a distância entre exigência e capacidade real de adequação das pequenas fornecedoras.
Barreiras de implementação	“a principal barreira é a falta de educação e conscientização” [E1]; “barreira... cultural e informacional” [E2]; “falta de capital mínimo” [E3]; “não dispõem de estrutura financeira, técnica ou administrativa” [E4]; “muitas empresas desistem... por conta do valor da certificação” [E5]; “dificuldades são financeiras, estruturais e relacionadas à disponibilidade de tempo” [E6]; “dificuldade de adequação de acordo com o porte” [E7].	Responde diretamente ao problema de pesquisa ao mostrar que os limites para adoção do ESG são concretos e multidimensionais, combinando restrições internas de recursos, organização, conhecimento e escala.
Assimetria e relação entre grandes e pequenos	“a influência dessas marcas é muito grande” [E1]; “negociar contrapartidas e dividir custos” [E2]; “algumas tendem apenas a exigir” [E3]; “definem preços, prazos, volumes e padrões” [E4]; “fornece para grandes clientes” [E5]; “não necessariamente uma desigualdade de poder” [E6]; “a cobrança do mercado exige que toda cadeia... esteja adequada” [E7].	Indica que a adoção do ESG está inserida em relações assimétricas, nas quais as pequenas empresas adaptam suas práticas sob condições definidas por atores mais fortes, o que limita sua autonomia e amplia sua vulnerabilidade.
Certificações, auditorias e legitimação	“certificações internacionais... muito onerosas... ABVTEX” [E1]; “Selo ESG Sebrae... desenvolvido em parceria com a ABNT” [E2]; “selos... com benefícios em licitações públicas” [E3]; “aplicados de forma burocrática” [E4]; “muitas empresas desistem... valor da certificação” [E5]; “recertificação a cada três anos... podem perder a certificação” [E6]; “as certificações dão credibilidade... diferencial competitivo” [E7].	Mostra que as certificações são centrais na incorporação do ESG, pois legitimam práticas e ampliam acesso a cadeias mais exigentes, mas também impõem custos e rotinas de manutenção que podem excluir os pequenos de menor capacidade financeira e organizacional.
Economia circular e práticas ambientais	“à circularidade ainda é o maior desafio” [E1]; “pouco explorado de forma estruturada” [E2]; “reaproveitamento de materiais” [E3]; “essas práticas exigem investimento, escala e articulação” [E4]; “não é possível falar de moda sustentável sem falar de circularidade” [E5]; “ambiental... maior dificuldade” [E6]; “ações de mitigação de impacto” [E7].	Revela que o pilar ambiental está presente no discurso e em parte das práticas, mas sua implementação plena depende de investimento, tecnologia e coordenação, o que limita seu avanço homogêneo entre pequenas fornecedoras.
Pilar social e gênero	“os três pilares caminham juntos” [E1]; “liderança ainda é predominantemente masculina” [E2]; “formação e desenvolvimento de lideranças femininas” [E3]; “a dimensão social costuma ser a mais desafiadora” [E4]; “pequenas empresas certificadas B... lideradas por mulheres” [E5]; “a liderança feminina é predominante” [E6]; “diversificando atividades que antes eram extremamente masculinizadas” [E7].	Evidencia que o pilar social é especialmente sensível na adoção do ESG, pois envolve mudanças mais profundas no trabalho e na gestão de pessoas, além de revelar avanços e limites no que se refere a gênero e formalização de políticas internas.
ESG como estratégia econômica e políticas públicas	“é possível equilibrar competitividade e responsabilidade” [E1]; “valor econômico, reputacional e operacional” [E2]; “incentivos fiscais, políticas de crédito” [E3]; “políticas de compra mais justas” [E4]; “leis... de impacto” [E5]; “diferenciação competitiva e longevidade do negócio” [E6]; “ESG como instrumento de competitividade” [E7].	Mostra que o ESG é percebido não apenas como obrigação externa, mas também como estratégia de posicionamento e resiliência, desde que existam condições institucionais e econômicas que tornem sua adoção viável para os pequenos negócios.

Fonte: Elaborada pelo autor

A disposição do conteúdo nesses quadros facilita a visualização, de maneira resumida, da estrutura analítica desenvolvida ao longo da pesquisa. Com base nessa organização, é viável prosseguir para a exposição e debate dos resultados, analisando de forma interconectada como as pressões da cadeia, as barreiras internas, as certificações, as práticas ambientais e os aspectos sociais se conectam na vivência das pequenas empresas têxteis fornecedoras que atuam no setor do *fast fashion*.

## **5.5 Apresentação dos resultados por categoria**

Nesta seção, serão apresentados e analisados, de forma minuciosa, os resultados obtidos a partir das categorias definidas na análise de conteúdo. Para tanto, cada categoria será examinada em profundidade, considerando-se igualmente suas respectivas subcategorias/códigos, de modo a evidenciar os sentidos recorrentes identificados no corpus e sua contribuição para a compreensão do problema de pesquisa.

### **5.5.1 Governança da cadeia e indução do ESG**

A primeira categoria destaca que o ESG, dentro do contexto analisado, não surge principalmente como um movimento espontâneo oriundo da base produtiva, mas sim como uma agenda fortemente impulsionada por atores situados no topo das cadeias de valor ou em seus contextos institucionais. As declarações indicam que grandes marcas, varejistas de grande porte, organismos certificadores e instituições de apoio desempenham um papel crucial na promoção, interpretação e validação do tema.

No interior dessa categoria, a subcategoria Centralidade dos grandes atores na indução do ESG mostra que os agentes de maior porte operam como principais difusores das exigências e referências da agenda. Essa compreensão aparece evidenciada na entrevista 1, onde foi afirmado que “os grandes magazines têm estreitado o relacionamento com fornecedores” [E1]. Isso sugere que as empresas de maior porte têm assumido um papel mais ativo na definição de exigências e diretrizes relacionadas à agenda ESG. A afirmação do entrevistado 3, que menciona “pressão por certificações... para permanecer como fornecedor” [E3], reforça a noção de que a implementação do ESG está vinculada à permanência em cadeias produtivas mais consolidadas e à necessidade de atender a critérios estabelecidos externamente, além das pequenas empresas. Na entrevista 4, essa desigualdade é ainda mais evidente, ao se declarar que os avanços são “mais visíveis no nível corporativo do que na base produtiva” [E4]. Essa observação é particularmente importante, pois resume um dos sentidos principais do conjunto

analisado, onde o ESG se estabelece inicialmente como um discurso, uma governança e uma posição nos níveis superiores da cadeia, enquanto sua concretização na base acontece de maneira desigual e sob tensões.

A subcategoria Desigualdade entre o topo da governança e a base produtiva é relevante para a interpretação do corpus, pois indica que os progressos relacionados ao ESG costumam ser mais evidentes na esfera da governança corporativa, na comunicação institucional e no discurso das organizações, do que nas condições reais da base fornecedora. Na entrevista 4, isso se manifesta de maneira clara ao afirmar que os avanços são "mais visíveis no nível corporativo do que na base produtiva" [E4]. Esta formulação destaca um dos aspectos centrais do material, onde o ESG se estabelece primeiramente como um discurso, governança e posicionamento nos níveis mais altos da cadeia, mas sua efetivação na base ocorre de forma desigual e sujeita a tensões. Dessa forma, esta subcategoria destaca uma desconexão relativa entre a agenda adotada e sua difusão prática.

Ao compararmos as entrevistas 2 e 7 para interpretação da subcategoria Encadeamento produtivo e mediação institucional, percebe-se um aspecto complementar relevante. A entrevistada 2 menciona que "atuamos no encadeamento produtivo" [E2], destacando o papel de atores intermediários que não apenas replicam demandas, mas buscam adaptá-las à realidade dos pequenos negócios. Por outro lado, a entrevistada 7, ao declarar que "o ESG é tema transversal" [E7], indica que a pauta já se diversificou para diversas áreas da gestão e do ambiente institucional, ultrapassando a ideia de ser uma tendência passageira e se firmando como uma referência mais abrangente em termos de conformidade, posicionamento e governança. Na entrevista 5, o questionamento "como integrar impacto ao modelo de negócio?" [E5] enriquece a discussão, pois desloca a reflexão para um nível onde o ESG não é apenas uma exigência externa, mas uma questão de reestruturação do próprio modelo empresarial. Já o entrevistado 6, ao afirmar que "o ESG aparece como uma oportunidade de posicionamento" [E6], sugere que a influência externa pode, em certos casos, ser interpretada como uma estratégia.

Assim, a categoria Governança da cadeia e indução do ESG apoiada por suas três subcategorias demonstra que a governança do ESG, no contexto analisado, é organizada por um fluxo vertical, onde os critérios de sustentabilidade corporativa são estabelecidos e legitimados a partir de centros com maior influência econômica, institucional e simbólica. No entanto, esse fluxo também é repleto de mediações e reinterpretções, o que impede uma análise totalmente linear. O que se nota, portanto, é uma agenda que é

induzida, reconhecida, mas ainda assim sujeita a tensões oriundas das realidades concretas da base produtiva.

### **5.5.2 Pressões e exigências da cadeia**

A segunda categoria, Pressões e exigências da cadeia, aborda a relação entre a adoção do ESG e as pequenas empresas, revelando que muitas vezes, a agenda está associada a pressões do mercado. Ao invés de ser vista como uma adoção prática, a implementação do ESG surge como uma necessidade prática ou uma condição necessária para a o fornecimento para grandes magazines.

A subcategoria Exigências formais de conformidade reúne as falas em que os participantes da pesquisa citam critérios objetivos relacionados à manutenção de relações com grandes magazines, como requisitos de certificação, conformidade, rastreabilidade e padrões operacionais mínimos. A entrevista 4 se destaca quando se fala em “padrões mais elevados... gerando pressão” [E4], o que reforça a ideia de que a conformidade já se consolidou como parte integrante do ambiente competitivo em certas cadeias.

A subcategoria Adaptação imediata para permanência no mercado indica a urgência desse processo. Em várias declarações, a necessidade de se adaptar é claramente relacionada à sobrevivência financeira da empresa, à manutenção de contratos e à urgência em atender rapidamente às demandas de clientes, compradores ou cadeias mais rigorosas. Na entrevista 3, essa ideia fica evidente ao afirmar que “a adaptação... está diretamente ligada à sobrevivência” [E3]. Já a entrevistada 7 reforça essa noção ao citar empresas que estão “se obrigando a fazer ajustes de imediato” [E7]. Dentro dessa subcategoria, o ESG deixa de ser visto como uma evolução lenta e passa a ser encarado como uma necessidade de resposta imediata.

O corpus também demonstra um esforço de reflexão, destacado na subcategoria Busca de viabilidade e justiça nas cobranças. Os entrevistados reconhecem a validade das exigências relacionadas ao ESG, mas criticam a maneira como essas demandas são propostas e implementadas. A entrevistada 2 esclarece esse ponto ao afirmar a importância de “garantir que as exigências sejam justas e viáveis” [E2]. Essa declaração muda o foco da discussão, que deixa de ser apenas sobre aceitação ou rejeição, e passa a se concentrar nas condições em que as exigências podem ser respeitadas. O entrevistado 5, ao mencionar que a certificação “permite que a empresa entre no rol de fornecedores” [E5], introduz uma perspectiva relevante de que a mesma exigência pode ser considerada um empecilho ou uma chance, dependendo das circunstâncias reais de acesso e apoio.

As três subcategorias aqui destacam que a pressão da cadeia possui duplo sentido. De um lado, promove a difusão do ESG e gera incentivos para alterações nas organizações. Por outro lado, na ausência de apoio e de adaptações adequadas, pode agravar vulnerabilidades já existentes. Nesse contexto, o ESG se manifesta como uma demanda externa que estimula ações, mas não assegura, por si só, condições justas para a transformação.

### **5.5.3 Requisitos operacionais de ESG**

A terceira categoria, Requisitos operacionais de ESG, revela que, ao transformar a agenda ESG de discursos em ações efetivas, surgem um conjunto de exigências claras, registráveis e verificáveis. As evidências mostram que a implementação do ESG, segundo os depoimentos dos entrevistados, se traduz em demandas específicas vinculadas ao trabalho, ao ambiente e à governança interna, evidenciando a importância da operacionalização para a análise.

A subcategoria Requisitos sociais e trabalhistas inclui os aspectos relacionados à formalização do trabalho, saúde e segurança, códigos de ética, políticas de conduta, controle de horários e práticas ligadas à proteção e regulamentação das relações de trabalho. Na entrevista 4, essa questão é apontada ao mencionar “regularização trabalhista... formalização de processos” [E4], mostrando a ligação entre a dimensão social e a necessidade de estrutura interna. Na entrevista 2, a referência a “códigos de ética e políticas internas” [E2] também se relaciona a essa subcategoria, pois enfatiza a formalização de normas de convivência e conduta como parte da implementação do ESG.

A subcategoria Requisitos ambientais e processuais concentra aspectos relacionados à rastreabilidade de insumos, ao tratamento de água, à gestão de resíduos, à diminuição de impactos e à reestruturação dos processos produtivos. Na entrevista 1, isso é apresentado de forma clara ao mencionar “rastreabilidade... tratamento de água, gestão e destinação de resíduos” [E1]. Essa afirmação revela que o pilar ambiental se manifesta, na prática, através de métodos específicos de controle e gestão. Na entrevista 7, ao mencionar o “autodiagnóstico de maturidade ESG” [E7], há também um elemento processual significativo, uma vez que a conformidade ambiental requer avaliações e monitoramentos constantes.

A subcategoria Requisitos de governança documental e organizacional reúne as menções a diagnósticos, políticas internas, comprovação documental, planos de ação e instrumentos de avaliação de maturidade. Na entrevista 3, a referência a “diagnóstico...

planos de ação” [E3] destaca que o ESG exige processos formais de avaliação e planejamento. Já na entrevista 6, ao mencionar “comprovação documental das práticas” [E6], a governança documental ganha centralidade, pois a empresa precisa demonstrar, por registros e evidências, aquilo que declara realizar. A entrevista 5, ao formular a questão “como comprovar impacto” [E5], sintetiza o campo dessa subcategoria, ao qual o ESG, para ser reconhecido, precisa ser demonstrável.

A combinação entre essas três subcategorias mostra que a adoção do ESG exige não apenas concordância com seus princípios, mas capacidade de transformar a operação em um sistema mais formalizado, documentado e verificável. Por isso, esta categoria se conecta diretamente às barreiras de implementação, pois quanto mais o ESG se torna um conjunto de rotinas verificáveis, maior é a necessidade de estrutura administrativa, capacidade técnica e disciplina organizacional.

#### **5.5.4 Suporte e desenvolvimento para adequação**

A quarta categoria, Suporte e desenvolvimento para adequação, pontua que a viabilidade da incorporação do ESG depende, em grande parte, da existência de ferramentas de suporte que diminuam a distância entre exigência e capacidade de adaptação. O corpus aponta que a presença de apoio técnico, formativo e financeiro pode funcionar como elemento decisivo para tornar a agenda mais acessível às pequenas empresas.

A subcategoria Suporte institucional para adaptação ao ESG inclui falas sobre consultorias, diagnósticos, trilhas de formação, acompanhamento, orientação técnica e plataformas de apoio. O entrevistado 3 menciona “consultorias, treinamentos... apoio ao acesso ao crédito” [E3], revelando que a adequação se torna mais legítima quando acompanhada por dispositivos de orientação e aprendizado. A entrevistada 7 reforça esse sentido ao citar “trilhas, capacitações e consultorias” [E7], o que mostra uma lógica de desenvolvimento gradual. Já na entrevista 5, a ideia de que “a plataforma... oferece um guia de como avançar” [E5] também se insere nessa subcategoria, pois revela um suporte mais estruturado ofertado pelo Sebrae, baseado em orientação metodológica.

A subcategoria Apoio financeiro e transição para adequação concentra as referências a incentivos, parcelamentos, apoio a crédito e mecanismos destinados a reduzir o peso econômico da transição. Na entrevista 2, isso é expresso de forma clara ao afirmar-se que determinadas iniciativas “subsidiar parte dos custos... acompanham as empresas” [E2], demonstrando o papel do Sebrae ao apoiar pequenos negócios. A fala

revela que a dimensão financeira do suporte é fundamental para tornar a adequação menos inacessível. A entrevistada 1, menciona “ações colaborativas... cadeia integrada” [E1], sugerindo também a possibilidade de compartilhamento de responsabilidades, embora de forma menos direta.

Entretanto, o corpus também mostra, e isso é essencial para a interpretação da categoria, que o suporte nem sempre é suficiente. Na entrevista 4, as iniciativas aparecem como “pontuais... ainda insuficientes” [E4]. Essa observação pontua o alcance do apoio institucional e mostra que sua existência, por si só, não resolve as diferenças da cadeia. O entrevistado 6, ao mencionar a necessidade de “acompanhar de perto as empresas” [E6], deixa implícito que o suporte precisa ser contínuo para produzir efeitos mais sólidos.

Assim, esta categoria mostra que tanto o suporte institucional para adaptação ao ESG quanto o apoio financeiro e transição para adequação funcionam como mediadores importantes da adoção. Contudo, também salienta que quando esporádicos ou limitados, esses mecanismos amenizam sem superar os obstáculos estruturais enfrentados pelas pequenas empresas.

### **5.5.5 Barreiras de implementação**

A quinta categoria, Barreiras de implementação, abrange os principais desafios destacados pelos entrevistados em relação à adoção do ESG. Essa é uma categoria importante para a análise, pois destaca que as dificuldades à implementação da agenda são diversos e se manifestam em várias dimensões no ambiente organizacional.

A subcategoria Barreiras culturais e informacionais demonstra que muitos dos obstáculos surgem devido ao baixo nível de conhecimento, à falta de familiaridade com o assunto e à limitada maturidade organizacional em relação ao ESG. Na entrevista 1, isso se revela na afirmação de que “a principal barreira é a falta de educação e conscientização” [E1]. Já a entrevistada 2 reforça essa ideia ao se referir a uma “barreira... cultural e informacional” [E2]. Essas declarações mostram que antes de tudo, muitas empresas enfrentam dificuldades para entender, interpretar e adaptar a agenda ESG à sua realidade.

A subcategoria Barreiras financeiras e estruturais é uma das mais citadas nas entrevistas. No discurso do entrevistado 3, o participante aponta a “falta de capital mínimo” [E3]. Já a entrevistada 4, destaca que muitas empresas “não dispõem de estrutura financeira, técnica ou administrativa” [E4]. O entrevistado 6 amplia essa análise ao mencionar que as “dificuldades são financeiras, estruturais e relacionadas à

disponibilidade de tempo” [E6]. Essas declarações indicam que as limitações enfrentadas por pequenos negócios vão além da falta de recursos financeiros.

A subcategoria Limites de escala e porte destaca a influência do tamanho da empresa na implementação do ESG. A entrevistada 7 resume essa ideia ao indicar a “dificuldade de adequação de acordo com o porte” [E7]. Essa consideração é particularmente importante pois evidencia que empresas menores enfrentam desafios significativos para distribuir investimentos, reestruturar processos e reagir com a mesma intensidade que os grandes magazines.

A subcategoria Dificuldade de manutenção e continuidade das práticas introduz um aspecto relevante, ao qual não é suficiente apenas iniciar a adaptação, como também é fundamental mantê-la ao longo do tempo. A entrevistada 5 aponta essa questão ao destacar que “muitas empresas desistem... por conta do valor da certificação” [E5]. Embora a declaração se refira especificamente ao preço, ela sugere que a continuidade do processo pode se tornar impraticável.

Essas quatro subcategorias destacam que as dificuldades na adoção do ESG são reais e complexas. As evidências sugerem que a aplicação da agenda enfrenta restrições relacionadas a conhecimento, recursos, estrutura, dimensões e continuidade, o que explica por que sua integração ocorre de maneira desigual, seletiva e em certas situações, de forma incompleta.

### **5.5.6 Assimetria e relação entre grandes e pequenos**

A sexta categoria, Assimetria e relação entre grandes e pequenos, explora a ideia de que a implementação do ESG ocorre em uma rede caracterizada por desigualdades de poder, habilidade de negociação e domínio sobre as normas do mercado. Os dados revelam que os fornecedores menores não se envolvem com o ESG em um contexto imparcial, mas sim em interações onde predominam estruturas hierárquicas, nas quais os participantes maiores costumam estabelecer critérios, prazos e expectativas.

A subcategoria Assimetria de poder na cadeia reúne declarações que destacam a centralização das decisões nas mãos de grandes magazines. Na entrevista 4, a afirmação mais incisiva surge ao declarar que os grandes varejistas “definem preços, prazos, volumes e padrões” [E4]. Já a entrevistada 1 complementa essa visão ao mencionar que “a influência dessas marcas é muito grande” [E1]. Essas declarações evidenciam que a pressão por ESG está interligada a relações econômicas nas quais os pequenos negócios possuem menor autonomia para definir as condições de troca.

A subcategoria Exigência unilateral versus parceria revela um dado significativo ao demonstrar que nem todas as interações se estabelecem da mesma maneira. O entrevistado 3 observa que “algumas tendem apenas a exigir” [E3], insinuando que certos compradores atuam com dominação sobre os menores. Por outro lado, a entrevistada 2 destaca a importância de “negociar contrapartidas e dividir custos” [E2], o que sugere esforços para criar interações menos desequilibradas, mesmo que ainda dentro de uma estrutura desigual. Nesse contexto, o material analisado indica que existem diferentes graus entre a exigência absoluta e formas mais sutis de colaboração.

Por fim, a subcategoria Aplicação homogênea de critérios sem considerar contextos está ligada à ideia de que as demandas frequentemente são apresentadas de maneira semelhante, sem levar em conta as variações regionais, de escala ou de estrutura. Na entrevista 7, ao mencionar que "a cobrança do mercado exige que toda cadeia... esteja adequada" [E7], enfatiza essa noção de padronização dos critérios ao longo da cadeia. O entrevistado 6, aponta que "não se trata necessariamente de uma desigualdade de poder" [E6], age como uma contraposição e revela que a interpretação dessa subcategoria pode diferir conforme o contexto analisado. Mesmo assim, a tendência predominante no conjunto analisado indica uma exigência mais constante do que adaptada aos contextos específicos.

Dessa forma, a categoria indica que a implementação do ESG ocorre dentro de relações desiguais, onde as pequenas empresas ajustam suas práticas de acordo com padrões estabelecidos por grandes magazines. Mesmo na presença de oportunidades para diálogo ou suporte, a estrutura da cadeia continua a ser dominada por uma concentração de poder e por critérios que, muitas vezes, não levam em conta, de maneira adequada, a realidade dos pequenos negócios.

### **5.5.7 Certificações, auditorias e legitimação**

A sétima categoria Certificações, auditorias e legitimação, demonstra a importância desses instrumentos na implementação prática dos princípios ESG. Os selos, as auditorias e os processos de certificação surgem como ferramentas que asseguram comprovação, credibilidade, padronização e acesso ao mercado, ao mesmo tempo que apresentam custos, exigências constantes e possíveis barreiras de exclusão.

A subcategoria Formalização por meio de auditorias e certificações indica que esses instrumentos funcionam como ferramentas de verificação e organização das práticas. Na entrevista 2, isso é claramente evidenciado ao citar o “Selo ESG Sebrae...

desenvolvido em parceria com a ABNT” [E2], destacando a importância da instituição em apoio aos pequenos negócios, principalmente com a instituição arcando com metade dos custos da certificação e a outra metade parcelando em até 12 vezes para as empresas que buscam apoio. Na entrevista 4, a análise de que esses instrumentos podem ser “aplicados de forma burocrática” [E4] traz uma perspectiva crítica, de que apesar de formalizarem e estruturarem, nem sempre são vistos como processos de ensino ou de mudança.

A subcategoria Acessibilidade econômica dos selos se destaca por sua relevância, pois as informações coletadas evidenciam o impacto financeiro que as certificações têm sobre pequenos negócios. No primeiro exemplo, menciona-se que “certificações internacionais... são muito onerosas” [E1]. O quinto exemplo reforça essa ideia ao afirmar que “muitas empresas desistem... pelo valor da certificação” [E5]. Essas declarações indicam que o acesso a implantação de práticas ESG é afetado por despesas, o que pode limitar a inclusão pequenos fornecedores em toda cadeia.

A subcategoria Manutenção e recertificação transfere o foco da avaliação inicial para a continuidade das práticas ao longo do tempo. Na entrevista 6, isso se torna particularmente evidente ao mencionar a “recertificação a cada três anos... e que podem perder a certificação” [E6]. Essa afirmação ressalta que a certificação é um processo contínuo, principalmente dentro do Sistema B Brasil, e isso requer estabilidade organizacional e a preservação dos padrões. Essa subcategoria possui relevância metodológica, pois demonstra que os desafios relacionados à adoção do ESG não se limitam ao momento de ingresso, mas se estendem à sua manutenção.

A subcategoria Certificação como legitimação e acesso ao mercado revela a importância estratégica desses mecanismos. A entrevistada 7 declara que “as certificações dão credibilidade... e são diferenciais competitivo” [E7], enquanto o entrevistado 3 ressalta que “selos... proporcionam vantagens em licitações públicas” [E3]. Nesses contextos, a certificação é vista como um importante instrumento, capaz de facilitar a entrada em mercados, diminuir as incertezas para os compradores e reforçar a vantagem competitiva da organização.

As quatro subcategorias em conjunto demonstram que as certificações consideram a dualidade do ESG no contexto analisado. Elas podem servir como ferramentas de estruturação, legitimação e inclusão, mas também atuar como fontes de custo, burocracia e exclusão. Para as empresas de pequeno porte, o papel dessas certificações vai depender,

em grande parte, das condições de acesso, manutenção e suporte institucional que estão presentes ao longo do processo.

### **5.5.8 Economia circular e práticas ambientais**

Esta categoria reúne as falas referentes ao aspecto ambiental do ESG, em particular as que estão conectadas à circularidade. A análise revela que a questão ambiental tem um papel importante no discurso dos entrevistados, embora sua aplicação ainda apresente limitações.

A subcategoria Economia circular e reaproveitamento concentra as referências à circularidade, ao reuso e à reciclagem de materiais. No depoimento da entrevistada 1, a participante destaca que “a circularidade ainda é o maior desafio” [E1], evidenciando que embora reconhecida como uma questão central, sua implementação se apresenta como um obstáculo. Já o entrevistado 5 complementa essa visão ao afirmar que “não é possível falar de moda sustentável sem falar de circularidade” [E5]. O terceiro entrevistado, ao mencionar o “reaproveitamento de materiais” [E3], indica que existem práticas concretas associadas a essa área, mesmo que não sejam amplamente adotadas.

A subcategoria Inovação ambiental e mitigação de impactos inclui ações como rastreamento, gestão dos recursos naturais, diminuição de resíduos, tratamento de águas e iniciativas destinadas a minimizar os efeitos da produção. Na entrevista 7, a menção a “ações de mitigação de impacto” [E7] está diretamente relacionada a essa subcategoria, pois destaca que o aspecto ambiental não se limita apenas à circularidade, mas também envolve intervenções voltadas ao controle e à diminuição de prejuízos.

Por sua vez, a subcategoria Limites técnicos e econômicos da transição ambiental pontua que o progresso nessa área enfrenta desafios significativos. A entrevistada 4 é clara ao declarar que “essas práticas exigem investimento, escala e articulação” [E4]. O entrevistado 6 complementa essa ideia ao destacar que o fator “ambiental... é a maior dificuldade” [E6]. Essas observações indicam que a realização completa da agenda ambiental depende de tecnologia, recursos financeiros, coordenação e reestruturação produtiva, condições que nem sempre se alinham com a realidade dos pequenos fornecedores.

Dessa forma, a categoria demonstra que a dimensão ambiental já se estabeleceu como uma referência tanto discursiva quanto estratégica na área, embora sua implementação total ainda dependa de consideráveis limites técnicos e financeiros. As três subcategorias indicam, em conjunto, que o aspecto ambiental é, ao mesmo tempo,

um objetivo almejado, um campo de testes e uma área com limitações práticas de restrição.

### **5.5.9 Pilar social e gênero**

A nona categoria destaca que a dimensão social do ESG vai além do simples cumprimento das normas trabalhistas, envolvendo aspectos como a presença de mulheres em cargos de liderança, a reestruturação de funções, a implementação de políticas de equidade e a vulnerabilidade das práticas internas de proteção social. Os dados indicam que o aspecto social é uma área especialmente sensível na implementação do ESG.

A subcategoria Liderança feminina reúne as falas sobre a participação e o empoderamento de mulheres em cargos de liderança. A entrevistada 2 aponta que a “liderança ainda é predominantemente masculina” [E2], ressaltando a continuidade de estruturas tradicionais em certos ambientes. Em contrapartida, o entrevistado 5 menciona que existem “pequenas empresas certificadas B... que são lideradas por mulheres” [E5], e o entrevistado 6 observa que “a liderança feminina é predominante” [E6] em nesse contexto específico. A entrevistada 3 também faz referência à “formação e desenvolvimento de lideranças femininas” [E3], indicando que, em alguns contextos, essa questão já se estabelece como um tópico intencional de fortalecimento. A comparação entre essas declarações evidencia que há progressos, embora sejam devidos de maneira desigual.

A subcategoria Mulheres em funções operacionais que até então é dominada por homens explora a abordagem ao deslocar a atenção dos cargos maiores para a divisão do trabalho de gênero. A entrevistada 7 demonstra isso ao mencionar que existem mulheres “diversificando atividades que antes eram extremamente masculinizadas” [E7]. Essa afirmação é importante para a análise, pois revela que as mudanças relacionadas as funções de gênero não se limitam apenas aos cargos de liderança, mas também se estendem ao espaço operacional.

A subcategoria Políticas de trabalho, equidade e proteção social inclui referências a ações voltadas para a equidade, proteção, organização do trabalho e gestão de recursos humanos. Embora as declarações sejam menos concretas nesse aspecto, a entrevistada 1 ao notar que “os três pilares caminham juntos” [E1], promove uma visão integrada onde o social é considerado uma parte fundamental da agenda ESG e não uma questão secundária, embora saibamos que na prática a realidade é outra. Já a entrevistada 4, ao

mencionar que “a dimensão social costuma ser a mais desafiadora” [E4], reforça que esse pilar exige transformações mais significativas.

A subcategoria Baixa formalização das práticas sociais internas surge da observação de que muitas pequenas empresas ainda carecem de políticas formais robustas em termos de igualdade, proteção e regulamentação, as quais ainda são frágeis, mal organizadas ou insuficientemente institucionalizadas. Embora o conjunto de dados apresente alguns avanços isolados, indica também que essas práticas não estão totalmente estabelecidas na estrutura produtiva.

Assim, esta categoria evidencia que o aspecto social, estruturado por suas subcategorias, implica alterações organizacionais mais profundas do que a simples adequação de documentos. Ela influencia as interações no ambiente de trabalho, os padrões históricos de gênero e a habilidade da empresa em implementar práticas internas que realmente apoiem a agenda ESG.

#### **5.5.10 ESG como estratégia econômica e políticas públicas**

A décima e última categoria demonstra que, embora o ESG frequentemente seja implementado nas pequenas empresas devido a pressões externas, ele é igualmente visto como um ativo estratégico, uma ferramenta de competitividade e um meio de fortalecimento institucional. Simultaneamente, o conjunto de dados evidencia que essa adoção estratégica está condicionada a fatores públicos e privados que viabilizam sua implementação.

A subcategoria ESG como valor econômico e competitivo reúne falas que ligam essa agenda à reputação, competitividade, posição no mercado e sustentabilidade do negócio. Na entrevista 1, isso é apontado pela declaração de que “é possível equilibrar competitividade e responsabilidade” [E1]. A entrevistada 2 reforça essa ideia ao citar “valor econômico, reputacional e operacional” [E2]. O entrevistado 6 enriquece essa interpretação ao mencionar “diferenciação competitiva e longevidade do negócio” [E6], enquanto o entrevistado 7 resume essa visão ao referir-se ao “ESG como instrumento de competitividade” [E7]. Esses comentários indicam que, em parte do material analisado, o ESG já é visto como um ativo estratégico, e não apenas como uma despesa.

A subcategoria Crédito e incentivos para viabilização destaca que essa dimensão estratégica necessita de recursos materiais para se realizar. O entrevistado 3 afirma que são essenciais “incentivos fiscais, políticas de crédito” [E3], mostrando que a implementação do ESG requer ferramentas econômicas que amenizem os desafios da

transição. Essa subcategoria se torna fundamental, pois liga a agenda ESG à efetiva capacidade de investimento e adaptação dos pequenos negócios.

Por fim, a subcategoria Regulação, educação e apoio institucional destaca a relevância do papel do Estado, da formulação de normas regulatórias e da existência de mecanismos de suporte. A entrevistada 4, ao defender "políticas de compra mais justas" [E4], inclui a gestão da cadeia nesse debate. O entrevistado 5, ao citar "leis... de impacto" [E5], reforça a relevância regulatória e institucional da pauta. Diante disso, o corpus sugere que, para que o ESG seja incorporado, é fundamental que seja apoiado por um contexto regulatório mais abrangente, além de informação e suporte adequados.

Em conjunto, as três subcategorias desta última categoria evidenciam que, no material analisado, o ESG é visto tanto como uma exigência quanto como uma oportunidade. Ele pode oferecer vantagens estratégicas, desde que esteja amparado por instrumentos de crédito, incentivos, regulação clara e apoio institucional consistente.

### **5.6 Discussão interpretativa**

A análise conjunta das categorias permite afirmar que o principal significado que se destaca do conjunto é a formação de um ESG relacional, caracterizado por assimetrias e influenciado por condições materiais. No caso das pequenas empresas têxteis fornecedoras dos grandes magazines, sua adoção depende mais das circunstâncias reais de inserção na cadeia produtiva do que de um comprometimento concreto com princípios. Isso implica que a inclusão do ESG não deve ser vista como um processo simples ou exclusivamente interno. Pelo contrário, trata-se de uma dinâmica marcada por pressões externas, limitações internas e contradições estruturais que são características do contexto do *fast fashion*.

Sob a perspectiva da categoria Governança da cadeia e indução do ESG, especialmente nas subcategorias Centralidade dos grandes atores na indução do ESG e Desigualdade entre o topo da governança e a base produtiva, observa-se que o ESG emerge como uma agenda promovida externamente. As declarações de E1, E3 e E4 são reveladoras ao demonstrar que grandes marcas, importantes redes de varejo e cadeias mais desenvolvidas atuam como os principais impulsionadores e disseminadores do tema. Quando E3 relaciona a adaptação à "sobrevivência" [E3], fica claro que a integração do ESG na rotina das pequenas empresas muitas vezes depende de suas relações comerciais, mais do que de convicções internas. Na entrevista 4, ao observar que os progressos são "mais visíveis no nível corporativo do que na base produtiva" [E4], oferece uma análise

crítica, indicando que a promoção do ESG ocorre de forma mais acelerada na esfera da governança e comunicação das grandes empresas do que nas reais condições de produção dos fornecedores.

Esse dado conversa diretamente ao problema da pesquisa, pois evidencia que entender como as pequenas empresas adotam práticas de ESG requer uma análise da cadeia como uma estrutura de poder e normatização. A adoção não acontece em um vazio institucional, sendo que ela é influenciada por demandas estabelecidas por grandes magazines, por certificações, por padrões de mercado e por organizações intermediárias que auxiliam na interpretação dessas exigências. Nesse contexto, a subcategoria de Encadeamento produtivo e mediação institucional se torna significativa, pois sugere que a agenda avança não apenas por imposição direta, mas através de mediações que buscam torná-la mais compreensível e em certa medida, mais acessível.

Pressões e exigências da cadeia, sobretudo das subcategorias Exigências formais de conformidade, Adaptação imediata para permanência no mercado e Busca de viabilidade e justiça nas cobranças, percebe-se uma diferença significativa entre o avanço da agenda e a capacidade de sua implementação. O material analisado mostra que a popularização do termo ESG e o aumento das demandas aconteceram de maneira mais acelerada do que a criação de condições práticas para sua verdadeira incorporação nas bases. Essa tensão fica evidente quando a entrevistada 2 menciona a importância de que as exigências sejam “justas e viáveis” [E2], e a entrevistada 7 se refere a empresas que estão “se obrigando a fazer ajustes de imediato” [E7]. Em ambas as situações, é possível observar que a adaptação é influenciada por prazos externos, que nem sempre se alinham ao ritmo que os pequenos negócios podem acompanhar.

Essa tensão se intensifica ao se analisar as subcategorias da categoria Barreiras de implementação. As subcategorias Barreiras culturais e informacionais, Barreiras financeiras e estruturais, Limites de escala e porte e Dificuldade de manutenção e continuidade das práticas evidenciam que as restrições enfrentadas pelas pequenas empresas são de natureza multidimensional. As declarações de E1 e E2 refletem limitações culturais e informacionais, enquanto E3, E4, E5 e E6 destacam restrições financeiras, estruturais, de escala e de tempo. A presença desses fatores leva à conclusão de que a adoção do ESG não se restringe a questões econômicas. Também envolve aspectos como maturidade organizacional, capacidade gerencial, disponibilidade de tempo e manutenção de processos. A observação do entrevistado 5, ao afirmar que “muitas empresas desistem... pelo valor da certificação” [E5], e a menção do entrevistado

6 sobre a “recertificação” [E6], demonstram que a continuidade da adequação é tão desafiadora quanto o processo de adesão inicial.

Um outro aspecto importante de análise surge da categoria Assimetria e relação entre grandes e pequenos, em especial das subcategorias Assimetria de poder na cadeia e Exigência unilateral versus parceria. Os dados revelam que os grandes compradores dominam a definição de preços, prazos, padrões e critérios de continuidade, enquanto os pequenos fornecedores enfrentam riscos produtivos e são obrigados a adaptar suas operações sob pressão. A declaração da entrevistada 4, ao mencionar que os grandes magazines “definem preços, prazos, volumes e padrões”, é esclarecedora, pois demonstra que a demanda por sustentabilidade convive com condições comerciais que restringem as margens de adaptação dos pequenos fornecedores. Isso indica que a dificuldade em implementar práticas de ESG nos pequenos negócios não pode ser atribuída somente a uma resistência interna, sendo que ela também resulta de uma contradição sistêmica entre a pressão por conformidade e a lógica econômica que impulsiona o *fast fashion*.

A categoria Certificações, auditorias e legitimação, por meio das subcategorias Acessibilidade econômica dos selos, Manutenção e recertificação e Certificação como legitimação e acesso ao mercado, destaca essa dualidade estrutural. No relato da entrevistada 7, as certificações são vistas como uma forma de oferecer credibilidade e um diferencial competitivo, indicando que atuam como bens que garantem legitimidade e acesso a mercados mais rigorosos. Na entrevista 3, os “selos... com benefícios em licitações públicas” revelam benefícios em termos de posicionamento. No entanto, E1 e E5 destacam seu custo, enquanto E4 aponta o perigo de uma aplicação “burocrática”. Isso indica que a certificação reúne, em um único instrumento, duas lógicas simultâneas, por um lado, desenvolvimento, validação e inclusão e por outro, custos, critérios de seleção e a possibilidade de burocratização. Para pequenas empresas, a certificação pode oferecer uma verdadeira oportunidade, mas isso só ocorre quando há suporte, mediação e uma estrutura institucional alinhada à sua realidade.

Em relação aos três pilares do ESG, a análise indica uma desigualdade interna na sua aplicação. A categoria Economia circular e práticas ambientais, especialmente pelas subcategorias Economia circular e reaproveitamento e Limites técnicos e econômicos da transição ambiental, demonstra que o pilar ambiental já está fortemente ligado a temas como rastreabilidade, gestão de resíduos, água, reaproveitamento e circularidade. Assim, há uma certa consolidação desse conhecimento no discurso do setor, conforme evidenciado em E1 e E5. Contudo, E4 e E6 evidenciam que a dimensão ambiental ainda

depende de investimento, tecnologia, escala e integração, o que restringe seu desenvolvimento completo. Por outro lado, a categoria Pilar social e gênero, em especial as subcategorias Liderança feminina, Mulheres em funções operacionais antes masculinizadas e Baixa formalização de práticas sociais internas, revela um pilar social que é particularmente sensível, pois envolve gestão de pessoas, formalização, reestruturação do trabalho e dinâmicas de gênero. A observação da entrevistada 4 de que “a dimensão social geralmente é a mais desafiadora” [E4] resume este ponto e contribui para entender por que essa dimensão enfrenta maiores dificuldades para se consolidar.

A questão de gênero enriquece ainda mais essa análise. As declarações de E2, E3, E5, E6 e E7 evidenciam um cenário em mudança. Onde permanece uma liderança predominantemente masculina, surgem iniciativas para fortalecer lideranças femininas, existem contextos em que a liderança feminina se torna mais comum e há esforços para integrar mulheres em atividades dominadas por homens. Essa diversidade dificulta a aplicação de generalizações simples e indica que as mudanças relacionadas ao gênero variam conforme o ambiente, o tipo de organização e o nível de formalização das práticas sociais internas. O que se pode inferir do conjunto de dados é que ocorrem deslocamentos significativos, porém ainda de forma desigual e nem sempre respaldados por políticas internas consistentes.

Por fim, a categoria ESG como estratégia econômica e políticas públicas, especialmente nas subcategorias ESG como valor econômico e competitivo, Crédito e incentivos para viabilização e Regulação, educação e apoio institucional, demonstra que apesar das inúmeras dificuldades mencionadas, o ESG é também interpretado pelos entrevistados como uma ferramenta econômica. E1, E2, E6 e E7 ligam essa agenda à competitividade, à reputação, à sustentabilidade a longo prazo e à diferenciação. Isso aponta que o ESG não é visto apenas como um custo ou até mesmo uma obrigação. A sua implementação está ligada a fatores já discutidos acima, como acesso a crédito, incentivos externos, regulamentos, suporte técnico e relações comerciais mais justas.

A discussão interpretativa revela que a implementação do ESG nas pequenas empresas têxteis fornecedoras dos grandes magazines não pode ser vista simplesmente como uma escolha de estar ou não estar alinhado a essa prática. O que se destaca na análise é um quadro mais complexo, onde a adoção dessa agenda acontece em diferentes graus, com variações de intensidade e em meio a contradições estruturais que atravessam a cadeia produtiva, a estrutura interna das empresas e o modelo de negócios do *fast fashion*.

## 5.7 Síntese final

A análise realizada neste capítulo permite vermos que a implementação de práticas de ESG por pequenas empresas do setor têxtil que atuam como fornecedoras para grandes magazines ocorre em um contexto repleto de pressões externas, desigualdades de poder e limitações materiais na sua aplicação. Ao considerar as categorias Governança da cadeia e indução do ESG, Pressões e exigências da cadeia e Assimetria e relação entre grandes e pequenos, o corpus revela que essas empresas começam a adotar a agenda de forma significativa em resposta à pressão do setor, às exigências de certificação, aos critérios de sustentabilidade comercial e às intervenções institucionais que promovem e interpretam a questão.

Entre os principais obstáculos, especialmente na categoria de Barreiras de implementação, destacam-se as subcategorias Barreiras culturais e informacionais, Barreiras financeiras e estruturais, Limites de escala e porte e Dificuldade de manutenção e continuidade das práticas. As declarações de E1 e E2 indicam que o problema frequentemente se inicia no âmbito da compreensão e da conscientização. Por outro lado, E3, E4, E5, E6 e E7 demonstram que mesmo quando existe compreensão, continuam a existir desafios práticos como falta de capital, tempo, estrutura e capacidade de manter as iniciativas. Em conjunto, essas evidências destacam que a adoção do ESG enfrenta restrições que não podem ser desconsideradas em análises que se concentram apenas nos aspectos normativos.

Ao mesmo tempo, a pesquisa destaca oportunidades fundamentais, especialmente as observadas nas categorias Suporte e desenvolvimento para adequação, Certificações, auditorias e legitimação e ESG como estratégia econômica e políticas públicas. O ESG se destaca como uma forma de aprimorar a gestão, abrir portas para novos mercados, aumentar a credibilidade, oferecer vantagem competitiva e fortalecer as instituições. Apesar de sua dualidade, as certificações atuam como ferramentas essenciais de legitimação e evidência. O suporte institucional, quando persistente, diminui a distância entre as demandas e as capacidades, e a própria agenda ESG, em certos contextos, é vista como um recurso estratégico, em vez de apenas uma obrigação.

Entretanto, a análise deixa claro que essas oportunidades não estão disponíveis de maneira igual para todos. Na ausência de suporte técnico, recursos financeiros, incentivos, critérios adaptados ao porte das empresas e políticas de compras mais justas, a mesma agenda que tem o potencial de alavancar também pode provocar exclusão. Em outras palavras, o ESG pode atuar como um impulsionador do desenvolvimento ou como

um instrumento que favorece desigualdades, dependendo das condições específicas de sua aplicação. Nesse sentido, a articulação entre as subcategorias Acessibilidade econômica dos selos, Apoio financeiro e transição para adequação e Crédito e incentivos para viabilização se torna esclarecedora.

Desse modo, esse capítulo permite entendermos que a adoção do ESG por parte das pequenas empresas têxteis fornecedoras não se baseia apenas na presença de exigências ou na promoção de discursos corporativos sobre sustentabilidade. É necessário que haja uma transformação nas condições de governança da cadeia, divisão de responsabilidades entre os envolvidos, reconhecimento das particularidades dos pequenos negócios e a criação de ferramentas institucionais que possibilitem uma transição justa e efetiva. Sem essas condições, o ESG tende a ser mais uma linguagem normativa, reputacional e documental do que uma prática profundamente integrada.

Essa percepção abre caminho para as conclusões finais, uma vez que sugere que a discussão sobre ESG, dentro do contexto analisado, deve ser vista não apenas como uma questão de conformidade, mas como uma verdadeira disputa entre demandas e possibilidades, entre pressão e apoio, entre discurso e mudança real nas condições de produção dentro da cadeia do *fast fashion*.

## CONCLUSÃO

A presente dissertação surgiu da compreensão de que a moda, além de sua dimensão estética e comercial, é um sistema social, econômico e simbólico repleto de contradições. Embora impulse amplas cadeias produtivas, gere empregos e agregue valor econômico, especialmente no setor têxtil, ela também opera sob uma lógica caracterizada pela aceleração do consumo, pela pressão por redução de custos, pela cultura do descartável e por impactos socioambientais duradouros. Dentro desse cenário, a pesquisa teve como objetivo investigar como pequenas empresas do setor têxtil, que atuam como fornecedoras para grandes magazines, estão integrando práticas de ESG em suas operações. A formulação desse questionamento foi significativa, pois transferiu a discussão sobre ESG de um plano teórico e muitas vezes idealizado para a realidade dos pequenos negócios que estão inseridos em cadeias desiguais, concentradas e sob a pressão do *fast fashion*.

Partindo desse ponto, a pesquisa destacou que o ESG, dentro do contexto investigado, não se caracteriza de forma espontânea. Pelo contrário, os resultados revelam que sua disseminação se dá em grande parte por influência externa, facilitada por grandes magazines, certificações, exigências de conformidade, redes institucionais de suporte e mecanismos de legitimação que se intensificam mais no topo da cadeia do que em sua base. Isso implica que a adoção do ESG por pequenas empresas não resulta apenas de convicções éticas ou de um planejamento estratégico independente, mas sim de um processo, marcado por pressões do mercado, desigualdades de poder, limitações estruturais e esforços de adaptação.

Nesse sentido, as conclusões reafirmam o que já era sinalizado pela literatura existente. Conforme discutido por Irigay e Stocker, assim como por Martyniuk e Sousa, a sustentabilidade nas empresas não pode ser compreendida apenas como um compromisso moral, pois também envolve disputas por reputação, interesses estratégicos e mecanismos de valorização organizacional.

O método adotado, baseado em pesquisa qualitativa, triangulação e análise de conteúdo conforme proposto por Bardin, possibilitou uma compreensão analítica sobre o fenômeno em questão. A revisão manual das entrevistas, classificada em categorias e subcategorias, revelou que elementos como governança da cadeia, pressões do mercado, requisitos operacionais, apoio institucional, barreiras à implementação, certificações, circularidade, aspectos sociais e o valor estratégico do ESG são dimensões interconectadas.

Essa conexão foi fundamental, pois permitiu enxergar o ESG não apenas como um conjunto fixo de ações, mas como um campo de tensões entre exigências e capacidades de resposta, entre discurso e realidade, e entre reputação e transformação real. Assim, trata-se de uma agenda que, no contexto das pequenas empresas do setor têxtil, só pode ser entendida à luz da posição subordinada que elas ocupam em cadeias produtivas controladas por grandes magazines.

Em relação aos principais achados, a dissertação revela que as pequenas empresas enfrentam a adoção do ESG em um contexto de desvantagem. Elas são pressionadas a atender a exigências cada vez mais rigorosas de rastreabilidade, formalização, documentação, conformidade trabalhista, responsabilidade socioambiental e capacidade de evidenciar práticas, enquanto lidam com restrições significativas de recursos, tempo, escala, conhecimento técnico e acesso a financiamento.

Dessa forma, o ESG é percebido como uma condição para se manter em certos mercados. Para essas empresas, lidar com o ESG é necessário gerenciar a tensão entre conformidade e sobrevivência. Essa observação responde diretamente à questão de pesquisa, pois demonstra que a adoção das práticas ocorre em um ambiente caracterizado por dependência, vulnerabilidade e pressão assimétrica.

A pesquisa destacou que essas empresas possuem um entendimento sobre ESG, embora seja ainda pequeno. Entre as oportunidades destacadas estão a chance de se diferenciar no mercado e a possibilidade de novas parcerias. Porém, entre as barreiras incluem-se a falta de recursos, a dificuldade em manter as exigências e o desafio de equilibrar as pressões.

É possível afirmar que os objetivos específicos foram abordados de forma consistente com o material examinado. A dinâmica do *fast fashion* foi descrita como uma estrutura concentrada, onde os grandes magazines exercem controle, estabelecem critérios e impõem exigências aos pequenos. O nível de consciência em relação a ESG foi identificado, mas mostrou-se pouco para assegurar, por si só, a efetiva implementação das práticas.

As limitações em recursos, conhecimento e organização surgiram como barreiras significativas, indicando que a adoção do ESG requer competências reais, e não apenas uma adesão superficial. As motivações para sua adoção mostraram-se diversas, envolvendo estratégias, busca por vantagem competitiva, exigências contratuais, pressão reputacional e imposições do mercado. Por fim, o processo de integração do ESG demonstrou desigualdades entre os três pilares, com a dimensão ambiental recebendo

maior destaque nas discussões, a governança associada à formalização e aos evidentes instrumentos de verificação, e o aspecto social se apresentando como uma das áreas mais delicadas e desafiadoras para se implementar.

Esse último ponto merece uma atenção especial. Embora a agenda ambiental frequentemente ocupe um lugar de destaque nas discussões sobre o ESG, a pesquisa demonstra que, no setor têxtil, o aspecto social continua sendo uma área problemática, ainda que os entrevistados tenham demonstrado certa resistência em entrar no assunto.

As condições de trabalho, a informalidade, a precarização e a desigualdade de gênero pontuam que o ESG não pode ser limitado a materiais recicláveis e discursos sobre circularidade. Assim, a dissertação aponta que esse conceito pode se tornar inadequado se for utilizado apenas como uma ferramenta de linguagem corporativa visando apenas reputação.

As contribuições da pesquisa se distribuem, portanto, em dois aspectos importantes. No aspecto teórico, o estudo oferece uma nova perspectiva ao relacionar a discussão sobre ESG com as particularidades da gestão de pequenas empresas em cadeias produtivas, destacando que a sustentabilidade não está igualmente acessível a todos.

Ao invés de manter uma visão abstrata da agenda ESG, a dissertação demonstra que sua implementação é influenciada pelo contexto, pelo poder, pela mediação institucional e pela capacidade organizacional. No aspecto empírico, a pesquisa indica que a base fornecedora, apesar de ser cada vez mais pressionada a se adequar, não recebe necessariamente condições justas para promover a transformação necessária. Dessa forma, o trabalho ajuda a esclarecer uma área frequentemente obscurecida pelos discursos mais otimistas relacionados à moda sustentável, à economia circular e à inovação responsável. Como já apontaram Bruno, Gale e Brown, assim como outros autores envolvidos na discussão sobre gestão e sustentabilidade, é impossível pensar em uma transformação setorial sem levar em conta as assimetrias concretas que delimitam as possibilidades de atuação dos pequenos negócios.

Nesse aspecto, torna-se fundamental realizar uma análise comparativa entre o Sebrae e o Sistema B. O material analisado revela que ambas as entidades desempenham um papel significativo na promoção da agenda ESG, porém, partem de abordagens diferentes.

O Sebrae se destaca como um agente focado em adequar a sustentabilidade à realidade dos pequenos negócios, proporcionando suporte, aconselhamento, desenvolvimento, acesso a ferramentas gerenciais e assistência para certificações. Sua

atuação, conforme apresentado na dissertação, aproxima o ESG de uma perspectiva mais educativa e prática, visando facilitar a participação e a permanência dos pequenos negócios em ambientes mais desafiadores.

Por outro lado, o Sistema B está vinculado a uma visão mais abrangente sobre propósito, impacto e governança voltada para as partes interessadas, oferecendo uma concepção robusta e teoricamente avançada de empresas responsáveis, embora com maiores exigências em termos de tempo, maturidade organizacional e solidez financeira.

A distinção entre os dois se torna ainda mais clara quando a discussão se concentra nas certificações. De acordo com o texto, o Sebrae se posiciona como um facilitador que ajuda a eliminar barreiras de acesso e cobre parte das despesas de certificação, o que torna esse processo mais viável para pequenas empresas. Por outro lado, o Sistema B também possui considerável impacto econômico e operacional. O desafio aqui não reside na proposta do Sistema B, que é pertinente e alinhada a uma visão ampliada de governança e impacto.

O problema se manifesta na realidade brasileira, caracterizada por desigualdade estrutural, limitação na capacidade de investimento e alta vulnerabilidade dos pequenos negócios. Nesse contexto, a adesão a certificações mais rigorosas pode passar a ser mais um reflexo da capacidade financeira de manter essas certificações do que um verdadeiro compromisso com mudanças. Assim, a crítica se torna necessária, quando a certificação deixa de ser um meio de evolução e se transforma em uma barreira para a entrada ou permanência, há um risco de reforçar desigualdades em vez de combatê-las. Portanto, é pertinente indagar até que ponto é interessante para um pequeno negócio no Brasil ter selo B, se o custo dessa permanência superar sua capacidade de permanência.

Essa crítica se amplia quando observamos que as certificações, auditorias e selos ocupam posição importante na agenda ESG, pois mesmo com tantos aspectos positivos, elas também introduzem mais burocracia, custo e exigência. O risco então é que o ESG se torne mais visível no papel do que na prática.

Referente as limitações da pesquisa, a principal restrição surge da impossibilidade de realizar o campo como inicialmente idealizado com as pequenas fornecedoras identificadas, o que resultou na escolha de uma abordagem alternativa, que envolveu entrevistas com especialistas e representantes institucionais de diversos segmentos da cadeia. Essa mudança de estratégia não diminui o valor do estudo, pelo contrário, evidencia a dificuldade de acesso a esse contexto produtivo, que é uma parte do problema em questão. No entanto, isso traz um importante limite, as conclusões aqui apresentadas

constroem uma visão da realidade das pequenas empresas com base em percepções bem fundamentadas e contextualizadas, e não em um conjunto abrangente de relatos diretamente obtidos dessas fornecedoras. Portanto, é necessário ter cautela ao generalizar os resultados.

Além disso, a pesquisa foca em um recorte específico, que envolve pequenas empresas têxteis que atuam como fornecedoras de grandes magazines dentro do cenário do *fast fashion*, avaliadas pela perspectiva do ESG e da economia circular. Essa escolha foi fundamental e alinhada com os objetivos do estudo, mas implica que os achados não devem ser generalizados para toda a indústria da moda ou para todas as pequenas empresas no Brasil. O valor da pesquisa reside, de fato, em sua profundidade analítica, e não na intenção de ser abrangente.

Como agenda futura, o estudo abre oportunidades importantes. A primeira delas é conduzir investigações com acesso direto às pequenas fornecedoras, especialmente para confrontar, aprofundar e refinar as análises geradas por este trabalho. Também são recomendáveis pesquisas comparativas entre empresas que possuem certificação e aquelas que não têm, entre negócios que mantêm selos de qualidade e os que os abandonam devido à falta de viabilidade econômica, e entre cadeias que distribuem de maneira mais ou menos justa os custos relacionados à adequação socioambiental. Além disso, há espaço para estudos sobre o aspecto social, especialmente no que se refere às condições de trabalho, à formalização, à desigualdade de gênero e às vulnerabilidades estruturais que permeiam a cadeia têxtil. Por fim, é importante obter dados sobre o impacto de políticas públicas, linhas de financiamento e mecanismos de apoio.

Em resumo, esta pesquisa conclui que o ESG nas pequenas empresas têxteis que fornecem para grandes magazines ainda não se configura como uma prática completamente estabelecida e integrada, mas sim como um processo marcado por tensões, desigualdades e frequentemente influenciado por fatores externos. A análise revela que existe um movimento de aprendizado, tentativas de adaptação e um reconhecimento crescente da relevância desse tema. Contudo, também evidencia limitações significativas para sua implementação, especialmente quando os custos das mudanças recaem desproporcionalmente sobre os segmentos mais vulneráveis da cadeia produtiva. Dessa forma, embora o ESG possa servir como uma nova direção para esses negócios, existe também o risco de se transformar apenas em uma estratégia de imagem e promoção.

Em última análise, a reflexão inevitavelmente retorna à noção de moda sustentável. Ao longo da dissertação, ficou claro que a moda, como mencionado por diversos autores, especialmente Carvalhal, permanece fortemente atrelada à lógica da inovação, do desejo e do descarte. Por isso, a questão final não pode ser superficial. Não é suficiente indagar se a moda pode ser sustentável, e sim é essencial questionar em que condições ela abandonaria sua dependência da insustentabilidade para seguir existindo da maneira que se organiza atualmente. Com base nos resultados desta pesquisa, a conclusão permanece crítica, a moda, sobretudo no caso do *fast fashion*, não é sustentável. E é improvável que se torne, enquanto a circularidade for mais uma narrativa do que uma mudança real, enquanto o aspecto social continuar subordinado ao ritmo da produção e enquanto pequenas empresas forem pressionadas a manter, com recursos limitados, a face ética de uma cadeia que ainda se baseia na velocidade, na redução de custos e na descartabilidade. Nesse contexto, a dissertação não finaliza o debate, pelo contrário, ela o traz de volta de uma forma ainda mais desafiadora e necessária, quando a moda se tornará sustentável, se sua lógica atual requer precisamente o oposto.

## REFERÊNCIAS

- ABECASSIS-MOEDAS, Céline. Integrating design and retail in the clothing value chain: An empirical study of the organisation of design. **International Journal of Operations & Production Management**, [S. l.], v. 26, n. 4, p. 412–428, 2006. DOI: 10.1108/01443570610650567. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1108/01443570610650567>.
- ABIT. **O papel transformador do setor têxtil no empoderamento feminino no Brasil - Abit**. 2025. Disponível em: <https://www.abit.org.br/noticias/o-papel-transformador-do-setor-textil-no-empoderamento-feminino-no-brasil>.
- ABIT. **Perfil do Setor**. 2024. Disponível em: <https://www.abit.org.br/cont/perfil-do-setor>.
- ABIT. **Quem somos**. [s.d.]. Disponível em: <https://www.abit.org.br/cont/quemsomos>.
- ABRISHAMI, Shayan et al., Textile recycling and recovery: An Eco-friendly perspective on textile and garment industries challenges. **Textile Research Journal : Publication of Textile Research Institute, Inc. and the Textile Foundation**, [S. l.], 2024. DOI: 10.1177/00405175241247806. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1177/00405175241247806>.
- ALCALDE-CALONGE, Alberto; RUIZ-PALOMINO, Pablo; SÁEZ-MARTÍNEZ, Francisco José. The circularity of the business model and the performance of bioeconomy firms: An interactionist business-environment model. **Cogent Business & Management**, [S. l.], v. 9, n. 1, 2022. DOI: 10.1080/23311975.2022.2140745. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1080/23311975.2022.2140745>.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo, SP: Edições 70, 2016.
- BARTL, Andreas; IPSMILLER, Wolfgang. Fast fashion and the Circular Economy: Symbiosis or antibiosis? **Waste Management & Research: The Journal of the International Solid Wastes and Public Cleansing Association, ISWA**, [S. l.], v. 41, n. 3, p. 497–498, 2023. DOI: 10.1177/0734242X221149639. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1177/0734242X221149639>.
- BOGDAN, Victoria; RUS, Luminița; MATICA, Diana Elisabeta. The interconnection of double materiality assessment, circularity practices disclosure and business development in the fast fashion industry. **Sustainability**, [S. l.], v. 17, n. 4, p. 1619, 2025. DOI: 10.3390/su17041619. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.3390/su17041619>.
- BORA, Irfan et al., The transformation of government accountability and reporting. **Journal of Emerging Technologies in Accounting**, [S. l.], v. 18, n. 2, p. 1–

21, 2021. DOI: 10.2308/jeta-10780. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.2308/jeta-10780>.

BRASIL. **Ministério da Saúde**. 2016. Disponível em: [https://bvsmms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/cns/2016/res0510\\_07\\_04\\_2016.html](https://bvsmms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/cns/2016/res0510_07_04_2016.html).

BRESSANELLI, Gianmarco; VISINTIN, Filippo; SACCANI, Nicola. Circular Economy and the evolution of industrial districts: a supply chain perspective. **International Journal of Production Economics**, [S. l.], v. 243, n. 108348, p. 108348, 2022. DOI: 10.1016/j.ijpe.2021.108348. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijpe.2021.108348>.

BRIGA-SÁ, Ana et al., Textile waste as an alternative thermal insulation building material solution. **Construction and Building Materials**, [S. l.], v. 38, p. 155–160, 2013. DOI: 10.1016/j.conbuildmat.2012.08.037. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.conbuildmat.2012.08.037>.

BRUNO, Flávio da Silveira. **A quarta revolução industrial do setor têxtil e de confecção: a visão de futuro para 2030**. Estação das Letras e Cores, 2017.

BUENO, Alexandre Marcelo. Representações do imigrante boliviano: questões enunciativas. **Cadernos de Campo: Revista de Ciências Sociais**, [S. l.], n. 28, p. 245–266, 2020. DOI: 10.47284/2359-2419.2020.28.245266. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.47284/2359-2419.2020.28.245266>.

C&A. **Iniciativas do Brasil**. 2024a. Disponível em: <https://sustentabilidade.cea.com.br/pt-br/Iniciativas/Paginas/circular.aspx>.

C&A. **Movimento ReCiclo**. 2024b. Disponível em: <https://sustentabilidade.cea.com.br/pt-br/Paginas/MovimentoReciclo.aspx>.

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

CENTOBELLI, Piera et al., Slowing the fast fashion industry: An all-round perspective. **Current Opinion in Green and Sustainable Chemistry**, [S. l.], v. 38, n. 100684, p. 100684, 2022. DOI: 10.1016/j.cogsc.2022.100684. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.cogsc.2022.100684>.

Circularidade. **Lojas Renner**, 2024. Disponível em: <https://www.lojasrennersa.com.br/sustentabilidade/meio-ambiente/circularidade/>.

Como ser um fornecedor de revenda. **Lojas Renner**, 2023. Disponível em: [https://www.lojasrennersa.com.br/wp-content/uploads/2023/05/guia\\_novos\\_fornecedores-2023.pdf](https://www.lojasrennersa.com.br/wp-content/uploads/2023/05/guia_novos_fornecedores-2023.pdf).

Conheça o Repassa: a Sacola do Bem que une moda e sustentabilidade. **Lojas Renner**, 2022. Disponível em: <https://blog.lojasrenner.com.br/2022/03/conheca-o-repassa-a-sacola-do-bem-que-une-moda-e-sustentabilidade/>.

DELMAS, Magali A.; BURBANO, Vanessa Cuerel. The drivers of greenwashing. **California Management Review**, [S. l.], v. 54, n. 1, p. 64–87, 2011. DOI: 10.1525/cmr.2011.54.1.64. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1525/cmr.2011.54.1.64>.

DICICCO-BLOOM, Barbara; CRABTREE, Benjamin F. The qualitative research interview. **Medical Education**, [S. l.], v. 40, n. 4, p. 314–321, 2006. DOI: 10.1111/j.1365-2929.2006.02418.x. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1365-2929.2006.02418.x>.

**Estudos e Pesquisas Sebrae - Sebrae**. [s.d.]. Disponível em: [https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/estudos\\_pesquisas/quem-sao-os-pequenos-negociosdestaque5,7f4613074c0a3410VgnVCM1000003b74010aRCRD](https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/estudos_pesquisas/quem-sao-os-pequenos-negociosdestaque5,7f4613074c0a3410VgnVCM1000003b74010aRCRD).

FAN, Kuo-Kuang; CHANG, Yi-Ting. Exploring the key elements of sustainable design from a social responsibility perspective: A case study of fast fashion consumers' evaluation of green projects. **Sustainability**, [S. l.], v. 15, n. 2, p. 995, 2023. DOI: 10.3390/su15020995. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.3390/su15020995>.

FASHION NETWORK. **Inditex expande a sua marca mais acessível para enfrentar a Shein**. 2024. Disponível em: <https://br.fashionnetwork.com/news/Inditex-expande-a-sua-marca-mais-acessivel-para-enfrentar-a-shein,1607728.html>.

FREITAS, Adriano Evangelista et al., ESG: OS DESAFIOS DE UMA GESTÃO SUSTENTÁVEL. **Revista Foco**, [S. l.], v. 16, n. 02, p. e1119, 2023. DOI: 10.54751/revistafoco.v16n2-180. Disponível em: [https://openurl.ebsco.com/EPDB%3Aagcd%3A5%3A2447189/detailv2?sid=ebsco%3Aplink%3Ascholar&id=ebsco%3Aagcd%3A164166977&crl=c&link\\_origin=scholar.google.com.br](https://openurl.ebsco.com/EPDB%3Aagcd%3A5%3A2447189/detailv2?sid=ebsco%3Aplink%3Ascholar&id=ebsco%3Aagcd%3A164166977&crl=c&link_origin=scholar.google.com.br)

GALATTI, Leticia Gabriela; BARUQUE-RAMOS, Julia. Brazilian potential for circular fashion through strengthening local production. **SN Applied Sciences**, [S. l.], v. 1, n. 11, 2019. DOI: 10.1007/s42452-019-1487-z. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1007/s42452-019-1487-z>.

GALE, William; BROWN, Samuel. Small business, innovation, and tax policy: A review. **National Tax Journal**, [S. l.], v. 66, n. 4, p. 871–892, 2013. DOI: 10.17310/ntj.2013.4.05. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.17310/ntj.2013.4.05>.

GARCIA-ORTEGA, Beatriz et al., Sufficient consumption as a missing link toward

sustainability: The case of fast fashion. **Journal of Cleaner Production**, [S. l.], v. 399, n. 136678, p. 136678, 2023. DOI: 10.1016/j.jclepro.2023.136678. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.136678>.

GUROVA, Olga. Practice theory approach to Gen Z's sustainable clothing consumption in Finland. **Young Consumers Insight and Ideas for Responsible Marketers**, [S. l.], v. 25, n. 3, p. 289–307, 2024. DOI: 10.1108/yc-06-2023-1765. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1108/yc-06-2023-1765>.

HAMLIN, Robert P.; MCNEILL, Lisa S. Marketing tactics for sustainable fashion and the circular economy: The impact of ethical labels on fast fashion choice. **Sustainability**, [S. l.], v. 15, n. 13, p. 10331, 2023. DOI: 10.3390/su151310331. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.3390/su151310331>.

HASLINGER, Simone et al., Upcycling of cotton polyester blended textile waste to new man-made cellulose fibers. **Waste Management (New York, N.Y.)**, [S. l.], v. 97, p. 88–96, 2019. DOI: 10.1016/j.wasman.2019.07.040. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.wasman.2019.07.040>.

HOUAISS, Antônio. **Dicionário Houaiss da língua portuguesa**. Objetiva Instituto Antônio Houaiss de Lexicografia, 1986.

HUANG, Caiyan et al., Launching smart circular supply chain practices toward sociotechnological synergy: An integrative influential fast fashion model. **Resources, Conservation, and Recycling**, [S. l.], v. 212, n. 107935, p. 107935, 2025. DOI: 10.1016/j.resconrec.2024.107935. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.resconrec.2024.107935>.

IRIGARAY, Hélio Arthur Reis; STOCKER, Fabricio. ESG: novo conceito para velhos problemas. **Cadernos EBAPE BR**, [S. l.], v. 20, n. 4, p. 1–4, 2022. DOI: 10.1590/1679-395186096. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395186096>.

KAWAMURA, Yuniya. **Fashion-ology: An introduction to fashion studies**. [s.l.] : Bloomsbury Publishing Plc, 2005.

KIRCHHERR, Julian. Circular economy and growth: A critical review of “post-growth” circularity and a plea for a circular economy that grows. **Resources, Conservation, and Recycling**, [S. l.], v. 179, n. 106033, p. 106033, 2022. DOI: 10.1016/j.resconrec.2021.106033. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.resconrec.2021.106033>.

KOPNINA, Helen. Circular economy and Cradle to Cradle in educational practice. **Journal of Integrative Environmental Sciences**, [S. l.], v. 15, n. 1, p. 119–

134, 2018. DOI: 10.1080/1943815x.2018.1471724. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1080/1943815x.2018.1471724>.

KOUAIB, Amel; MHIRI, Sameh; JARBOUI, Anis. Board of directors' effectiveness and sustainable performance: The triple bottom line. **The Journal of High Technology Management Research**, [S. l.], v. 31, n. 2, p. 100390, 2020. DOI: 10.1016/j.hitech.2020.100390. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.hitech.2020.100390>.

KÜMMERER, Klaus; CLARK, James H.; ZUIN, Vânia G. Rethinking chemistry for a circular economy. **Science (New York, N.Y.)**, [S. l.], v. 367, n. 6476, p. 369–370, 2020. DOI: 10.1126/science.aba4979. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1126/science.aba4979>.

LAARI, Sini; TÖYLI, Juuso; OJALA, Lauri. Supply chain perspective on competitive strategies and green supply chain management strategies. **Journal of Cleaner Production**, [S. l.], v. 141, p. 1303–1315, 2017. DOI: 10.1016/j.jclepro.2016.09.114. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.09.114>.

LI, Ting-Ting, et al., ESG: Research progress and future prospects. **Sustainability**, [S. l.], v. 13, n. 21, p. 11663, 2021. DOI: 10.3390/su132111663. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.3390/su132111663>.

LIPOVETSKY, Gilles. **O império do efêmero: a moda e seu destino nas sociedades modernas**. Editora Companhia das Letras, 2009.

LIU, Steven Y. H et al., MNE-NGO partnerships for sustainability and social responsibility in the global fast-fashion industry: A loose-coupling perspective. **International Business Review (Oxford, England)**, [S. l.], v. 29, n. 5, p. 101736, 2020. DOI: 10.1016/j.ibusrev.2020.101736. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ibusrev.2020.101736>.

LIU, Zhe; ADAMS, Michelle; WALKER, Tony R. Are exports of recyclables from developed to developing countries waste pollution transfer or part of the global circular economy? **Resources, Conservation, and Recycling**, [S. l.], v. 136, p. 22–23, 2018. DOI: 10.1016/j.resconrec.2018.04.005. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.resconrec.2018.04.005>.

MANDARIĆ, Doroteja; HUNJET, Anica; VUKOVIĆ, Dijana. The impact of fashion brand sustainability on consumer purchasing decisions. **Journal of Risk and Financial Management**, [S. l.], v. 15, n. 4, p. 176, 2022. DOI: 10.3390/jrfm15040176. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.3390/jrfm15040176>.

MARTÍN-CABELLO, Antonio. The historical development of the fashion system: a theoretical review. **Athenea Digital Revista de pensamiento e investigación social**, [S. l.], v. 16, n. 1, p. 265, 2016. DOI: 10.5565/rev/athenea.1338. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.5565/rev/athenea.1338>.

MARTYNIUK, Valdenise Leziér; SOUZA, Crisomar Lobo. de. **A comunicação das marcas baseada em ESG: um ensaio sobre os valores estruturais das práticas corporativas.** Digitaliza Conteúdo, 2023.

MENESES, Emerson Silva; JAYO, Martin; VICENTINI, C. Entre demonstrar e dissimular: notas sobre o papel do vestuário na expressão de homossexualidades masculinas na história do Brasil. **Revista caribeña de ciencias sociales**, [S. l.], n. 3, p. 17, 2019. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9151213>.

MERLI, Roberto; PREZIOSI, Michele; ACAMPORA, Alessia. How do scholars approach the circular economy? A systematic literature review. **Journal of Cleaner Production**, [S. l.], v. 178, p. 703–722, 2018. DOI: 10.1016/j.jclepro.2017.12.112. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.12.112>.

MESKINI, Meriem et al., Sustainability, profitability, and resiliency of the fast fashion industries during a pandemic. **Energy & Environment**, [S. l.], 2024. DOI: 10.1177/0958305x241239896. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1177/0958305x241239896>.

Moda Circular Riachuelo. Riachuelo, 2024. Disponível em: <https://www.riachuelo.com.br/campanha/r/moda-circular>.

NIINIMÄKI, Kirsi et al., The environmental price of fast fashion. **Nature Reviews. Earth & Environment**, [S. l.], v. 1, n. 4, p. 189–200, 2020. DOI: 10.1038/s43017-020-0039-9. Disponível em: <https://www.nature.com/articles/s43017-020-0039-9.pdf>.

O que é a economia linear? **The Ellen MacArthur Foundation**, 2023. Disponível em: <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/pt/o-que-e-economia-linear>.

ONU. **Who Cares Wins, 2004–08.** 2005. Disponível em: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/444801491483640669/pdf/113850-BRI-IFC-Breif-whocares-PUBLIC.pdf>.

OZDAMAR ERTEKIN, Zeynep; ATIK, Deniz; MURRAY, Jeff B. The logic of sustainability: institutional transformation towards a new culture of fashion. **Journal of Marketing Management**, [S. l.], v. 36, n. 15–16, p. 1447–1480, 2020. DOI: 10.1080/0267257x.2020.1795429. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1080/0267257x.2020.1795429>.

PEAKE, Katrina; KENNER, Jeff. ‘Slaves to Fashion’ in Bangladesh and the EU: Promoting decent work? **European Labour Law Journal**, [S. l.], v. 11, n. 2, p. 175–198, 2020. DOI: 10.1177/2031952520911064. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1177/2031952520911064>.

PILAR, Ana Flávia. **Gigante do varejo H&M chega a São Paulo no sábado com loja em shopping de luxo; veja como será**. 2025b. Disponível em: <https://oglobo.globo.com/economia/noticia/2025/08/20/gigante-do-varejo-handm- chega-a-sao-paulo-no-sabado-com-loja-em-shopping-de-luxo-veja-como-sera.ghtml>.

PILAR, Ana Flávia. **Redes de brechós crescem com economia circular, superam milhões em vendas e querem abrir centenas de lojas**. 2025a. Disponível em: <https://oglobo.globo.com/economia/negocios/noticia/2025/02/12/redes-de-brecho- crescem-com-economia-circular-superam-milhoes-em-vendas-e-querem-abrir-centenas- de-lojas.ghtml>.

POWELL, Helen. Spirals, spikes and spinning wheels: Temporal models challenging the sustainability agenda in relation to fast fashion consumption. **Fashion Style & Popular Culture**, [S. l.], v. 8, n. 4, p. 387–397, 2021. DOI: 10.1386/fspc\_00098\_1. Disponível em: [http://dx.doi.org/10.1386/fspc\\_00098\\_1](http://dx.doi.org/10.1386/fspc_00098_1).

Propósito e Governança para as Empresas B. **Sistema B Brasil**, 2024. Disponível em: <https://sistemabrasil.org/>.

REDECKER, Ana Cláudia. **PRÁTICAS DE ESG EM SOCIEDADES ANÔNIMAS DE CAPITAL ABERTO: UM DIÁLOGO ENTRE A FUNÇÃO SOCIAL INSTITUÍDA PELA LEI Nº 6.404/76 E A GERAÇÃO DE VALOR**. [s.d.]. Disponível em: [https://www.cidp.pt/revistas/rjlb/2021/2/2021\\_02\\_0059\\_0125.pdf](https://www.cidp.pt/revistas/rjlb/2021/2/2021_02_0059_0125.pdf).

RITCH, Elaine L.; SIDDIQUI, Noreen. Fashioning the circular economy with disruptive marketing tactics mimicking fast fashion’s exploitation of social capital: A case study exploring the innovative fashion rental business model “Wardrobe.” **Sustainability**, [S. l.], v. 15, n. 19, p. 14532, 2023. DOI: 10.3390/su151914532. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.3390/su151914532>.

SARKER, Md Rayhan et al., Circular economy strategies: a fuzzy DEMATEL decision framework for the fast fashion footwear manufacture. **Discover Sustainability**, [S. l.], v. 5, n. 1, 2024. DOI: 10.1007/s43621-024-00484-z. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1007/s43621-024-00484-z>.

SAXENA, Archana et al., Technologies empowered environmental, social, and governance (ESG): An Industry 4.0 landscape. **Sustainability**, [S. l.], v. 15, n. 1, p. 309,

2022. DOI: 10.3390/su15010309. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.3390/su15010309>.
- SCHOONJANS, Eline. From diversity to sustainability: Environmental and social spillover effects of board gender quotas. **Journal of Economic Behavior & Organization**, [S. l.], v. 222, p. 314–331, 2024. DOI: 10.1016/j.jebo.2024.04.026. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jebo.2024.04.026>.
- SEBRAE. ESG em MPEs. 2023. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/esg-em-mpes,24e9efcb3a6b8810VgnVCM1000001b00320aRCRD>.
- SEBRAE. Programa Nacional de Apoio às Micro e Pequenas empresas. 2021. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ac/artigos/programa-nacional-de-apoio-as-micro-e-pequenas-empresas,68aeb3cb415aa710VgnVCM1000000d701210aRCRD>.
- SEBRAE. Saiba como o Sebrae pode ajudá-lo a aprimorar seu negócio. 2022. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/saiba-como-o-sebrae-pode-ajuda-lo-a-aprimorar-seu-negocio,9cb22d59d26fa510VgnVCM10000004c00210aRCRD>.
- SEBRAE. Tipos de inovação: como a inovação social gera valor para pequenas empresas. 2025. Disponível em: <https://www.sebrae-sc.com.br/blog/tipos-de-inovacao-social-pequenas-empresas>.
- ULYSSEA, Gabriel. Informality: Causes and consequences for development. **Annual Review of Economics**, [S. l.], v. 12, n. 1, p. 525–546, 2020. DOI: 10.1146/annurev-economics-082119-121914. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1146/annurev-economics-082119-121914>.
- VANDENBROUCKE, Sarah. The portrayal of effectiveness of supplier codes of conduct in improving labor conditions in global supply chains: A systematic review of the literature. **Regulation & Governance**, [S. l.], 2023. DOI: 10.1111/rego.12514. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1111/rego.12514>.
- VICENTINI, Cláudia Regina Garcia; UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO; CÓ, Yasmin Alexandre; AVELAR, Suzana Helena. Discursos políticos na moda: o coletivo Estileras, uma análise semiótica. **ModaPalavra**, [S. l.], v. 13, n. 29, p. 229–259, 2020. DOI: 10.5965/1982615x13292020229. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.5965/1982615x13292020229>.
- VIEIRA, Igor Laguna; SILVA, Elmo Rodrigues Da; MARTINI JUNIOR, Luiz Carlos De. A materialidade nos relatórios de sustentabilidade: revisão da literatura. **Natural**

**Resources**, [S. l.], v. 11, n. 3, p. 112–122, 2021. DOI: 10.6008/cbpc2237-9290.2021.003.0014. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.6008/cbpc2237-9290.2021.003.0014>.

What is the meaning of a circular economy and what are the main principles? **The Ellen MacArthur Foundation**, 2020. Disponível em: [https://www.ellenmacarthurfoundation.org/topics/circular-economy-introduction/overview?utm\\_source=](https://www.ellenmacarthurfoundation.org/topics/circular-economy-introduction/overview?utm_source=).

WHITE, Candace L.; NIELSEN, Anne Ellerup; VALENTINI, Chiara. CSR research in the apparel industry: A quantitative and qualitative review of existing literature: CSR research in the apparel industry. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, [S. l.], v. 24, n. 5, p. 382–394, 2017. DOI: 10.1002/csr.1413. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1002/csr.1413>.

**WordClouds**. Disponível em: <https://www.wordclouds.com/>.

YASIN, Sohail; SUN, Danmei. Propelling textile waste to ascend the ladder of sustainability: EOL study on probing environmental parity in technical textiles. **Journal of Cleaner Production**, [S. l.], v. 233, p. 1451–1464, 2019. DOI: 10.1016/j.jclepro.2019.06.009. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.06.009>.

YIN, Robert K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Penso Editora, 2016.  
ZAMANI, Bahareh; SANDIN, Gustav; PETERS, Greg M. Life cycle assessment of clothing libraries: can collaborative consumption reduce the environmental impact of fast fashion? **Journal of Cleaner Production**, [S. l.], v. 162, p. 1368–1375, 2017. DOI: 10.1016/j.jclepro.2017.06.128. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.06.128>.

ZANJIRANI FARAHANI, Reza; ASGARI, Nasrin; VAN WASSENHOVE, Luk N. Fast fashion, charities, and the circular economy: Challenges for Operations Management. **Production and Operations Management**, [S. l.], v. 31, n. 3, p. 1089–1114, 2022. DOI: 10.1111/poms.13596. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1111/poms.13596>.

ZHANG, Bo; ZHANG, Yaozhong; ZHOU, Peng. Consumer attitude towards sustainability of fast fashion products in the UK. **Sustainability**, [S. l.], v. 13, n. 4, p. 1646, 2021. DOI: 10.3390/su13041646. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.3390/su13041646>.

## **ANEXO I: TCLE**

### **TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)**

Você está sendo convidado(a), como voluntário(a), a participar da pesquisa intitulada “O ESG À SOMBRA DO *FAST FASHION*: ANÁLISE EXPLORÁTORIA NOS PEQUENOS NEGÓCIOS”, sob a responsabilidade do pesquisador Lucas Pereira de Oliveira, mestrando em Administração na PUC-SP, sob a orientação do Prof. (a) Dra. Valdenise Leziér Martyniuk.

### **JUSTIFICATIVA**

Práticas ESG são amplamente difundidas junto às empresas multinacionais, de grande porte e de capital aberto, porém sua implementação em organizações menores ainda é pouco estudada.

### **OBJETIVO DA PESQUISA**

Explorar como empresas têxteis de pequeno porte em São Paulo/SP fornecedoras dos grandes magazines entendem e implementam práticas de ESG, identificando as barreiras enfrentadas e as oportunidades percebidas para integrar essas práticas em suas operações.

### **PROCEDIMENTOS**

A coleta de dados será realizada por meio de entrevista semiestruturada com gestores e representantes da empresa, em formato presencial ou remoto (Google Meet/Zoom e/ou Teams), conforme disponibilidade. O tempo estimado é de 1h30min. As entrevistas serão gravadas (áudio) mediante autorização do(a) participante e posteriormente transcritas para análise.

### **DURAÇÃO E LOCAL DA PESQUISA**

A pesquisa será conduzida entre novembro/2025 e janeiro/2026, junto a pequenas empresas têxteis fornecedoras de grandes varejistas nacionais.

### **RISCOS E DESCONFORTOS**

Não se prevê riscos físicos ou emocionais relevantes. O possível desconforto poderá ser apenas o tempo disponibilizado para a entrevista.

**BENEFÍCIOS:** A pesquisa trará benefícios indiretos aos participantes, contribuindo para ampliar o entendimento sobre os processos de ESG em pequenos negócios.

### **GARANTIA DE SIGILO**

As informações fornecidas terão caráter estritamente acadêmico, sendo garantido o sigilo da identidade da empresa e do(a) entrevistado(a). As gravações poderão serem feitas com a utilização do aparelho celular se pessoalmente, ou por meio da plataforma própria para reuniões sendo Google Meet/Zoom e/ou Teams, serão transcritas em documento

word/365. Após a transcrição o material será analisado e categorizado com o auxílio do software MAXQDA 2022 (VERBI Software, 2021). As gravações e todo o material descritos serão descartados após a aprovação da pesquisa, sendo previsto para o 1º semestre de 2026.

#### **GARANTIA DE RECUSA**

Sua participação é voluntária. Você poderá recusar-se a participar ou retirar seu consentimento a qualquer momento, sem qualquer prejuízo ou penalidade.

**ESCLARECIMENTO DE DÚVIDAS:** Em caso de dúvidas, você poderá entrar em contato com o pesquisador responsável: Lucas Pereira de Oliveira – E-mail: [lucas.peoliveira@gmail.com](mailto:lucas.peoliveira@gmail.com) / (11) 98521-6031.

Em caso de denúncias ou reclamações sobre sua participação e sobre questões éticas do estudo, você poderá entrar em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa da PUC-SP: Rua Ministro Godói, 969 – Sala 63-C, Perdizes, São Paulo/SP – CEP 05015-001 Telefone: (11) 3670-8466 – E-mail: [cometica@pucsp.br](mailto:cometica@pucsp.br). Horário de atendimento do CEP ao Público: Das 11h00 às 13h00 de 2ª a 4ª feira e das 15h30 às 17h00 de 5ª e 6ª feira.

De acordo com a Resolução nº 466/12 da CONEP (Comissão Nacional de Ética em Pesquisa) e Regimento dos Comitês de Ética em Pesquisa da PUC-SP, "toda pesquisa que, individual ou coletivamente, envolva o ser humano, de forma direta ou indireta, em sua totalidade ou em partes dele, incluindo o manejo de informações ou materiais", deve ser submetida à apreciação e acompanhamento do CEP.

Declaro que fui verbalmente informado e esclarecido sobre o presente documento, entendendo todos os termos acima expostos, e que voluntariamente aceito participar deste estudo. Também declaro ter recebido uma via deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, de igual teor, assinada pelo(a) pesquisador(a) principal ou seu representante, rubricada em todas as páginas.

Declaro que fui informado(a) sobre os objetivos e procedimentos da pesquisa, e que participo voluntariamente, tendo ciência de que minha identidade será preservada.

Local e Data: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Participante da pesquisa/Responsável legal

Na qualidade de pesquisador responsável pela pesquisa “O ESG À SOMBRA DO *FAST FASHION*: ANÁLISE EXPLORATÓRIA NOS PEQUENOS NEGÓCIOS”, sob a responsabilidade do pesquisador Lucas Pereira de Oliveira, mestrando em Administração na PUC-SP, sob a orientação do Prof. (a) Dra. Valdenise Leziér Martyniuk, declaro ter cumprido as exigências do(s) item(s) IV.3 e IV.4 (se pertinente), da Resolução CNS 466/12, a qual estabelece diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisas envolvendo seres humanos.

---

Pesquisador responsável – Lucas Pereira de Oliveira

**ANEXO II: ROTEIRO DE ENTREVISTA – E1**

1. Comente brevemente de sua atuação no setor têxtil e ESG.
2. Como a senhora enxerga a evolução das práticas de ESG dentro do setor têxtil brasileiro? Como a questão social, condições de trabalho, remuneração justa e inclusão, se manifesta dentro da pauta ESG do setor?
3. Quais tendências internacionais em sustentabilidade têm influenciado o setor nacional?
4. Quais barreiras culturais ou estruturais ainda dificultam a adoção do ESG no setor têxtil brasileiro?
5. Como o setor têxtil pode equilibrar competitividade econômica e responsabilidade socioambiental?
6. Quais mudanças estruturais têm sido observadas na cadeia produtiva têxtil nacional em função das pressões por ESG?
7. Em termos práticos, como o ESG tem sido incorporado pelas empresas do setor? Tem exemplos?
8. Quais tecnologias ou inovações têm contribuído para reduzir o impacto ambiental da produção têxtil?
9. Quais dimensões do ESG o setor têxtil tem mais dificuldade de operacionalizar?
10. A senhora entende que o ESG está alinhado com a economia circular?
11. De que forma a transição para a economia circular tem impactado o modo de produção têxtil? Existe economia circular no Brasil nesse setor?
12. Especificamente falando da moda, na sua percepção, qual é o papel das pequenas empresas na cadeia ESG?
13. Como as grandes marcas, sobretudo de *fast fashion* e magazines, influenciam ou determinam o comportamento dos fornecedores em relação às práticas sustentáveis e sociais previstas nos seus compromissos ESG?
14. Há diferenças significativas entre as práticas sustentáveis de pequenas e grandes empresas no setor?
15. Existe um movimento consistente de rastreabilidade (exigências dos grandes para seus fornecedores menores) e transparência na cadeia têxtil brasileira desse subsegmento?
16. Quais são os principais indicadores utilizados para medir sustentabilidade e as métricas do social no setor têxtil?

17. Como as exigências dos consumidores têm moldado a agenda sustentável das empresas pequenas de moda e têxtil?
18. Quais os benefícios que pequenas empresas que atendem a essas exigências dos grandes magazines podem ter na sua visão?
19. Quais materiais ou processos produtivos a senhora considera mais promissores para o futuro sustentável da moda? Há oportunidades para pequenos aqui?
20. Há articulação entre entidades do setor, governo e academia para impulsionar práticas sustentáveis e sociais para ajudar as pequenas empresas nesses casos?
21. Órgãos como o Sebrae ou o sistema B são úteis, na sua opinião?
22. De que forma as certificações ambientais ou sociais contribuem para legitimar práticas de sustentabilidade e sociais para as pequenas?
23. Que caminhos a senhora acredita que o setor têxtil deve seguir para consolidar uma moda mais ética e responsável nos próximos anos?
24. Gostaria de solicitar sugestões e críticas sobre a pesquisa.

**ANEXO III: ROTEIRO DE ENTREVISTA – E7**

1. Comente brevemente sobre sua atuação no setor de moda e no contexto dos magazines.
2. Como a senhora avalia a participação das grandes redes de varejo na promoção de práticas de ESG no setor da moda?
3. O ESG tem sido tratado como uma prioridade estratégica dentro dos grandes magazines, ou ainda aparece mais como um discurso institucional?
4. De que forma as pequenas empresas fornecedoras têm sido impactadas por essa agenda de ESG das grandes redes?
5. Quais são as principais exigências dos magazines em relação às práticas ESG de seus fornecedores de pequeno porte?
6. Há apoio, capacitação ou incentivos oferecidos pelas grandes empresas para que as pequenas possam se adequar a essas exigências?
7. Em sua experiência, quais dimensões do ESG apresentam maior dificuldade de implementação entre os pequenos fornecedores?
8. As grandes marcas consideram as limitações estruturais e financeiras das pequenas empresas na hora de cobrar práticas sustentáveis?
9. Como a senhora percebe as desigualdades de poder entre os grandes magazines e pequenos fornecedores na cadeia têxtil?
10. As grandes redes têm buscado estabelecer relações mais colaborativas com fornecedores locais, ou prevalece uma lógica de dependência e pressão por custo e prazo?
11. Há critérios formais de avaliação de fornecedores sob a ótica ESG? Como esses critérios são aplicados na prática?
12. Quais são os principais desafios para que os discursos de ESG se traduzam em práticas efetivas nas cadeias de fornecimento?
13. A senhora identifica contradições entre o discurso de ESG e a lógica do *fast fashion* que domina o setor?
14. Como a pressão por rapidez e baixo custo impacta a adoção de práticas mais responsáveis pelos pequenos fornecedores?
15. O marketing e a comunicação das grandes marcas têm incorporado o tema ESG de forma autêntica ou apenas simbólica?
16. O comportamento do consumidor tem influenciado a forma como os magazines tratam o tema da sustentabilidade?

17. A economia circular e outras práticas de redução de impacto ambiental têm sido estimuladas também entre os pequenos fornecedores?
18. Existem iniciativas de parceria entre magazines e startups ou projetos de inovação voltados para a sustentabilidade têxtil?
19. Na sua visão, quais seriam os caminhos possíveis para fortalecer os pequenos fornecedores na transição para modelos de negócio mais sustentáveis?
20. Como a senhora vê a possibilidade de o ESG se tornar, de fato, uma prática integrada em toda a cadeia produtiva da moda, e não apenas nas grandes marcas?
21. Gostaria de solicitar sugestões e críticas sobre a pesquisa.

**ANEXO IV: ROTEIRO DE ENTREVISTA – E2, E3, E4, E5 e E6**

1. Poderia comentar brevemente sobre sua atuação dentro do Sebrae / Sistema B e seu contato com pequenas empresas?
2. Quais são hoje as principais demandas e preocupações das pequenas empresas que procuram o Sebrae / Sistema B em relação a temas de ESG?
3. Há programas, capacitações ou ferramentas específicas do Sebrae / Sistema B voltadas à inserção e apoio das práticas ESG nas pequenas empresas?
4. Quais instrumentos o Sebrae / Sistema B utiliza para avaliar o impacto de suas ações ligadas à agenda ESG?
5. Falando um pouco sobre o social focado nas mulheres, você sente que a liderança feminina está crescendo nos pequenos negócios com um todo? Tem algum exemplo no setor têxtil?
6. Percebemos que mais funções operacionais são destinadas as mulheres. Como isso aparece quando se fala de ESG?
7. As pequenas empresas que vocês atendem costumam ter políticas formais relacionadas a equidade salarial, saúde reprodutiva, assédio moral ou sexual?
8. Que articulações ou parcerias o Sebrae mantém com universidades, centros de pesquisa ou entidades para fomentar o tema ESG nos pequenos negócios?
9. No caso específico do setor têxtil, como o Sebrae tem atuado para apoiar pequenas empresas nesse processo de adequação às práticas ESG?
10. Quais são as principais barreiras relatadas por pequenas empresas têxteis ao tentar atender padrões de ESG exigidos pelo mercado?
11. O tema da “moda sustentável” aparece de alguma forma nas ações do Sebrae / Sistema B voltadas ao setor têxtil?
12. Quais dimensões do ESG o setor têxtil tem mais dificuldade de operacionalizar?
13. Há diferenças significativas entre as práticas sustentáveis de pequenas e grandes empresas no setor?
14. A senhora entende que o ESG está alinhado com a economia circular?
15. Quando um varejista de grande porte exige de seu fornecedor de pequeno porte determinadas práticas ESG, o que costuma acontecer? Você já teve contato com alguma demanda parecida?
16. Como o Sebrae / Sistema B avalia a capacidade de adaptação dessas pequenas empresas diante dessas exigências?

17. O Sebrae / Sistema B identifica iniciativas de parceria ou apoio entre grandes magazines e pequenos fornecedores para adequação às práticas ESG?
18. Na sua percepção, há desigualdades de poder entre grandes compradores e pequenas fornecedoras no cumprimento dessas exigências?
19. O Sebrae / Sistema B possui exemplos de boas práticas de pequenas empresas que conseguiram se destacar pela adoção dos princípios ESG?
20. De que forma as certificações ambientais ou sociais contribuem para legitimar práticas de sustentabilidade e sociais para as pequenas?
21. Na sua opinião, o que ainda falta para que o ESG seja incorporado de maneira efetiva pelas pequenas empresas brasileiras?
22. Que recomendações para políticas públicas o senhor(a) faria para ampliar a adesão das pequenas empresas às práticas ESG e fortalecer sua posição nas cadeias de fornecimento?
23. Gostaria de solicitar sugestões e críticas sobre a pesquisa.

## **ANEXO V: PROMPTS USADOS JUNTO A IA**

Durante o processo de elaboração desta dissertação, foi utilizado recurso de inteligência artificial de forma pontual e auxiliar, exclusivamente como apoio à verificação da organização do material produzido. Em nenhum momento a ferramenta foi empregada para gerar dados empíricos, resultados, interpretações finais ou conclusões de forma autônoma, tampouco para substituir a reflexão crítica, a redação autoral e a análise acadêmica desenvolvidas ao longo da pesquisa.

No âmbito da escrita, a inteligência artificial foi consultada em situações específicas nas quais determinados parágrafos apresentavam dúvidas quanto à coesão, à articulação entre ideias e à melhor ordem de disposição no texto. Nesses casos, a ferramenta foi utilizada como apoio para revisar a coerência textual e sugerir possibilidades de reorganização dos trechos, com a finalidade de aprimorar a fluidez argumentativa e a consistência da redação. A decisão final sobre a manutenção, alteração, exclusão ou reposicionamento dos parágrafos permaneceu sob responsabilidade da autora.

No que se refere à análise de conteúdo, foi elaborado inicialmente um primeiro quadro categorial manualmente e após foi utilizada a inteligência artificial para verificar sua consistência interna, coesão analítica e aderência à proposta metodológica adotada. A partir dessa interação, foi sugerida a construção do quadro categorial com base em uma entrevista piloto, a fim de estruturar inicialmente as categorias, subcategorias e códigos e, posteriormente, confrontá-los com as demais entrevistas realizadas. Assim, a definição final das categorias analíticas, bem como sua consolidação no quadro final, resultou do trabalho interpretativo manual, em diálogo com o corpus e com os pressupostos da análise de conteúdo.

Assim, o uso da inteligência artificial ocorreu de forma complementar, limitada e supervisionada, voltado ao apoio na revisão de coesão textual e na checagem da organização analítica previamente construída, sem substituir a autonomia intelectual, a responsabilidade metodológica e a autoria do pesquisador.

### **Prompt 1 – revisão de coesão textual:**

“Verifique se este parágrafo está coeso e bem articulado com os parágrafos anterior e posterior. Caso não esteja, indique em que posição ele poderia ser reorganizado para melhorar a fluidez e a coerência do texto.”

**Prompt 2 – verificação da análise categorial:**

“Analise este quadro categorial e verifique se as categorias, subcategorias e códigos estão coerentes com a proposta da análise de conteúdo. Indique se a organização está consistente e se há necessidade de ajustes para maior clareza analítica.”