

Capacidades dinâmicas verdes na indústria brasileira do slow fashion: transformações sustentáveis e digitais na expansão do negócio

Autoria

Juliana Werneck Rodrigues - juwrnck@gmail.com

Pós doutorado / PUC-Rio - Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro

Paula Holanda Cavalcanti Sirimarco - paula.sirimarco@gmail.com

Mestr e Dout em Admin de Empresas/IAG-A Esc de Negócios da PUC-Rio – IAG / PUC-Rio - Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro

Resumo

Este estudo tem com objetivo compreender as principais transformações sustentáveis e oportunidades de expansão de negócios de pequenas empresas de moda slow fashion brasileiras. Foi utilizada a abordagem das Capacidades Dinâmicas Verdes para se analisar mudanças ocorridas em estratégias verdes e digitais, por meio da capacidade de analisar riscos e oportunidades, de aproveitar ou reconfigurar recursos. Foram realizados três estudos de caso com empresas brasileiras de moda de porte pequeno as quais o desenvolvimento sustentável é o principal valor agregado. Foi observado que as empresas entrevistadas possuem Capacidade Dinâmica Verde. Os riscos e oportunidades percebidas propiciam mudanças nas empresas e melhor adequação dos produtos e da filosofia sustentável ao cenário externo.

Capacidades dinâmicas verdes na indústria brasileira do *slow fashion*: transformações sustentáveis e digitais na expansão do negócio

Resumo

Este estudo tem com objetivo compreender as principais transformações sustentáveis e oportunidades de expansão de negócios de pequenas empresas de moda *slow fashion* brasileiras. Foi utilizada a abordagem das Capacidades Dinâmicas Verdes para se analisar mudanças ocorridas em estratégias verdes e digitais, por meio da capacidade de analisar riscos e oportunidades, de aproveitar ou reconfigurar recursos. Foram realizados três estudos de caso com empresas brasileiras de moda de porte pequeno as quais o desenvolvimento sustentável é o principal valor agregado. Foi observado que as empresas entrevistadas possuem Capacidade Dinâmica Verde. Os riscos e oportunidades percebidas propiciam mudanças nas empresas e melhor adequação dos produtos e da filosofia sustentável ao cenário externo.

Palavras chaves: Capacidade dinâmicas verde, Pequenas empresas, *Slow fashion*, Transformações ambientais, Internacionalização.

Introdução

Questões relacionadas à proteção do planeta são expostas de forma crescente tanto pelas mídias tradicionais quanto através do *ciberativismo* digital levando o público a exigir uma maior demonstração de responsabilidade ambiental e social por parte das empresas. Em paralelo, marcas que já nascem com esse diferencial vêm se sobressaindo e ganham espaço no mercado.

As constantes mudanças na transmissão da informação, nos hábitos e comportamentos, exigem das empresas rapidez de resposta na absorção das modificações no ambiente competitivo. Os empresários fazem avaliações e incorporações a fim de se adaptar, organicamente, ao mercado dinâmico e exigente.

Dentro desse contexto, possuir a capacidade de adaptação a novos cenários se torna um diferencial para alguns e uma barreira para outros. De acordo com o “Relatório de Moda Consciente” de 2020, divulgado pelo Lyst Insights, um número crescente de consumidores está se conscientizando dos problemas da moda e seu impacto no meio ambiente. Ao mesmo tempo as marcas estão respondendo essa questão reavaliando suas estratégias e seu impacto ambiental em busca de adaptação a essas novas exigências.

O engajamento em comportamentos sustentáveis na indústria da moda também se mostrou relevante para consumidores europeus, em pesquisa realizada em 2020 pela Mckinsey para avaliar o comportamento de compra ao longo da crise de Covid-19. A pesquisa ressalta a potencial oportunidade para a indústria da moda reiterar seu compromisso com a sustentabilidade e reavaliar a sazonalidade do setor, além de chamar a atenção para a importância de se construir um relacionamento de confiança e transparência com os consumidores.

Segundo o estudo, 57% dos pesquisados fizeram mudanças significativas em seus estilos de vida para diminuir o impacto ambiental; mais de 60% relataram que se esforçaram para reciclar e comprar produtos em embalagens ecologicamente corretas; 67% consideram o uso de materiais sustentáveis um fator de compra importante; 63% consideram a promoção da sustentabilidade de uma marca da mesma forma. Para manter o valor agregado da marca, especialmente no cenário internacional, as empresas reavaliar

estratégias e adotar mudanças necessárias. As capacidades dinâmicas de uma empresa garantem prontidão de resposta para acompanhar tendências e lidar com informações externas e internas a fim de otimizar seu tempo de resposta para as mudanças ambientais.

O objetivo do estudo é entender como a capacidade dinâmica verde está relacionada com as mudanças adotadas por pequenas empresas brasileiras de *slow fashion* para manter o seu diferencial sustentável e ampliar seus mercados. Por isso foram escolhidos casos de pequenas empresas com sustentabilidade como valor central em seu negócio e que enxerguem a internacionalização como oportunidade.

Referencial Teórico

Sustentabilidade

Desenvolvimento sustentável é a capacidade de se arcar com as necessidades presentes e possibilitar que as futuras gerações consigam arcar com as suas próprias (Brundtland, 1987). Inicialmente as discussões eram pautadas em questões relacionadas aos recursos naturais, dentro de temas como a poluição de água e do ar (Emas, 2015; Rashid, Evans, & Longhurst, 2008). A evolução das discussões levou as empresas a compreenderem que a sustentabilidade não era um tema restrito, e para garantir a estabilidade do desenvolvimento sustentável a longo prazo, deveria haver a integração de fatores em relação à preservação ambiental, social e econômica (Emas, 2015).

Estratégias pró-ambientais são práticas integradas na cultura organizacional orientadas ao meio ambiente natural (Chan & Ma, 2016; L. C. Leonidou, Leonidou, Fotiadis, & Aykol, 2015; Wu & Ma, 2016). Essas estratégias englobam ações para reduzir impactos, adotando tecnologias ou processos pró-ambientais nos produtos e serviços oferecidos (L. C. Leonidou et al., 2015; Wu & Ma, 2016).

Segundo a Comissão das Comunidades Europeias (*Libro Verde - Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*, 2001) a responsabilidade social de uma empresa é a integração voluntária de preocupações relacionadas à sociedade e ao meio ambiente nas suas operações e em sua rede de relacionamento. A internet é um mecanismo importante para que as empresas desenvolvam boas estratégias digitais, fornecendo aos clientes conteúdos consistentes e de qualidade (L. Leonidou & Zeriti, 2019). Segundo Škiltėre e Bormane (2018) a adoção de ferramentas de marketing digital, incentivou os consumidores a se posicionar mais ativamente com as empresas, possibilitando uma maior troca entre as partes. A empresa, em contrapartida, integra os dados recebidos para criar de valor para o seu produto e transparência, que é essencial na era da sustentabilidade.

Capacidade dinâmica verde

A Capacidade Dinâmica é a habilidade que uma empresa tem de se adequar a mudanças no ambiente reconfigurando recursos internos e externos, adotando novas formas de trabalhar, novos processos ou novas dinâmicas. Podem ser divididas em três aspectos principais: a capacidade de analisar o ambiente (*sensing*), de aproveitar (*seizing*) e de reconfigurar (*reconfiguring* ou *transform*) recursos (Teece, 2007).

As capacidades dinâmicas fazem com que a empresa consiga responder com prontidão às mudanças ambientais, exigências de parceiros, de clientes e do mercado. Sendo que um dos elementos principais para se otimizar as oportunidades observadas é a competência gerencial para se refinar o negócio (Teece, 2018). Um ambiente competitivo e inovador requer que empresas consigam manter a rapidez na adequação a essas

exigências. Segundo Teece (2018), apesar de as capacidades dinâmicas estarem interligadas, empresas podem ser melhores em alguns aspectos e piores em outros.

A teoria da Capacidade Dinâmica que se aplica à sustentabilidade é denominada de Capacidade Dinâmica Verde, ou seja, empresas precisam adequar-se a novas demandas ou exigências de mercado, relacionadas ao desenvolvimento sustentável. Tal habilidade, inserida no contexto verde, também contém os principais aspectos: capacidade de análise ambiental, aproveitamento de recursos e reconfiguração (Da Giau, Foss, Furlan, & Vinelli, 2020; Teece, 2018; Zhang et al., 2020).

Capacidade de análise ambiental (*sensing*)

A capacidade de análise ambiental diz respeito à habilidade que uma empresa tem de gerenciar tendências, oportunidades e riscos no seu ambiente de negócios, atuando como uma forma de inteligência empresarial e contribuindo para a empresa reconhecer oportunidades (Teece, 2007; Zhang et al., 2020).

De acordo com Zhang et al (2020) a capacidade de análise ambiental foi considerada o segundo aspecto mais importante, fazendo com que seja necessária uma investigação contínua de demandas emergentes do mercado, inovações e tendências do setor e ambiente de negócios da empresa.

Capacidade de aproveitamento de recursos (*seizing*)

Entende-se por recursos o conjunto de experiências, dados e informações que uma empresa tem e que estão atrelados à sua vantagem competitiva. Se o aspecto anterior é a capacidade de sentir o ambiente e analisar fontes de informação, esse aspecto é a forma como essas informações e análises são aproveitadas pela empresa (Teece, 2007, 2018).

A capacidade de aproveitamento dos recursos está relacionada à facilidade de apreensão desses recursos por parte da empresa, fazendo com que ela consiga filtrar as informações mais relevantes que podem ser aproveitadas no seu modelo de negócio para seu desenvolvimento. Segundo em Arfi et al (2018) a combinação de conhecimentos externos e internos contribui para o sucesso nos processos de inovação de uma empresa em cada parte de seu processo. Esses dados e informações podem estar atrelados desde novas tecnologias até ao próprio operacional da marca, agregando valor para seu desenvolvimento sustentável (Arfi et al., 2018; Zhang et al., 2020).

Capacidade de reconfiguração de recursos (*reconfiguring* ou *transform*)

O último aspecto das Capacidades Dinâmicas Verdes diz respeito à capacidade que uma empresa tem de se reconfigurar levando em consideração a análise das informações, riscos e oportunidades do mercado. Empresas devem investir na sua capacidade de reconfiguração para serem hábeis de amortecer mudanças radicais no ambiente (Hartman, Gliedt, Widener, & Loraamm, 2017). Dessa forma, um dos aspectos mais importantes para manter a vantagem competitiva sustentável é possuir a capacidade de reconfigurar recursos à medida que a empresa cresce e que o ambiente de negócios muda (Lin & Wu, 2014; Zhang et al., 2020).

Indústria *Slow fashion*

O termo *slow fashion* designa o movimento na moda que tem como valores o consumo, design e produção que considerem a sustentabilidade ambiental e social (Fletcher & Grose, 2012).

Estudos mostram que a moda sustentável é composta símbolos e produz uma identidade (Legere & Kang, 2020; Sandhu, 2020). Segundo Jung e Jing (2016) existe três tipos de atributos diferentes que podem afetar a o valor visto pelo consumidor: a exclusividade; a funcionalidade e investimento. Todos com o envolvimento emocional por parte do cliente em conjunto com valores sociais e de qualidade (Jung & Jin, 2016; Sandhu, 2020) . O trabalho de Şener, Bişkin, e Kılınç (2019), feito na Turquia e no Cazaquistão, apontou que os produtos dessa indústria estão associados à exclusividade e ao regionalismo. A primeira está relacionada ao status e a disposição dos clientes de pagarem mais pelo produto. A segunda conecta o comercio local, destacando o que há de artesanal e único naquela localidade. Tais características também foram ressaltadas por Jung e Jin (2014). Os autores também observam que o pequeno negócio pelo fato de produzir poucas peças com material e trabalho manual de alta qualidade o consumidor identifica o conceito de exclusividade.

As pequenas e médias empresas (PMEs) com propósitos verdes se beneficiam de ambientes com regulações e culturas com características de sustentabilidade (Asif, Lau, Nakandala, Fan, & Hurriyet, 2020). As PMEs possuem estruturas mais enxutas que possibilitam uma adaptação mais imediata à diversos tipos de ambientes. Elas conseguem adequar recursos, desenvolver parcerias na sua cadeia produtiva, suas capacidades e estratégias (Khan, Royhan, Rahman, Rahman, & Mostafa, 2020). Segundo Ndubisi & Nair (2009) a construção de uma rede com parceiros “verdes” agrega valor ao resultado institucional atrelado à sustentável.

Metodologia

O objetivo principal do trabalho consiste em compreender como as empresas de *slow fashion* brasileiras modelam os seus negócios e executam transformações sob a ótica das capacidades dinâmicas verde. Para atingir o objetivo foi realizado estudos de casos múltiplos (Yin, 2009) para identificar e explorar, por meio de entrevista de profundidade, o ponto de vista das empresárias (Ghauri, 2004).

Os critérios de seleção foram: (i) ser uma empresa de moda brasileira; (ii) possuir estratégias pró-ambientais implementadas no processo e no produto; (iii) ser uma empresa de pequeno porte (iv) concordar em colaborar com o estudo. Os casos selecionados foram: Pitaia Rio, empresa de moda praia; Horto, empresa de moda e De Laurentis, produtor de aventais.

A semelhança da indústria, do propósito e tamanho dessas organizações possibilitou a utilização de estudos de caso múltiplos apropriado para a pesquisa. A abordagem permite a replicação dos resultados na indústria da moda sustentável voltadas para pequenas empresas (Yin, 2009).

Os dados primários foram obtidos por meio de entrevistas em profundidade, utilizando roteiro semiestruturado. Os dados secundários foram colhidos dos sites das empresas, reportagens e notícias da indústria. A triangulação dos dados permite avaliar a validade e a confiabilidade da pesquisa.

Nos três casos as fundadoras foram as entrevistadas no mês de fevereiro de 2021 e as conversas duraram 1 hora e 40 minutos, em média. O roteiro semiestruturado da entrevista cobriu quatro grandes temas: estrutura da empresa, a internacionalização, impactos da sustentabilidade e mudanças ocorridas nas empresas.

A análise das informações ocorreu em três fases: *within-case analysis*, *cross-case analysis* e *pattern matching* (Ghauri, 2004; Yin, 2009). Os resultados foram confrontados com os três aspectos da Teoria de Capacidades Dinâmicas Verdes: capacidade de análise

ambiental, capacidade de aproveitamento de recursos e capacidade de reconfiguração de recursos.

Descrição dos Casos

Pitaia Rio

Fundada no Rio de Janeiro pela advogada Raissa, em meados de 2019, a Pitaia Rio é um e-commerce de *beachwear* e roupas femininas. Raissa e sua mãe, que é estilista, perceberam demandas por produtos sustentáveis e notaram uma escassez de produtos.

A empresa tem como principais preocupações servir o seu consumidor e o planeta, implementar processos mais sustentáveis e menos agressivos para o meio ambiente. Algumas iniciativas são as entregas com bicicletas e utilização de tecidos biodegradáveis que usem menos água e energia para serem produzidos. A empresa trabalha os conteúdos relacionados à sustentabilidade nas suas mídias sociais. Raissa aborda temas e processos dessa indústria para que as consumidoras reflitam e assimilem diversas informações relevantes.

A comunicação da marca exalta a brasilidade e sustentabilidade, divulga conteúdos relacionados à tecnologia dos tecidos biodegradáveis brasileiros, logística reversa para a decomposição do produto, certificações e demais processos envolvidos na cadeia de produção. A primeira campanha aconteceu em São Luís do Maranhão. As fotos das campanhas promovidas pela marca foram muito comentadas pelas suas consumidoras, mostraram a brasilidade por meio de cenários brasileiros dotados de incrível beleza. A Pitaia Rio se preocupou em contratar profissionais na região para a execução desse trabalho, a fim de atrelar a responsabilidade social à sua filosofia.

No entanto a empresária acha que o chamariz da empresa está indiretamente ligado a sustentabilidade Raissa vislumbra dois tipos de consumidores: (1) pessoas que se preocupam com iniciativas sustentáveis, que estão alinhadas com o discurso da marca e (2) clientes que se atraem pelo visual das campanhas e produtos praianos. Para elas a sustentabilidade não é um diferencial na decisão de compra. O fato de as vendas serem feitas principalmente pelo site próprio, contato direto com as clientes por meio de WhatsApp ou direct do aplicativo Instagram possibilita a empresária coletar informações sobre os seus consumidores. Muitas vezes as pessoas desejam ser sustentáveis, mas não sabem como. Consumindo de marcas com esse propósito elas se sentem parte do processo e ficam satisfeitas por estarem contribuindo para um meio ambiente mais limpo. Junto com os seus consumidores a empresa também mudou tanto internamente quanto sustentavelmente.

A sustentabilidade permeia toda a empresa e seus parceiros possuem propósitos sustentáveis. As principais fábricas parceiras de tecidos são: Santa Constância, Rosset, Kalem. Nesse setor existem novas tecnologias que possibilitam a expansão da base de tecidos naturais. Recentemente, Raissa descobriu opções na Itália, como: o tecido de Neoprene denominado Yulex (tecido natural e sem elastano), de rede de pesca e materiais provenientes do lixo encontrado no oceano. A marca busca trabalhar com confecções que forneçam um ambiente de trabalho seguro e digno para seus funcionários, seguindo o valor de responsabilidade social que a Pitaia Rio assumiu. A Pitaia-Rio utiliza empresas terceirizadas de bicicletas no Rio de Janeiro, principalmente quando as suas clientes solicitam a mala de roupa nas suas casas. Nos aviamentos a empresa usa peças de metal e possui a filosofia de não utilizar plásticos.

Os canais de distribuição utilizados para atingir o público-alvo são o e-commerce da marca e os *market places*, físicos e virtuais, de parceiros alinhados com a questão de sustentabilidade. Quanto aos canais internacionais, a empresa participou de uma plataforma virtual da Inglaterra, que encerrou as atividades devido à pandemia, restringindo o acesso para marcas somente inglesas. Raissa relatou que a Pitaia Rio é muito procurada por empresas de outros países, inclusive por brasileiros que possuem lojas ou plataformas no exterior. Porém existe uma grande dificuldade no momento da compra porque as empresas no Brasil não seguem uma padronagem dos tamanhos.

Na visão da empresária as exportações são benéficas ao negócio, pois ajuda a diminuir a sazonalidade da marca e mantém o fluxo de caixa saudável da empresa em caso de algum risco interno. No mercado internacional a empresária deseja exportar para países com consciência sustentável mais desenvolvida, como Itália e Portugal, de onde recebe contatos. A empresária acredita que por serem lugares praianos, com diversas marcas voltadas para esse nicho e pela proximidade com o Brasil a exportação deverá ocorrer de forma natural. A Colômbia também é um mercado forte nesse setor, diversas marcas colombianas disponibilizam conteúdos sobre produção, artesanato das peças de roupa e o trabalho manual envolvido.

Para a empresária os três fatores envolvidos em uma internacionalização bem-sucedida são: (1) cumprimento de prazo, (2) demanda por produtos que transmitam a brasilidade, especialmente nesse setor de moda praia, (3) e a organização voltada para um catálogo com fotos/informações dos produtos e conteúdos sobre a empresa e seus processos ajudam a transmitir a identidade visual e os valores da Pitaia Rio. Esses fatores, na visão da entrevistada, possuem diferentes graus de implementação. Para ela o mais fácil é montar a identidade visual da marca, já que todos os processos envolvidos e os propósitos estão bem definidos, entretanto, o mais difícil é cumprir o prazo estabelecido, dado que a produção da empresa é terceirizada e os fabricantes costumam atrasar as entregas. Dado que a empresa atua em um nicho preocupado com o valor do processo. A conscientização da cadeia verde envolvida também cria oportunidades, pois possibilita a expansão das bases de tecido, novas tecnologias para a produção e a melhora nas condições de trabalho.

Existem oportunidades no setor que não são diretamente ligadas à sustentabilidade. Raissa mencionou a falta de modelagens maiores na indústria praiana. A empresária recebeu diversos feedbacks das suas consumidoras solicitando o aumento da grade de tamanhos, e apesar de uma pesquisa feita com uma consultoria, apontar a percepção de falta de elegância de uma marca com modelos *plus size*, a empresária interpretou como uma oportunidade e implementou os tamanhos GG e GG+.

Na visão da empresária os riscos do negócio são a sazonalidade do mercado e o risco financeiro de trabalhar somente com o varejo (as fabricas demandam pagamento adiantado enquanto os clientes finais têm a possibilidade de parcelar as suas compras). A barreira do mercado de moda praia foi considerada baixa e o risco associado é de marcas que fazem *green washing*. “... a indústria tem muitas empresas com pouca qualidade que acabam competindo e existe muito *green washing*. Empresas que falam que usam tecido biodegradável (...) usam um forro que é quase um poliéster...” relatou. Raissa disse que muitas empresas usam o selo do tecido biodegradável para mostrar que o produto é sustentável, quando na verdade é só uma parte da composição da peça. Segundo ela, existem concorrentes que criam somente uma linha de produtos verdes para se denominar

sustentável. A empresária relatou que obtém informações dos concorrentes por meio de pesquisas nas mídias sociais, especialmente no Instagram.

Quando questionada sobre as principais mudanças na sua empresa, Raissa cita a inclusão de mais dois tamanhos de biquínis para atender a demanda observada do público *plus size*, a ampliação dos fornecedores com o intuito de incluir mais tipos e cores de matéria prima, e o lançamento da coleção de roupas como saia transpassada, quimono e vestidos. O material visual, especialmente as campanhas, foi um “divisor de águas” segundo a entrevistada. O impacto positivo na percepção dos clientes foi significativo principalmente pela inclusão do apelo cultural, social no material da marca. “*Contar uma história maior e a coleção também com uma história atrelada acho que impactou bem as pessoas com essa comunicação da campanha*” afirmou. As mudanças sustentáveis da marca são constantes. A busca de novas tecnologias biodegradáveis, como viscose natural e de casca de banana, é um exemplo. A empresa implementou o uso de *tags* Papel Semente, elas possibilitam os consumidores plantarem flores com as sementes que compõem a etiqueta. Outra prática que passou a fazer parte dos processos foi a aderência ao movimento do selo Eu Reciclo, que possibilita a compensação das caixas de papelão.

Horto

A empresária Maria inicialmente trabalhava com vestidos de noiva e se sentia incomodada com a pouca sustentabilidade das roupas desse setor. Por isso, em 2020 decidiu criar a Horto, uma marca de moda que valoriza a sustentabilidade. Para a empresária a busca de matérias-primas sustentáveis de qualidade, as condições justas de trabalho e a utilização de tingimentos e aviamentos naturais (em sua maioria) produzem uma cadeia de valor com transparência, consistência e valorização da natureza e o meio ambiente.

Atualmente a empresa é pequena, mas conta com uma rede de colaboradores extensa. Maria busca fornecedores com selo Oeko-Tex, (empresas que utilizam tintas que não agredam o meio ambiente, que trabalhem com algodão orgânico ou BCI (Better Cotton Initiative)) e instituições que economize água e dê preferência a energia renovável. A parceria com o estúdio Trinca testa as composições de plantas para o tingimento natural de algumas peças. A empresária possui uma horta onde planta os insumos utilizados nas roupas e assim garante a qualidade do tingimento. A empresa de marketing, Bossa, com a qual o Horto trabalha, possui conhecimentos no ramo da sustentabilidade. Por fim, as confecções parceiras precisam ter a política de responsabilidade social com os seus funcionários.

A empresária entende que nem todos os seus parceiros vão ser totalmente voltados para o mercado sustentável, mas procura *market places* que possuam um perfil parecido com o da Horto. É essencial que esses lugares promovam marcas que utilizam a matéria-prima natural. Os canais de distribuição utilizados atualmente pela empresa são o e-commerce, horto.store, e a multimarca Pinga. A empresária ainda está em negociação com multimas no Rio de Janeiro, em São Paulo, no Sul e em Goiânia, essa última é um e-commerce de moda sustentável. Quanto à exposição no mercado externo a marca participará da Blended Concept, uma multimarca Suíça que trabalha atualmente com sete marcas brasileiras.

O processo de internacionalização da Horto vem acontecendo de forma orgânica, por meio da rede de relacionamento da empresária e da busca pela qualificação para a

exportação. Futuramente, a Horto cogita abrir operação em Portugal, para facilitar sua inserção na Europa, aproveitando novas tecnologias e mão de obra local altamente qualificada, principalmente no que diz respeito aos bordados à mão.

A empresária acredita que a internacionalização tem impacto direto e positivo em seu negócio por contribuir para a exposição da marca e por favorecer o reconhecimento de qualidade por estar atuando fora do Brasil, gerando *brand awareness*. Segundo a entrevistada “...a gente foi criada assim, raízes brasileiras muito fortes de que tudo que vem de fora é bom ... um selo quase que imediato de qualidade. Além disso, considera a internacionalização benéfica para o Brasil, pois valoriza o país e aquece a economia brasileira, no seu caso em especial do Rio de Janeiro por onde ela é apaixonada. Outro importante aspecto positivo da atuação internacional é a facilidade de acesso a matérias-primas sustentáveis, como linhas especiais, que só existe em mercado externo. A entrevistada acredita que o novo luxo vai ser a moda sustentável e enxerga os mercados europeu e japonês como potenciais clientes. Maria também citou como locais de interesse: Suíça, Alemanha, Dinamarca e Portugal, não cogitando a possibilidade de expandir para os Estados Unidos, por causa dos hábitos de consumo locais: “*o mercado americano, por mais que fale muito, eu acho que é muito green washing, não acho que tem ainda fome de consumir o produto realmente o sustentável... é muito baseado pelo consumo descartável. Então você compra e jogar fora, usa duas ou três vezes e acabou a roupa (...)* tem que educar muito ainda para poder comprar ...”.

Outras oportunidades mencionadas na entrevista foi o *home office*, a modelagem mais ampla da marca traz um conforto e elegância para o ambiente virtual. Seu público é de clientes entre 30 e 50 anos que gostam de peças confortáveis e duradouras. O contato mais direto, via direct ou WhatsApp, com as clientes possibilita a obtenção de informação e faz com que a empresária conheça os anseios de suas consumidoras.

Quando questionada em relação a oportunidades, Maria pontuou a reciclagem juntamente com a política de logística reversa dos estabelecimentos. A visão futurista da empresária sobre o uso de tecnologias associadas à moda é vasta. Ela pontua o uso de impressoras 3D, que utilizem polímero natural, para bordar as roupas, imprimir botões e até peças inteiras em casa. No âmbito virtual o anseio da entrevistada está voltado para a criação de um filtro da coleção da Horto, onde a cliente só precisa aplicar o filtro para projetar a “roupa nova” nas reuniões remotas.

Os riscos mencionados por Maria foram: multimarcas grandes que desejam atuar no mercado de sustentabilidade querem competir por preço, e aplicar o *green washing*, onde as empresas possuem poucas linhas verdes ou um poder de barganha tão grande perante a compra de matérias primas naturais que acaba inviabilizando para empresas menores que são realmente sustentáveis. A não escalabilidade de produção e escassez de matérias-primas naturais em função de condições ambientais também é um risco. Para que isso não aconteça a empresária pesquisa seus concorrentes, a inovação de matérias primas, e sistemas de produção mais eficazes.

Maria considera gerenciar as operações e produções internacionalmente, para diversificar seu risco. Ela mencionou que trabalhar com outros valores e princípios de ética de trabalho e aprender as diferenças culturais, são os grandes desafios para a internacionalização. Os principais fatores para uma internacionalização bem-sucedida mencionados são a comunicação da marca, um produto de qualidade para atender as exigências internacionais, mantendo a sustentabilidade como valor agregado e ter uma distribuição de qualidade. Dentre esses fatores, considera que negociar no mercado

internacional um produto de qualidade a nível internacional é desafiador. Por mais que a marca preze por sua qualidade em mercado nacional, o mercado externo está acostumado com a moda sustentável de alta qualidade: “*A gente tem a qualidade do produto, eles veem o milímetro da diferença, se uma blusa estiver com uma mínima diferença, não passa no crivo. É complicado mesmo (...) São normas técnicas que eles têm lá que é de controle de qualidade de produtos...*” – Maria, CEO da empresa Horto. Em contrapartida, o fator considerado mais fácil de ser implementado é o desenvolvimento de uma comunicação consistente e clara, uma vez que Maria tem facilidade com línguas, falando inglês e francês fluentemente.

Maria busca se manter atualizada nas tendências globais e na movimentação da concorrência. Ela percebe a concorrência como extremamente saudável, pois alimenta a cadeia, levando a avanços tecnológicos e melhorias na qualidade das matérias-primas e processos de trabalho. Ao analisar a concorrência, a Horto olha principalmente pelas óticas da matéria-prima e da cadeia de produção: faz pesquisa sobre matérias-primas utilizadas, melhores formas de produção e tenta analisar a cadeia de custo reverso, para entender as formas de produção.

Baseados nas análises e vivência empresarial, Maria fez diversas mudanças no seu negócio. Por questões de responsabilidade social, montou uma célula de costureiras. Além disso, alterou o calendário de lançamento das coleções, com “capsulas”, (coleções menores lançadas com mais frequência). Por causa da pandemia a empresária implementou o esquema de mala direta, onde a cliente seleciona peças de roupas para serem entregues na sua casa. “A roupa fica lá e acaba que o tíquete médio dela de compra é muito maior, porque você vê que aquilo combinou com outra que vestiu bem, enfim e já está ali na casa dela” afirmou Maria. A empresa aderiu ao programa do selo Eu Reciclo que é a logística reversa de reciclagem de caixas de papelão. Outra alteração foi no visual do site, a entrevistada optou por uma linguagem a mais jovem, e mais moderna. Por fim, no ano de 2021, ocorrerá a implementação de selos com informação dos produtos, a intenção é digitalizar por meio do QR Code uma ficha técnica. A empresária passou também a questionar seus parceiros sobre sobra de tecido e a reciclagem deste. Além de procurar expandir a sua rede de fornecedores e outras matérias primas para as futuras coleções. Inclusive começou a trabalhar com viscose natural com a madeira reciclada, de reflorestamento certificada.

DeLaurentis

Criada em 2016 no Rio de Janeiro, pela fundadora e designer da marca Gabriela, que percebeu uma lacuna no mercado, não encontrando uniformes de ofícios que fossem de material de qualidade, sustentável, com design e modelagens interessantes. Seus produtos são aventais artesanais de ofícios, que buscam estimular as práticas manuais em quem os usa. Se trata de uma empresa pequena, com colaboradores que variam de acordo com a demanda, ficando na faixa de cinco a dez colaboradores normalmente.

A empresa tem como valor agregado a sustentabilidade e o valor artesanal. Seu target inicial são pessoas que desenvolvem atividades manuais, mas, com o caminhar da marca, começou a receber pedidos de empresas que precisavam de aventais personalizados, ampliando seu público para atender B2B.

Seu principal canal de vendas é online, através do site da marca, mas já expôs seus produtos em feiras relacionadas à sustentabilidade e em lojas com valores artesanais, como floriculturas e espaços que oferecem workshops nesses ofícios.

Em relação à concorrência, Gabriela mapeia dois principais concorrentes, que tem atuação mais forte no mercado: o primeiro tem como foco o bem-estar de casa, com valorização de questões naturais e preço competitivo, e o segundo, que serviu como inspiração “inversa”, pois não gostava dos modelos de aventais, então resolveu criar um produto com melhor design.

Em relação aos consumidores, a DeLaurentis atende, além do consumidor final, a pequenas e médias empresas. Nas empresas, Gabriela realiza, de forma informal, pesquisas prévias e durante o projeto para avaliar o que “funcionou e o que não funcionou”, com o objetivo de adaptar o produto às necessidades do trabalhador.

Um dos propósitos da empresa é a valorização da autoestima do trabalhador que usa o avental da marca. Sendo assim durante a pandemia do *Covid-19*, Gabriela acredita que a DeLaurentis tem uma oportunidade de ajudar na reestruturação de empresas. Nos projetos empresariais, destacou que o feedback e experiências relatadas pelos funcionários contribuem, significativamente, para produzir aventais que sejam confortáveis, com design e se ajustem àquela função. Essa pesquisa faz com que todos se sintam parte do negócio, colaborando com a valorização do trabalho de cada um. Além disso, houve um crescimento na adoção de práticas sustentáveis e na procura pelos aprendizados manuais e artesanais em busca de bem-estar e saúde mental.

Os principais riscos, citados por Gabriela foram: a alta nos preços, tanto de tecido quanto de transporte, impacto na competitividade em relação a preço e na garantia de uma sustentabilidade econômica no produto. Por se tratar de um produto artesanal há limitação na escalabilidade da produção e dificuldade na compra de matérias-primas em pouca quantidade, pois os fornecedores vendem em larga escala.

O processo de internacionalização da marca vem sendo construído por meio de capacitações e qualificações que a empresária busca obter, como o Programa de qualificação para a exportação e o SEBRAE - Moda Sustentável. Apesar de a marca ainda não estar no mercado internacional, Gabriela, é ativa internacionalmente: é representante do Brasil do hub de Moda Sustentável Latino-americano (MOLA), que visa diminuir as fronteiras entre os países promovendo a cadeia de valor da moda sustentável, já participou de diversos eventos como a Bienal de Design da Bolívia (BiCeBé) em 2017, do Congresso DAC 2017 e DAC 2018 - Diseño Agente de Cambio, em Lima e foi selecionada para fazer parte da delegação brasileira de moda do MICBR2018- Mercados de Industria Criativas Brasileiras. Para a empresária, a presença internacional repercute de forma positiva na imagem da marca, contribui para a valorização entre os pares e os consumidores. A intenção da entrevistada é atuar por demanda, porém sabe que a exportação requer um nível mínimo de padronização. Ela pontua que encontrar esse meio termo entre o diferencial e a escalabilidade é um dos principais desafios para a internacionalização, além da necessidade de buscar parceiros locais comprometidos. Como fatores de maior relevância para uma internacionalização de sucesso, Gabriela menciona fornecedores de tecido que tenham certificação internacional, bons parceiros de transporte, que garantam a logística de qualidade com custo-benefício, operacional e de prazo, e ter um agente local alinhado com a filosofia da empresa, alguém de confiança que possa intermediar relações. Dentre esses fatores, avalia a parceria com fornecedores

certificados e reconhecidos internacionalmente como o mais fácil de se obter. Ter um agente local comprometido é considerado o mais difícil, uma vez que há riscos na entrada e aceitação da marca no mercado escolhido.

Gabriela entende que a sustentabilidade é crescente na sociedade. As mudanças contínuas nos paradigmas sustentáveis impactam diretamente a empresa, fazendo com que a empresária tenha necessidade de se manter atenta ao ambiente e ao mercado. Para permanecer atualizada, Gabriela faz parte de diversas redes e grupos relacionados à sustentabilidade, não só envolve empresas, mas também acadêmicos, engenheiros etc. A participação em grupos fornece informações sobre inovações de matérias-primas e processos e conecta a empresária a redes globais. Outras importantes fontes de análises são dados de sites especializados e mídias sociais.

A empresa implementa mudanças constantes, sendo que muitas acontecem a partir das consultorias especializadas e projetos de capacitação pelos quais Gabriela passou. Com isso a DeLaurentis modificou o site da marca, se inseriu em novas redes e adotou novas estratégias sustentáveis, como por exemplo modificações nas embalagens. Em relação às mudanças sustentáveis, Gabriela analisa o custo-benefício de adotar cada uma delas, e, apesar de ter realizado diversas mudanças sustentáveis, tanto em suas práticas quanto na sua confecção, ressalta que trabalhar com produtos 100% sustentáveis é um desafio, porque não encontra aviamentos e ferragens sustentáveis dentre outros componentes do produto.

Análise Comparativa dos Casos

Comparação das estruturas

As três empresas são de pequeno porte, sustentáveis, com menos de cinco anos de atuação. Observa-se que todas as fundadoras são mulheres preocupadas com o meio ambiente e que desejam implementar o máximo de iniciativas verdes possíveis. A Pitaia Rio e Horto lidam com varejo já a empresa DeLaurentis possui um público majoritário empresarial sendo procurada por marcas que possuem a sustentabilidade como valor de negócio.

As empresárias buscam constantemente informações sobre novas tecnologias, parceiros ou consumidores. As mídias sociais possibilitaram um canal de comunicação mais direto, possibilitando também se obter informações nos perfis de seus seguidores. Pitaia Rio e Horto relataram que estratégia de mala direta aumenta o ticket médio de compra. Gabriela da DeLaurentis é bem ativa nas suas redes de relacionamentos, que trazem informações relevantes para o seu negócio.

A tabela 1 apresenta um resumo das principais características das empresas entrevistadas.

Tabela 1 – Estrutura empresarial

	Pitaia Rio	Horto	DeLaurentis
Data de fundação	2019	2020	2016
Diferencial	- Brasilidade na identidade visual da marca;	- Valorização da cadeira de produção; - Moda com propósito;	- Utilização mínima de recursos,

	- Sustentabilidade	- Versatilidade das peças; - Sustentabilidade de matérias-primas e processos adotados.	- Menos desperdício; - Materiais sustentáveis, orgânicos - Produção sob demanda.
Consumidores	Mulheres que se preocupam com a sustentabilidade ou são atraídas pelo apelo visual e praticidade da marca	Mulheres de 30 a 50 anos, mulheres que trabalham e prezam por conforto, elegância e roupas de qualidade.	Pessoas que realizam trabalhos manuais e empresas que tenham a sustentabilidade como valor da marca
Canais de distribuição	- <i>E-commerce</i> próprio; - Multimarcas e <i>market places</i> alinhados com questões sustentáveis	- <i>E-commerce</i> próprio; - Multimarcas e <i>market places</i> alinhados com questões sustentáveis	- <i>E-commerce</i> próprio
Parceiros	- Confeccões com responsabilidade social - Fornecedores de tecido sustentáveis - Fornecedores de aviamento de metais - Fornecedores de embalagem sustentáveis - Distribuição local (via bicicleta) - <i>Market places</i>	- Confeccões com responsabilidade social e equipe de costureiras - Fornecedores de tecido sustentáveis - Empresa de tingimento natural - Empresa de Marketing - Fornecedores de aviamento sustentáveis - Fornecedores de embalagem sustentáveis - <i>Market places</i>	- Costureiras - Fornecedores de tecido sustentáveis - Fornecedores de aviamento sustentáveis - Fornecedores de embalagem sustentáveis - Empresa de silk - Desenvolvedora do site
Principais fontes de informações	- Feedback de clientes por meio de mídias sociais, WhatsApp ou encomendas de mala direta e contatos de pessoas interessadas na marca	- Feedback de clientes por meio de mídias sociais, WhatsApp ou encomendas de mala direta e rede de relacionamentos	- Rede de relacionamentos relacionados à sustentabilidade com diversos atuantes, feedback de clientes e dados de sites especializados.

Comparação das visões estratégicas

Todas as entrevistadas mencionam o crescimento do mercado sustentável, seja pela adoção do público à cultura sustentável ou o aumento da oferta de matérias primas. A Pitaia Rio sinalizou a demanda do público *plus size* como oportunidade. A Horto, relatou o aumento de reuniões virtuais, e a DeLaurentis reforça as reestruturações de empresas sustentáveis e aumento dos trabalhos manuais. A preocupação social é de grande relevância.

Em relação aos riscos envolvidos, a Pitaia Rio e Horto, enfatizaram o *green washing*. A Horto e a DeLaurentis frisaram a limitação da escalabilidade dos produtos e que muitos fornecedores de tecido estabelecem um valor de compra mínima alto.

Tabela 2 – Visões estratégicas do ambiente

	Pitaia Rio	Horto	DeLaurentis
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> - Crescimento das opções de matérias-primas sustentáveis alinhadas a tecnologias que proporcionem maior praticidade; - Crescimento do público <i>plus size</i>; - Crescimento da valorização da responsabilidade social ao longo da cadeia. 	<ul style="list-style-type: none"> - Crescimento da cultura sustentável no Japão e na Europa; - Disseminação do <i>home office</i>, aumentando a demanda por roupas que sejam ao mesmo tempo confortáveis, versáteis, duráveis e elegantes; - Crescimento da valorização da responsabilidade social ao longo da cadeia, - Utilização de logística reversa 	<ul style="list-style-type: none"> - Crescimento dos trabalhos manuais pelas pessoas físicas; - Aumento da consciência sustentável - Futura necessidade de reestruturação de pequenas e médias empresas com valores sustentáveis.
Risco	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Green washing</i>, - Baixa barreira de entrada no mercado de moda praia; - Sazonalidade do setor; - Concentração no mercado de varejo; - Falta de padronagem nos tamanhos no mercado brasileiro. 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Green washing</i>, - Grande poder de barganha de marcas maiores dentro do mercado de sustentabilidade; - Limitação da escalabilidade da produção; - Escassez de matérias-primas naturais em função 	<ul style="list-style-type: none"> - Alta nos preços de matéria-prima e transporte; - Limitação da escalabilidade da produção por se tratar de produtos artesanais; - Fornecedores de matéria-prima que não negociam pequenas quantidades

		de condições ambientais; - Fornecedores de matéria-prima que não negociam pequenas quantidades.	
--	--	--	--

Quando questionadas sobre fatores importantes na internacionalização, as empresárias pontuaram o planejamento estruturado, comprometimento e alinhamento dos parceiros com a operação. Para a Pitaia Rio, para conseguir manter os prazos estabelecidos precisa que as fábricas entreguem os produtos sem atrasos. A preparação de material informativo é essencial para a criação de confiança. Maria (Horto), menciona a produção voltada para a qualidade das roupas sustentáveis, pois a Europa, por ser um destino onde a sustentabilidade já tenha uma maior inserção nos hábitos sociais, possuem clientes exigentes nesse quesito. A DeLaurentis, salienta que os parceiros locais e de logística são parte importante de uma internacionalização bem-sucedida. As entrevistadas relataram que a vontade de internacionalizar aconteceu de forma orgânica, por meio de convites realizados por suas redes. Quando pesquisaram sobre os demais mercados viram o impacto positivo do reconhecimento da marca no Brasil e a Pitaia Rio notou que exportações para o hemisfério norte mitigam o risco da sazonalidade (tabela 3).

Tabela 3 – Visão internacional

	Pitaia Rio	Horto	DeLaurentis
Fatores relevantes na internacionalização	- Cumprimento de prazo; - Demanda por produtos com brasilidade; - Organização de informações para uma comunicação bem estruturada	- Comunicação da marca; - Produtos que atendam às exigências internacionais - Bons parceiros de logística.	- Fornecedores de matéria-prima com certificação internacional; - Parceiros de logística; - Parceiro local alinhado com a empresa.
Principal impacto da Internacionalização	Evitar a sazonalidade	Reconhecimento da marca	Reconhecimento da marca

As três empresárias estão atentas às inovações de matéria-prima e processos de produção.

Apesar de serem empresas novas, realizaram diversas mudanças relacionadas tanto à estrutura interna quanto às políticas de sustentabilidade, como mostra a tabela 4:

Tabela 4 – Visão sustentável e mudanças

	Pitaia Rio	Horto	DeLaurentis
--	-------------------	--------------	--------------------

Impactos da Sustentabilidade	- Maior disseminação da consciência sustentável aumentando a demanda de produtos e conteúdos nessa indústria, evolução tecnológica das matérias-primas sustentáveis, adoção de processos de logística reversa	- Aumento do consumo sustentável e satisfação do consumidor ao colaborar com valores verdes	- Mudanças nos paradigmas sustentáveis, demanda por produtos 100% sustentáveis.
Mudanças	Inclusão de tamanhos <i>plus size</i> , ampliação dos fornecedores para diversificação da matéria-prima, ampliação da grade de produtos, inclusão de apelos culturais e sociais no material de campanha da marca, utilização de <i>tags</i> “papel semente”, utilização do selo “Eu Reciclo”	Montar célula de costureiras, montar coleções-cápsula, implementar mala direta, adoção do selo “Eu Reciclo”, alteração no site da marca, implementação de selos com informações dos produtos, reciclagem de sobras de tecidos, expansão de rede de fornecedores de matérias-primas sustentáveis	Reestruturação do site, reformulação das estratégias de embalagens sustentáveis, inserção em novas redes de relacionamento

Comparação com a Teoria de Capacidades Dinâmicas Verdes (Pattern-Matching Analysis)

As empresas foram analisadas nos três principais aspectos da teoria: capacidade de análise ambiental, capacidade de aproveitamento de recursos e capacidade de reconfiguração de recursos.

O primeiro aspecto é composto pelas questões relacionadas ao diferencial da empresa, concorrência, consumidores e feedback, canais de distribuição e parceiros. Estas fontes de informação possibilitam a identificação de futuras tendências de consumo, demandas de mercado e inovações sustentáveis (Zhang et al., 2020).

As três empresárias são engajadas e têm a sustentabilidade como valor pessoal, fazendo parte do DNA e da cultura empresarial. As redes de relacionamento, via Whatsapp e grupos de empreendedores, são fontes de informações secundárias, assim como sites especializados, mídias sociais e análise da concorrência. Suas principais fontes de informação são as redes sociais e canais diretos que ajudam a manter um contato mais

pessoal e direto com os seus consumidores. Isso possibilita agirem mais assertivamente com o seu público.

A DeLaurentis busca suas atualizações majoritariamente através dos grupos compostos acadêmicos, pesquisadores e empresários, com quem muitas vezes executa projetos. Já as empresas Horto e Pitaia Rio, buscam se manter sempre atentas na adesão de novas tecnologias alinhadas aos tecidos sustentáveis assim como formas de tingimento (no caso da Horto) e processos de produção e os atores da cadeia verde.

O e-commerce próprio é o canal de distribuição mais utilizado, conjuntamente com *market places* e eventos voltados para a sustentabilidade. Muitas vezes, as empresárias analisam os demais participantes para avaliar suas práticas. Esse olhar atento e analítico para o ambiente propicia a exploração de oportunidades e mitigação de riscos.

O segundo aspecto visa aproveitar os recursos. Compõe essa análise a percepção de riscos e oportunidades, tanto em relação ao viés sustentável quanto em relação à internacionalização. As empresárias enxergam um crescimento de valores e hábitos de consumo sustentáveis ao redor do mundo e relataram que a sustentabilidade de suas marcas criou oportunidades para a internacionalização. Esse movimento ocorreu de forma orgânica, por meio de convites realizados por suas redes. As empresárias destacaram o mercado europeu como um dos mais avançado no consumo sustentável. Essa análise do ambiente e mercado de cada país é relevante para validar as escolhas para a exportação.

A empresa DeLaurentis tem Portugal e Alemanha como mercados prioritários. Ambos por ter uma rede local: na Alemanha, amigos e empresários que estão exportando para esse destino e; em Portugal: amigos e família que moram em Lisboa, inclusive, a responsável por suas mídias digital mora também em Lisboa. Mesmo sendo a rede a primeira responsável por essa movimentação internacional, Gabriela acredita que a análise do ambiente e hábitos de consumo local, em conjunto com os âmbitos social e político são decisivos para validar mercados de destino.

A empresa Horto também se movimenta da mesma maneira em relação às suas escolhas internacionais: as oportunidades chegaram organicamente. A empresária, posteriormente, analisou aspectos sociais e locais, para entender mais sobre a cultura dos países. A Horto cita como locais de interesse: Suíça, Alemanha, Dinamarca e Portugal, não cogitando a possibilidade de expandir para os Estados Unidos, por causa dos hábitos de consumo não estarem associados com a sustentabilidade.

Com as mudanças ambientais e tecnológicas, acerca das inovações nas matérias-primas e processos, as empresárias sentiram necessidade de rever processos e parcerias. As marcas querem que os clientes enxerguem a cadeia verde completa e por isso procuram colaboradores que atuem com responsabilidade social e sustentável.

Para implementar esses aspectos a empresa Pitaia Rio enxergou uma oportunidade para desenvolver campanha no Maranhão, valorizando a cultura local. A partir do sucesso dessa campanha, pode-se observar, por meio do feedback dos clientes, o grande atrativo que se tornou a brasilidade para a identidade e comunicação da marca. Outra oportunidade aproveitada por ela, baseada na interação com as consumidoras e na falta do produto nos seus concorrentes, foi a introdução dos tamanhos *plus size*.

A preocupação com a sustentabilidade fez com que a Horto enxergasse uma oportunidade e aproveitasse os materiais que seriam descartados por fornecedores, optando por aproveitar esses tecidos, comprando por um valor mais acessível e evitando que fossem descartados por serem de coleções passadas.

Para mitigar riscos em relação à possível escassez de matéria-prima e ao *green washing* as empresárias procuram parceiros responsáveis, matérias primas inovadoras e comunicação da transparência na sua cadeia verde.

Baseadas nas informações levantadas de acordo com a capacidade analítica de cada empresa, nota-se a avaliação do custo-benefício das mudanças ambientais observadas.

No aspecto de reconfiguração de recursos são consideradas as mudanças ocorridas na empresa. Em todas observa-se o impacto direto da sustentabilidade. Por se tratar de um tema em constante debate e evolução, as envolvidas entendem a importância de estar atenta às novidades, como cita Gabriela no trecho *“Assim como vários paradigmas vão sendo rompidos, na sustentabilidade também tem, então, por exemplo, é o que era ontem sustentável hoje talvez não seja mais (...). Paradigmas que mudam, por exemplo tecido de bambu é sustentável...Era, e é, mas hoje eles já têm outras discussões, que ele é sustentável como matéria-prima, mas que o processo dele para a produção gasta mais energia e água e acaba sendo no processo não sustentável...”*

As três empresas estudadas estão dispostas em absorver mudanças em seus processos em prol das inovações sustentáveis.

Maria (Horto) reconfigurou a sua equipe com a criação da célula de costureiras, o que possibilitou o trabalho feito de suas próprias casas, evitando o deslocamento. A estratégia de venda também transformada com a implementação da mala direta. Essas duas mudanças foram impulsionadas pela pandemia de Covid-19. A criação da marca Hortinho para crianças é um terceiro exemplo de como a empresa remodelou seus processos para diminuir o descarte de matéria-prima.

A Pitaia Rio, a fim de criar uma grade relevante para a exportação, começou a trabalhar com um maior número de produtos, incluindo roupas, o que fez com que a empresa tivesse que buscar novos materiais sustentáveis e adotar novas tecnologias nos seus processos. Além disso a partir da demanda latente de mercado incorporou os tamanhos *plus size*.

Antes da pandemia de Covid-19, a DeLaurentis cogitou reconfigurar sua estratégia para possível exportação. A empresária pensou na padronização de alguns aventais para viabilizar a operação.

Todas as empresas demonstram a capacidade e disponibilidade de reconfigurar seus recursos como se pode observar na Tabela 5.

Tabela 5 – Análise das Capacidades Dinâmicas Verdes

Empresas	Capacidade de análise ambiental	Capacidade de aproveitamento de recursos	Capacidade de reconfiguração de recursos
Pitaia Rio	- Monitoramento informal de informações - Análise de concorrentes	- Análise informal das informações - Enaltecimento da brasilidade como diferencial competitivo	- Reconfiguração do planejamento de portfólio de produtos (ampliação da grade para exportação)

	<ul style="list-style-type: none"> - Análise do feedback dos clientes - Pesquisas em sites especializados em busca de inovações - Demanda internacional 	<ul style="list-style-type: none"> - Planejamento de adoção de inovações em matérias-primas, mapeamento de fábricas internacionais (tecidos com tecnologias de ponta) - Ampliação dos fornecedores - Exportação como oportunidade para evitar a sazonalidade - Crescimento na aplicação da sustentabilidade em novos mercados - Participação em projetos de capacitação 	<ul style="list-style-type: none"> - Reconfiguração da sua grade de tamanhos (inclusão do <i>plus size</i>) - Reconfiguração das etiquetas e embalagens mais sustentáveis
Horto	<ul style="list-style-type: none"> - Monitoramento informal de informações - Análise de concorrentes - Análise do feedback dos clientes - Análise dos fornecedores com visitas as fábricas - Pesquisas em sites especializados em busca de inovações - Demanda internacional 	<ul style="list-style-type: none"> - Análise informal das informações - Adoção do selo “Eu Reciclo” - Implementação de selos com informações dos produtos - Expansão de rede de fornecedores de matérias-primas sustentáveis - Aproveitamento de tecidos o descarte a preços mais acessíveis - Internacionalização 	<ul style="list-style-type: none"> - Reconfiguração de suas estratégias de lançamento de coleções (coleções-cápsula) - Criação da marca infantil Hortinho - Criação da célula de costureiras - Reconfiguração do site da marca - Transformação das estratégias de venda com a adesão da mala direta.

		associada ao reconhecimento da marca - Crescimento na aplicação da sustentabilidade em novos mercados - Participação em projetos de capacitação	
DeLaurentis	- Monitoramento informal de informações - Participação em grupos com especialistas em sustentabilidade - Contato direto com os clientes - Pesquisas em sites especializados em busca de inovações - Demanda internacional	- Internacionalização associada ao reconhecimento da marca - Crescimento na aplicação da sustentabilidade em novos mercados - O crescimento de trabalhos manuais na pandemia - Inserção em novas redes de relacionamento - Participação em projetos de capacitação - Participação em projetos de consultoria	- Reestruturação do <i>site</i> da marca - Reconfiguração para entrada no mercado internacional - Reconfiguração das suas estratégias de comunicação - Reconfiguração da sua estratégia de embalagens sustentáveis

Discussão

O trabalho investigou como as empresas de *slow fashion* brasileiras modelam os seus negócios e executam transformações sob a ótica das capacidades dinâmicas verdes. Todas as empresas entrevistadas têm menos de cinco anos de atuação, possuem a sustentabilidade nos processos de produção e nos produtos e enxergam a internacionalização como uma oportunidade para seu negócio. As três empresas têm capacidades dinâmicas verdes bem desenvolvidas: buscam constantemente inovações no tema da sustentabilidade, realizam a análise constante do custo-benefício da incorporação de mudanças que agregam valor para a marca e tratam a reconfiguração dos seus recursos

de forma positiva, estando abertas à realização de mudanças que possam melhorar suas práticas e produções.

Pequenas e médias empresas costumam adequar seu produto e cadeias para diversas demandas (Khan et al., 2020). A Pitaia Rio sinalizou um aumento na grade com os seus produtos *plus size*, a Horto implementou a células de costureiras para corte e modelagem a fim de otimizar os tecidos e reciclar os retalhos. A DeLaurentis busca, na sua produção sob demanda, aventais 100% sustentável.

As empresárias demonstraram aprimoramento nos seus processos, quando procuram novas tecnologias e tecidos sustentáveis para trazer praticidade e sustentabilidade aos seus clientes, e nas parceiras com esse propósito (Khan et al., 2020; Ndubisi & Nair, 2009). Segundo Fletcher (2012) o *slow fashion* causa impactos sustentáveis, e rompem com os padrões da indústria da moda.

Através de parceiros, concorrentes, grupos com especialistas, clientes e informações encontradas em mídias especializadas, as entrevistadas angariam informações para aplicarem, no ambiente dinâmico dos seus negócios, propostas mais verdes (Asif et al., 2020; Khan et al., 2020). As empresas sinalizaram que a comunicação visual e informativa transmite os valores da marca e são notadas pelos consumidores, trazendo satisfação no ato da compra, porque permeia valores sociais e de qualidade do produto (Jung & Jin, 2014, 2016). Para a Pitaia Rio a brasilidade é um fator de destaque da marca, já a Horto e DeLaurentis destacam a valorização e transparência da cadeia verde e utilização mínima de recursos.

As empresas, mesmo tendo uma estrutura enxuta, já foram procuradas por multímarcas e compradores internacionais. Essa demanda sinaliza a importância da sustentabilidade em diversos mercados e na moda que, muitas vezes, está atrelada à identidade do consumidor.

A maioria das mudanças observadas foram tecnológicas e digitais. Tanto a busca de informações quanto o contato com o cliente, acontecem majoritariamente de forma digital. O principal canal das empresas é o e-commerce, as pesquisas relacionadas a novas tecnologias e informações no tema acontecem na internet, a pesquisa da concorrência é realizada através das mídias sociais e sites das marcas e o feedback de clientes é recebido por meio das mídias sociais e WhatsApp. A tecnologia foi mencionada por todas as empresárias do que diz respeito à necessidade de utilização de tecidos sustentáveis que possibilitem uma cadeia mais verde. Essas iniciativas abarcam a praticidade e a sustentabilidade e possibilitam adequação rápida do negócio para novas realidades e demandas (Donna Marshall, Lucy McCarthy, 2016; L. Leonidou & Zeriti, 2019; Škiltere & Bormane, 2018).

A demanda internacional, vista como oportunidade de ampliação das suas marcas, resultou na busca de diversos canais de informação especializada para a exportação. Os conhecimentos adquiridos foram alinhados e confrontados com os recursos internos. As empresas executaram reestruturações nos sites, mídias sociais, processos e estratégias de entrada em novos mercados (Lin & Wu, 2014; Zhang et al., 2020).

As alterações, tanto estruturais quanto de políticas verdes, são relevantes para manter a vantagem competitiva sustentável (Lin & Wu, 2014). As empresas mostraram que novas demandas ou exigências são absorvidas rapidamente a fim de gerar um produto ou processo com menos impacto para o planeta. Por isso as empresas estudadas aderem aos pressupostos da Capacidade Dinâmica Verde, pois há o processo de coleta de dados no ambiente (*sensing*), processamento das informações (*seizing*) para aproveitar

oportunidades e se defender de possíveis riscos e efetuar reconfigurações de acordo com as mudanças ambientais (Teece, 2018).

Considerações Finais

Os resultados do trabalho mostram que a capacidade dinâmica verde é essencial para as pequenas empresas envolvidas no mercado de *slow fashion* brasileiro. As empresárias demonstraram que seus negócios são permeados pelos três principais aspectos da Teoria de Capacidades Dinâmicas Verdes, a capacidade de análise ambiental (sensing), de aproveitamento de recursos (seizing) e de reconfiguração de recursos (transformation).

O estudo apresenta limitações que devem ser consideradas. A primeira deriva do uso da metodologia de estudo de casos, que não permite generalizações estatísticas para além dos casos apresentados. A segunda se refere ao fato de terem sido estudadas apenas três empresas, embora se trate de empresas bem atuantes na área da sustentabilidade e de pequeno porte. Estudos com empresas de grande porte podem produzir resultados distintos dos apresentados. Novos estudos poderão avaliar a diferença na sustentabilidade de pequenas e grandes empresas, investigar as características do empreendedor sustentável e por último estudar a relação entre responsabilidade social e sustentabilidade.

Referências

- Arfi, W. Ben, Hikkerova, L., & Sahut, J. M. (2018). External knowledge sources, green innovation and performance. *Technological Forecasting and Social Change*, 129(October 2017), 210–220. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.09.017>
- Asif, M. S., Lau, H., Nakandala, D., Fan, Y., & Hurriyet, H. (2020). Adoption of green supply chain management practices through collaboration approach in developing countries – From literature review to conceptual framework. *Journal of Cleaner Production*, 276, 124191. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.124191>
- Brundtland. (1987). *Our common future*. United Nations (Vol. 2). <https://doi.org/10.4324/9781315270326-140>
- Chan, R. Y. K., & Ma, K. H. Y. (2016). Environmental Orientation of Exporting SMEs from an Emerging Economy: Its Antecedents and Consequences. *Management International Review*, 56(5), 597–632. <https://doi.org/10.1007/s11575-016-0280-0>
- Da Giau, A., Foss, N. J., Furlan, A., & Vinelli, A. (2020). Sustainable development and dynamic capabilities in the fashion industry: A multi-case study. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(3), 1509–1520. <https://doi.org/10.1002/csr.1891>
- Donna Marshall, Lucy McCarthy, P. M. and F. H. (2016). What's Your Strategy for Supply Chain Disclosure? *TMIT Sloan Management Review*, 57(2), 37–45. Retrieved from <http://sloanreview.mit.edu/article/whats-your-strategy-for-supply-chain-disclosure/>
- Emas, R. (2015). The concept of sustainable development: definition and defining principles. In *GSDR* (pp. 1–3).
- Fletcher, K., & Grose, L. (2012). *Fashion and sustainability: Design for Change*. London, UK: Laurence King Publishing.

- Ghauri, P. (2004). Designing and conducting case studies. In C. Piekkari, R. & Welch (Ed.), *Handbook of Qualitative Research Methods for International Business*. (pp. 109-124.). Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.
- Hartman, P., Gliedt, T., Widener, J., & Loraamm, R. W. (2017). Dynamic Capabilities for Water System Transitions in Oklahoma. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 25, 64-81, 25(1), 64–81.
- Jung, S., & Jin, B. (2014). A theoretical investigation of slow fashion: Sustainable future of the apparel industry. *International Journal of Consumer Studies*, 38(5), 510–519. <https://doi.org/10.1111/ijcs.12127>
- Jung, S., & Jin, B. (2016). Sustainable development of slow fashion businesses: Customer value approach. *Sustainability (Switzerland)*, 8(6). <https://doi.org/10.3390/su8060540>
- Khan, E. A., Royhan, P., Rahman, M. A., Rahman, M. M., & Mostafa, A. (2020). The impact of enviropreneurial orientation on small firms' business performance: The mediation of green marketing mix and eco-labeling strategies. *Sustainability (Switzerland)*, 12(1), 0–15. <https://doi.org/10.3390/SU12010221>
- Legere, A., & Kang, J. (2020). The role of self-concept in shaping sustainable consumption: A model of slow fashion. *Journal of Cleaner Production*, 258, 120699. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.120699>
- Leonidou, L. C., Leonidou, C. N., Fotiadis, T. A., & Aykol, B. (2015). Dynamic capabilities driving an eco-based advantage and performance in global hotel chains: The moderating effect of international strategy. *Tourism Management*, 50, 268–280. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.03.005>
- Leonidou, L., & Zeriti, A. (2019). Revisiting International Marketing Strategy in a Digital Era: Opportunities, Challenges, and Research Directions. *International Markentig Review*, 37(3), 405–424.
- Libro Verde - Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas.* (2001). *Comission de Las Comunidades Europeas* (Vol. 1).
- Lin, Y., & Wu, L. Y. (2014). Exploring the role of dynamic capabilities in firm performance under the resource-based view framework. *Journal of Business Research*, 67(3), 407–413. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.12.019>
- Ndubisi, N. O., & Nair, S. R. (2009). Green Entrepreneurship (GE) and Green Value Added (GVA): A conceptual framework. *International Journal of Entrepreneurship*, 13(SPECIAL ISSUE), 21–34.
- Rashid, S. H. A., Evans, S., & Longhurst, P. (2008). A comparison of four sustainable manufacturing strategies. *International Journal of Sustainable Engineering*, 1(3), 214–229. <https://doi.org/10.1080/19397030802513836>
- Sandhu, A. (2020). Fashioning Wellbeing Through Craft: A Case Study of Aneeth Arora's Strategies for Sustainable Fashion and Decolonizing Design. *Fashion Practice*, 12(2), 172–192. <https://doi.org/10.1080/17569370.2020.1769362>
- Şener, T., Bişkin, F., & Kılınç, N. (2019). Sustainable dressing: Consumers' value perceptions towards slow fashion. *Business Strategy and the Environment*, 28(8), 1548–1557. <https://doi.org/10.1002/bse.2330>

- Škiltere, D., & Bormane, S. (2018). Integrated Marketing Communication as a Business Management Tool in the Context of Sustainable Development. *Open Economics*, 1(1), 115–123. <https://doi.org/10.1515/openec-2018-0005>
- Teece, D. J. (2007). The Effect of Firm Compensation Structures on the Mobility and Entrepreneurship of Extreme Performers. *Strategic Management Journal*, 28, 1319–1350. <https://doi.org/10.1002/smj>
- Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40–49. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>
- Wu, J., & Ma, Z. (2016). Export Intensity and MNE Customers' Environmental Requirements: Effects on Local Chinese Suppliers' Environment Strategies. *Journal of Business Ethics*, 135(2), 327–339. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2459-2>
- Yin, R. K. (2009). *Case Study Research* (4th ed.). <https://doi.org/10.15713/ins.mmj.3>
- Zhang, J., Ouyang, Y., Philbin, S. P., Zhao, X., Ballesteros-Pérez, P., & Li, H. (2020). Green dynamic capability of construction enterprises: Role of the business model and green production. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(6), 2920–2940. <https://doi.org/10.1002/csr.2012>

Referências Eletrônicas

- DeLaurentis disponível em: <https://gabrieladelarentis.com/> , acessado em janeiro de 2021
- Horto disponível em: <https://horto.store/>, acessado em janeiro de 2021
- Lyst Insights (2020), Relatório de Moda Consciente, 2020. Disponível em: <https://www.lyst.com/data/2020-conscious-fashion-report/>, acessado em janeiro de 2021.
- Mckinsey (2020) disponível em: <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/survey-consumer-sentiment-on-sustainability-in-fashion#>, acessado em janeiro de 2021.
- Pitaia Rio disponível em: <https://www.pitaiario.com.br/> , acessado em janeiro de 2021