

**FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO**

**SUSTENTABILIDADE NA CADEIA DE SUPRIMENTOS DE CALÇADOS  
ESPORTIVOS**

Estudo de Caso Veja Shoes

**ANDREA BATISTA CAVALCANTE**

**SÃO PAULO**

**2020**

**SUSTENTABILIDADE NA CADEIA DE SUPRIMENTOS DE CALÇADOS  
ESPORTIVOS**

Estudo de Caso Veja Shoes

**ANDREA BATISTA CAVALCANTE**

Trabalho aplicado apresentado à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Gestão para Competitividade.

Linha de Pesquisa: Sustentabilidade

Orientador: André Pereira de Carvalho

**SÃO PAULO**

**2020**

Cavalcante, Andrea Batista.

Sustentabilidade na cadeia de suprimentos de calçados esportivos: estudo de caso Veja Shoes / Andrea Batista Cavalcante. - 2020.

83 f.

Orientador: André Pereira de Carvalho.

Dissertação (mestrado profissional MPGC) – Fundação Getúlio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Logística empresarial. 2. Sustentabilidade. 3. Calçados - Indústria - Estudo de casos. 4. Moda. I. Carvalho, André Pereira de. II. Dissertação (mestrado profissional MPGC) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Fundação Getúlio Vargas. IV. Título.

CDU 658.86/.87

**SUSTENTABILIDADE NA CADEIA DE SUPRIMENTOS DE CALÇADOS  
ESPORTIVOS**

Estudo de Caso Veja Shoes

**ANDREA BATISTA CAVALCANTE**

Trabalho Aplicado apresentado à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para obtenção do título de Mestre em Gestão para Competitividade.

Linha de Pesquisa: Sustentabilidade

Data de aprovação:

31 /08 /2020

Banca examinadora:

---

Prof. Dr. Mario Monzoni FGV/EAESP

---

Prof. Dr. Jeovan de Carvalho Figueredo  
UFMS

---

**Prof. Dr. André Pereira de Carvalho**  
**(orientador)**

*Para Maria*

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus acima de tudo.

A meus pais que, generosamente, me deram o que tinham de melhor. Que sempre acreditaram que a educação é a maior riqueza que pode um ser humano possuir e me fizeram entender que é a maior liberdade também!

As minhas irmãs; as melhores companheiras! Pelas muitas aventuras escolares, em uma época que não pensávamos em mestrado... A minha metade... A meus cunhados, irmãos que a vida me presenteou.

Para Felipe, João, Luiz Henrique e Leonardo; que deram um novo sentido a minha vida e me fizeram ver o mundo de outra forma.

A Manoel Ricardo, meu primeiro grande professor.

Para Tio Fabinho, que já me fez uma linda dedicatória tempos atrás...

Ao tio Diógenes, por ser uma inspiração e o testemunho do crescimento através do conhecimento.

Ao Professor André Carvalho, pela assertiva condução de orientação desta pesquisa.

Aos professores do programa de Sustentabilidade; em especial, ao Professor Mario Monzoni e à Professora Ana Carolina Aguiar que sempre levaram conhecimento com paixão para a sala de aula; à Professora Isleide Arruda Fontenelle por sua pesquisa inspiradora.

A T3 e amigos que compartilharam dessa travessia inimaginável...

A Veja Shoes; nas figuras de Leandro Miguel, Beto Bina e Ligia Zottin. Pela generosidade, disponibilidade e atenção para com essa pesquisa.

## RESUMO

A sustentabilidade na moda tem sido cada vez mais debatida na sociedade contemporânea devido aos seus impactos socioambientais. Nas últimas décadas, a discussão envolvendo moda e sustentabilidade tem aumentado, passando a considerar seus impactos no processo produtivo, o descarte e sua relação com o consumo. A gestão sustentável da cadeia de suprimentos é um desafio global para grandes marcas do setor da moda que terceirizam suas produções em países emergentes dentro de um cenário de economia globalizada, dinâmica e competitiva. Internalizar valores de sustentabilidade através da cadeia de suprimento pode proporcionar melhor reputação, vantagem competitiva e ganho de mercado. É nesse contexto que se insere nossa pesquisa, propondo identificar e contribuir para a consolidação da teoria em gestão sustentável na cadeia de suprimento de uma indústria de calçados esportivos na empresa focal Veja Shoes. Diante disto, partimos da questão de pesquisa: De que forma atributos da sustentabilidade são incorporados à gestão da cadeia de suprimento de calçados esportivos na empresa focal Veja Shoes? Para responder a essa questão, nos baseamos em uma pesquisa de abordagem qualitativa, estudo de caso e análise documental a luz da teoria de Beske e Seuring (2014). Através das práticas sustentáveis verificadas na cadeia de suprimentos, a empresa focal apresenta boa aderência ao modelo teórico de Beske e Seuring (2014).

**Palavras chaves;** sustentabilidade na cadeia de suprimento, sustentabilidade na moda, *fast fashion*, calçados esportivos.

## **ABSTRACT**

Sustainability in fashion has been increasingly debated in contemporary society due to its socio-environmental impacts. In the last decades, the discussion involving fashion and sustainability has increased, starting to consider its impacts on the production process, disposal, and its relationship with consumption. Sustainable supply chain management is a global challenge for major fashion brands that outsource their production to emerging countries within a globalized, dynamic, and competitive economy. Internalizing sustainability values through the supply chain can provide a better reputation, competitive advantage, and market gain. It is within this context that our research is inserted, proposing to identify and contribute to the consolidation of the sustainable management theory in the supply chain of a sports shoes factory in the focal company Veja Shoes. Given this fact, we started from the research question: How are sustainability attributes incorporated into the sports shoes supply chain management in the focal company Veja Shoes? To answer this question, we based ourselves on qualitative research, case study, and document analysis in the light of Beske and Seuring's theory (2014). Through the sustainable practices verified in the supply chain, the focal company presents good adherence to the theoretical model of Beske and Seuring (2014).

**Keywords:** sustainability in the supply chain, sustainability in fashion, fast fashion, sports shoes.



## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1: Categorias e indicadores para a sustentabilidade em cadeias de suprimento.....	29
Quadro 2: Síntese Revisão de Literatura SSCM na Industria da Moda.....	37
Quadro 3: Resumo de Metodologia de trabalho.....	40
Quadro 4: Principais elementos das cadeias de suprimentos Veja Shoes sob a ótica modelo Beske e Seuring (2014).....	69
Quadro 5: Análise horizontal – similaridades e diferenças entre as cadeias.....	72

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: <i>Rank</i> dos maiores consumidores calçados em 2019.....	25
--	----

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Uma nova economia têxtil – aumento do impacto para 2050.....	22
Figura 2: Mapa da distribuição de produções de calçados em 2018, evidenciando as produções em países emergentes.....	25
Figura 3: Gráfico sobre Histórico e Projeção de consumo nos principais países.....	26
Figura 4: Principais dados do negócio.....	44
Figura 5: Evolução do faturamento, 2017 a 2019.....	45
Figura 6: Objetivos Desenvolvimento Sustentável – ONU.....	46
Figura 7: Modelos Veja e relação de materiais.....	48
Figura 8: Mapa brasileiro com a distribuição geográfica dos fornecedores de Veja.....	50
Figura 9: Mapa Nordeste Brasileiro com indicações de fornecedores de algodão.....	51
Figura 10: Cadeia de fornecimento de algodão.....	51
Figura 11: Secagem de Folhas de FDL.....	53
Figura 12: Cadeia de Fornecimento da Borracha.....	54
Figura 13: Cadeia de fornecimento de couro.....	55
Figura 14: Cadeia de fornecimento do couro - ciclo completo.....	46
Figura 15: Modelo Condor - produzido com biomateriais.....	54
Figura 16: Ciclo de vida de tênis por Veja.....	66
Figura 17: Pegada Carbono Veja, em toneladas de CO <sub>2</sub> (2019). ....	63
Figura 18: Pegada de Carbono Matérias Primas. Em toneladas de CO <sub>2</sub> (2019).....	67

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

ACV – Análise de Ciclo de Vida

BCorp – Certificação Empresa do Bem

C.W.L – modelo de tênis da marca Veja

CVP – coágulo virgem prensado

FBC – Fornecedor base comunitária

FDL – folha de fumo líquida

GSCS – Gestão de Cadeia de Suprimento Verde

SSCM – Gestão Sustentável da Cadeia de Suprimento

TBL – Tripplo Bottom Line

# Sumário

<b>1. Introdução</b>	13
1.1 Justificativa	14
1.2 Objetivos e Questão de Pesquisa	16
1.3 Organização deste Trabalho	16
<b>2. Revisão de Literatura</b>	18
2.1 Sustentabilidade e Moda	18
2.1.1 <i>Fast fashion e slow fashion</i>	22
2.1.2 <b>Indústria do calçado</b>	23
2.2 Sustentabilidade e Gestão de Cadeia de Suprimentos	25
2.2.1 Modelo de Beske e Seuring (2014)	27
2.2.1.1 <b>Categoria Orientação</b>	29
2.2.1.2 <b>Categoria Continuidade</b>	30
2.2.1.3 <b>Categoria Colaboração</b>	30
2.2.1.4 <b>Categoria Gestão de Riscos</b>	31
2.2.1.5 <b>Categoria Proatividade</b>	32
2.3 Gestão Sustentável da Cadeia de Suprimentos na Indústria da Moda	33
<b>3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b>	38
3.1 Critérios para Seleção do Caso	39
3.2 Técnicas de Coleta de Dados	40
<b>4 APRESENTAÇÃO DE ESTUDO DE CASO</b>	42
4.1 A Empresa focal: Veja Fair Trade	42
4.1.1 A Empresa em números <sup>9</sup>	43
4.1.2 Sustentabilidade na Veja	44
4.1.3 Componentes e montagem do produto Veja	46
4.1.4 Materiais utilizados no produto Veja	46
4.2 Principais Cadeias de Suprimento	48
4.2.1 <b>Cadeia do algodão</b>	49
4.2.2 <b>Cadeia da borracha</b>	51
4.2.3 <b>Cadeia do couro</b>	53
4.3. Análise práticas de SSCM da Veja a luz do modelo de Beske e Seuring (2014)	55
4.4 Análise vertical	67
4.5 Análise horizontal	69
<b>5. CONCLUSÃO</b>	73
5.1 Limitações	75

<b>6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>76</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>83</b>

## 1. Introdução

A sustentabilidade na moda tem sido cada vez mais debatida na sociedade contemporânea devido a seus impactos socioambientais. Nas últimas décadas, a discussão envolvendo moda e sustentabilidade tem aumentado, passando a considerar seus impactos no processo produtivo, o descarte e sua relação com o consumo.

Na década de 1990, a Nike enfrentou uma crise de reputação com a divulgação de fotos de trabalho em condições análogas à escravidão no Paquistão (LUND-THOMSEN; COE, 2015). Em 2011, a Arezzo, presente no mercado brasileiro há mais de 40 anos, passou por uma crise nas mídias sociais devido a uma coleção que utilizava peles de animais. Ativistas e consumidores, indignados com o fato, propuseram um boicote à marca fazendo com que ela retirasse essa coleção das lojas (G1, 2011). As primeiras reações à tragédia de Rana Plaza demonstraram que algumas das marcas envolvidos não tinham ideia de quem estava costurando e montando suas roupas e também desconheciam o comportamento indireto de subcontratação (KHURANA; RICCHETTI, 2016).

Em 2013, o desabamento do edifício Rana Plaza, em Bangladesh matou cerca de mil trabalhadores em situação análoga à escravidão, desnudando a imagem das cadeias produtivas da indústria têxtil expondo suas condições de trabalho abusivas. No mundo, são 40 milhões de trabalhadores em fábricas têxteis. Só em Bangladesh, são 4 milhões de trabalhadores em 5 mil fábricas com salário de três dólares por dia (THE TRUE COST, 2015).

A indústria da moda, com o uso intensivo de recursos naturais e cadeias produtivas globais, gera um grande número de impactos socioambientais negativos. Desenvolveu-se um modelo de produção para consumo em massa com alto custo social e ambiental, mantido a baixos custos de produção. A migração da produção através da terceirização das cadeias produtivas de grandes marcas para países de economias emergentes, motivadas pela pouca regulamentação trabalhista, baixo valor e grande oferta de mão de obra, possibilita que essas regiões sejam transformadas em fábricas insalubres, porém lucrativas para as grandes marcas. A manufatura dos produtos acontece geograficamente muito distante dos locais de comercialização. Essa terceirização de cadeias de suprimentos globais é mais complexa e reduz a percepção por parte da sociedade, dos governos e das organizações não governamentais (ONGs) dessas condições de trabalho.

Tal cenário distancia o setor em relação à proposta do desenvolvimento sustentável, toma-se por desenvolvimento sustentável a definição da Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento de 1991: “aquele que atende às necessidades do presente sem comprometer a possibilidade de as gerações futuras atenderem a suas próprias necessidades”.<sup>1</sup> O conceito de desenvolvimento sustentável consolida-se a partir da constatação de que os sistemas naturais do planeta são limitados para absorver os efeitos da produção e do consumo (TACHIZAWA, 2002 apud FIORIN; SEHNEM; MATTEI, 2020).

Casos como das empresas de calçados Nike e Arezzo, citados, revelam os desafios na implementação da sustentabilidade na cadeias de suprimento da moda, num cenário em que empresas focais – estas, definidas por Seuring e Müller (2008) como empresas que mantêm contato direto com o cliente e que desenvolvem produtos e ou serviços, não apenas da indústria da moda – assumam a responsabilidade por impactos socioambientais negativos em toda a cadeia produtiva, não apenas para salvaguardar condições de trabalhadores vulneráveis e o meio ambiente, mas também para preservar as marcas contra riscos legais, de reputação e financeiros.

Para Jenkins (2001), a empresa, na condição de comprador/cliente, controla vários aspectos da produção através da relação contratual com seus fornecedores, tais como, prazo de entrega, padrões de qualidade e especificação do produto, e deveria, também, assumir responsabilidades socioambientais pelas operações produtivas terceirizadas.

## **1.1 Justificativa**

Na busca por vantagens competitivas, a indústria da moda fragmentou e deslocou sua produção, antes concentrada nos Estados Unidos e Europa, para países com economias emergentes, em sua maioria, localizados na Ásia, deslocamento esse motivado principalmente pelos baixos custos de mão de obra. Esse cenário criou desafios para empresas assegurarem discursos e práticas de sustentabilidade; uma vez que a cadeia produtiva da moda apresenta uma exposição a problemas sociais e ambientais relevantes e significativos. Essa realocação de atividades da cadeia de valor para países com baixos salários aumentou os desafios de orientação a um modelo mais sustentável, à medida que se torna cada vez mais difícil supervisionar práticas trabalhistas e ambientais em fornecedores espalhados em cadeias de suprimentos globais (HANSE, 2013).

---

<sup>1</sup> Informações disponíveis em: < <https://nacoesunidas.org/acao/meio-ambiente/>>. Acesso em: 15 mai. 2020.



Para Seuring e Müller (2008), os processos de produção distribuídos pelo mundo impõem a interligação entre empresas focais e fornecedores através de fluxos de materiais e capital financeiro. O valor do produto determina a carga ambiental e social nos estágios produtivos. Dessa forma, as empresas que compõem a cadeia de suprimento da empresa focal podem ser responsabilizadas pelo desempenho ambiental e social. Entende-se por empresa focal aquela que ordinariamente gerencia, desenvolve o produto ou serviço e mantém contato com o cliente.

Com a globalização, as cadeias de suprimento tornaram-se mais complexas e, assim, mais difíceis de serem gerenciadas. Afirmar que uma cadeia de suprimento é sustentável é validar não somente a relação entre a empresa focal e seus fornecedores, mas toda a extensão produtiva. Por vezes, a empresa focal pode se sentir tentada a esconder aspectos não sustentáveis de sua cadeia de suprimento em pontos distantes da mesma, evitando o escrutínio público e, conseqüentemente, a perda de sua reputação (MORAIS; SILVESTRE, 2018). Nas últimas décadas, a busca de empresas por produtos de alta qualidade, baixo custo, curto prazo tempo e alta personalização em um mundo globalizado e interconectado está levando a um aumento da complexidade do negócio (EFTHYMIU *et al.*, 2012).

A infraestrutura produtiva atual é fundamentada visando crescimento econômico com métodos industriais empobrecedores por manter elevados custos sociais e ambientais. (BRAUNGART, 2013). Desenvolveu-se uma indústria de produção para consumo em massa com alto custo social e ambiental; porque é um processo mantido com baixos custos de produção. A terceirização das cadeias produtivas nas economias emergentes, de regulamentações governamentais insipientes, delega, a grandes marcas, definições nos modelos de produção. A manufatura dos produtos acontece geograficamente muito distante dos locais de comercialização. Essa terceirização de cadeias de suprimentos globais é mais complexa e permite pouca percepção das condições de trabalho.

Alterações climáticas e condições de trabalho análogo de escravidão em economias emergentes são exemplos de passivos ambientais e sociais supramencionados dado essa estrutura produtiva pulverizada entre vários países. Consumidores e *stakeholder* demonstram-se mais sensíveis às questões ambientais e sociais e inclinados a exercer pressão para mudança. Marcas internacionais como Nike, Disney, Levi Strauss, Adidas ou C&A foram responsabilizadas recentemente por problemas em suas produções com condições de trabalho desumano ou contaminação no meio ambiente (SEURING; MÜLLER, 2008)

A necessidade de gerir os riscos e criar condições de produção competitivas passa pelo acesso à informação sobre as etapas de produção anteriores à empresa, envolvendo essencialmente a sua cadeia de suprimentos (NEUTZLING, 2016).

Empresas podem maximizar seus retornos financeiros enquanto implementam práticas sustentáveis. A literatura já conclui que as empresas precisam incorporar questões de sustentabilidade na estratégia corporativa para permanecer competitivas (FOWLER; HOPE, 2006).

## **1.2 Objetivos e Questão de Pesquisa**

A presente pesquisa tem como objetivo verificar a inserção de sustentabilidade na cadeia da moda, a partir da empresa focal, por meio da seguinte questão central de pesquisa:

*De que forma atributos de sustentabilidade são incorporados na gestão da cadeia de suprimento de calçados esportivos na empresa focal pela Veja?*

O estudo de caso da Veja foi desenvolvido para verificar práticas de sustentabilidade nas três principais cadeias de suprimento a saber: algodão, couro e borracha, aderentes ao modelo teórico de Beske e Seuring (2014).

Este trabalho de pesquisa propõe identificar quais as práticas de sustentabilidade na cadeia de suprimento de uma indústria de calçados esportivos. Levantar evidências documentais que comprovem a orientação da empresa focal à gestão de cadeias de suprimentos sustentáveis à luz da teoria de Beske e Seuring (2014).

- a) Verificar práticas de sustentabilidade na cadeia de suprimento da empresa focal.

## **1.3 Organização deste Trabalho**

Este trabalho está organizado em cinco capítulos: o primeiro capítulo introduz o estudo, contextualiza o problema, apresenta a questão de pesquisa, o objetivo do trabalho e sua justificativa. O segundo capítulo descreve a fundamentação teórica, compreendendo a revisão de literatura e o modelo teórico de Beske e Seuring (2014) e um quadro síntese da revisão de literatura de Gestão Sustentável na Cadeia de Suprimentos na Indústria da Moda. O terceiro

capítulo apresenta a metodologia utilizada na pesquisa. O quarto capítulo apresenta o estudo de caso, incluindo a descrição da empresa focal e suas principais cadeias de suprimento; o algodão, a borracha e o couro, além de realçar outros materiais utilizados na composição do produto da empresa focal. O quinto capítulo apresenta a conclusão, as análises dos objetivos da pesquisa, as contribuições da pesquisa, as recomendações à empresa focal, as limitações e sugestões para pesquisas futuras. As referências bibliográficas e os anexos encontram-se no final do trabalho.

## 2. Revisão de Literatura

Neste capítulo, apresenta-se o referencial teórico relacionado aos conceitos norteadores da presente pesquisa. Para tanto, este capítulo compreende três partes: (i) Sustentabilidade e Moda – buscando contextualizar a representatividade da agenda de sustentabilidade nas cadeias de suprimento na indústria da moda. Abordam-se os impactos socioambientais na estrutura produtiva da indústria da moda, os conceitos de *fast fashion* e *slow fashion*, e, por fim, a representatividade do setor de calçados em vendas mundiais. (ii) Sustentabilidade e Gestão de Cadeia de Suprimentos – apresentam-se os conceitos de sustentabilidade na cadeia de suprimento. (iii) Gestão Sustentável da Cadeia de Suprimentos na Indústria da Moda – apresentando o debate sobre os mecanismos de governança da sustentabilidade especificamente para as cadeias de suprimento na indústria da moda.

### 2.1 Sustentabilidade e Moda

O consumo desnecessário, que contraria os princípios de sustentabilidade, é a força motriz da indústria da moda de hoje. Assim, as mensagens "anticonsumo" não são uma estratégia convencional das empresas com o objetivo de reduzir os seus impactos ambientais. O foco permanece na promoção de objetivos financeiros, ajustando as operações existentes e introduzindo inovação tecnológica. Soluções transformadoras exigirão o reconhecimento da urgência da agenda de sustentabilidade e sua importância para a moda e encontrar novas maneiras criativas de resolver a desconexão atual (FLETCHER; GROSE, 2019).

Para Fan (2014), moda é uma forma de liberdade de expressão. O que usamos sugere uma percepção superficial de uma condição social. Durante séculos, indivíduos ou sociedades usaram roupas e outros adornos corporais como forma de comunicação não verbal para indicar ocupação, posição, sexo, disponibilidade sexual, localidade, classe, riqueza e afiliação a grupos.

A importância de um conceito bem definido e claro de moda sustentável pode contribuir para criar padrões de avaliação, normas de trabalho e produção internacionais aplicáveis a toda e qualquer cadeia de suprimento da moda.

O léxico da moda sustentável inclui inúmeros termos: “ambiental”, “ecológico”, “verde”, “sustentável”, “ético”, “reciclado” e “orgânico”, que são frequentemente usados de forma intercambiável, confundindo consumidores e pesquisadores (THOMAS, 2008).

Fletcher e Grose (2019) conceituam moda sustentável como um sistema que promove a integridade ecológica, a igualdade social e o florescimento humano por meio de produtos, ações, relacionamentos e práticas de uso.

Ainda que a literatura apresente conceitos difusos, percebe-se a convergência conceitual apoiada no conceito *Triple Bottom Line* (TBL), que será tratado no item 2.2 desta pesquisa. Uma definição abrangente de moda sustentável a considera como o conjunto emergente de filosofias de *design* e práticas de negócios para gerenciar impactos socioambientais vinculados ao ciclo de vida de vestuário, calçados, acessórios e outros produtos de moda. Abrange as condições ao longo da cadeia produtiva incluindo aspectos como *design*, fornecimento de matérias-primas, produção, distribuição e varejo, consumo e fim da vida útil (EDER-HANSEN *et al.*, 2012).

Para Kozlowski *et al.* (2015), o principal desafio para a sustentabilidade na indústria da moda é a sua função como condutora de uma cultura de consumo. Entende-se por cultura de consumo práticas sociais e valores culturais definidos e orientados para o consumo (SLATER, 2001, p. 32).

A indústria da moda tem buscado atender à demanda por sustentabilidade e produção ética no que diz respeito ao produto e a cadeias produtiva, mas há uma aceitação relutante por muitos consumidores e um conflito no tocante ao desejo de moda rápida, o *fast fashion*, conceito que será explorado no item 2.1.1.1. Sustentabilidade na indústria da moda significa compreender o processo desde a matéria-prima até o produto acabado, como parte da experiência de consumo. “A compreensão dos consumidores sobre o dilema entre a moda barata e rápida que está disponível para eles e seus interesses altruístas na sustentabilidade ambiental é a chave para efetuar mudanças” (MCNEILL; MOORE, 2015).

Existem muitas respostas diferentes para os desafios da sustentabilidade na indústria de vestuário, tanto sociais quanto ambientais, e que levaram a uma infinidade de padrões, sistemas de certificação e etiquetas que cobrem diferentes partes da cadeia de valor. Melhorias ambientais visam insumos mais sustentáveis (particularmente fibras) e controle de produção de produtos químicos e outras substâncias perigosas que ameacem o meio ambiente e a saúde dos trabalhadores e de outras partes interessadas (HANSE, 2013).

A indústria da moda, estruturada no uso extensivo de recursos, ciclos de vida de produto curtos e excesso de consumo, está gerando um grande número de impactos socioambientais negativos. Os ciclos da moda tornam-se cada vez mais rápidos, esse setor tem adotado técnicas

de produção cada vez mais insustentáveis para acompanhar a demanda e aumentar as margens de lucro.

A indústria da moda está entre os setores mais poluentes do mundo (GUEDES; PAILLARD-BARDEY; SCHAT, 2020; SHEN *et al.*, 2017). Ela é agente direto de impactos negativos em toda a extensão da linha de produção iniciada na extração de matérias-primas até o descarte de produtos, e inclui relações conflituosas nas condições de trabalho. Os ciclos da moda têm se tornados cada vez mais rápidos, alguns setores da indústria da moda têm adotado técnicas de produção cada vez mais insustentáveis para acompanhar a demanda e aumentar as margens de lucro (MCNEILL; MOORE, 2015). Essa indústria vem sendo acompanhada, nos últimos anos, devido à preocupação governamental e do consumidor com relação ao uso de mão de obra na produção de bens, juntamente com os impactos ambientais envolvidos (MEJÍASA *et al.*, 2019).

Para Braungart (2013) A infraestrutura produtiva atual é fundamentada visando crescimento econômico com métodos industriais empobrecedores. Desenvolveu-se uma indústria de produção para consumo em massa com alto custo social e ambiental; por ter sua infraestrutura respaldada em baixos custos de mão de obra produtiva. Alterações climáticas e condições de trabalho análogo à escravidão em economias emergentes são exemplos de passivos ambientais e sociais mencionados por ser essa estrutura produtiva pulverizada entre vários países.

Os processos produtivos na indústria da moda, dispersos em vários continentes, vinculam empresas, clientes, fornecedores e fluxo de materiais gerando, em cada etapa de produção, passivo ambiental e social. Segundo Seuring e Müller (2008) “Fornecedores, empresas focais e clientes estão vinculados por formação, fluxo de materiais e de capital. De acordo com o valor do produto, vem a carga ambiental e social nos estágios de produção” (p. 1699).

Os desafios sociais são práticas trabalhistas desleais, tais como o trabalho infantil, baixos salários. Extensas cadeias de suprimento também limitam a transparência, dificultando para consumidores e outros interessados a rastreabilidade do produto. No entanto, os desafios estão associados não apenas com a cadeia de suprimento, mas com os consumidores e as formas de uso e descarte (PEDERSEN; GWOZDZ; HVASS, 2018).

A indústria têxtil de hoje é construída com base em um modelo linear desatualizado, e é imensamente inútil e poluente. [...] apresentamos uma visão ambiciosa de um novo sistema, baseado nos princípios da economia circular,

que oferece benefícios à economia, à sociedade e ao meio ambiente [...]. (ELLEN MACARTHUR FOUNDATION, 2012,<sup>2</sup> tradução nossa.)

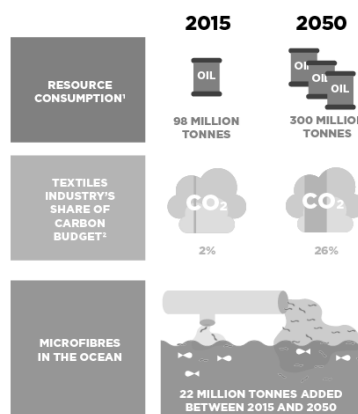
Entende-se por modelo linear de produção o modelo baseado em extrair, transformar, produzir, utilizar e descartar, e, às vezes, reciclar ou incinerar. Em contrapartida, tem-se o modelo circular; baseado nos princípios de projetar resíduos e poluição, manter produtos e materiais em uso e regenerar sistemas naturais.<sup>2</sup> De acordo com o relatório “Uma Nova Economia Têxtil” da Fundação *Ellen Mcarthur*, os impactos negativos da indústria da moda aumentarão drasticamente até 2050 (Figura 1).

Impactos Negativos da Indústria  
têxtil definidos terão aumento  
drástico até 2050



1 Consumption of non-renewable resources of the textiles industry, including oil to produce synthetic fibres, fertilisers to grow cotton, and chemicals to produce, dye, and finish fibres and textiles  
2 Carbon budget based on 2 degrees scenario  
Source: Circular Fibres Initiative analysis – for details see Part I of the full report

[tiny.cc/fibres](https://tiny.cc/fibres)



**Figura 3: Uma nova economia têxtil – aumento do impacto para 2050.**

Fonte: informações disponíveis em <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/pt/fundacao-ellen-macarthur/a-fundacao>. Acesso em: 12 mai. 2020.

De acordo com a *Global Fashion Agenda* 73% da produção da indústria da moda do mundo termina em aterros sanitários. Se as taxas de coleta seletiva de têxteis para a reciclagem triplicasse até 2030, poderia haver uma geração de mais de 4 bilhões de euros para a economia mundial. Este número representa apenas o valor daqueles produtos que não seriam descartados

<sup>2</sup> Informações disponíveis em <<https://www.ellenmacarthurfoundation.org/pt/fundacao-ellen-macarthur/a-fundacao>>. Acesso em: 12 mai. 2020.

em aterros sanitários. Se a indústria encontrasse uma maneira de coletar e reciclar todas as fibras, as cifras chegariam a 80 bilhões de euros.<sup>3</sup>

### 2.1.1 *Fast fashion e slow fashion*

Para compreender a abordagem sobre os princípios de moda sustentável é necessário conhecer os conceitos de *fast fashion* e *slow fashion*.

O primeiro é o termo utilizado por marcas que possuem uma política de produção rápida e contínua de suas peças, trocando as coleções semanalmente, levando ao consumidor as últimas tendências da moda em tempo recorde e com preços acessíveis. E, com isso, sem a devida gestão de sustentabilidade, pode acarretar uma série de problemas adicionais, tais como: o aumento dos resíduos químicos durante a produção, juntamente com toneladas de resíduos de sintéticos usados ou descartados, diante da vasta oferta no mercado de modelos esportivos de calçados.

O fenômeno *fast fashion* revolucionou o vestuário ao longo das últimas décadas. As mudanças de atitudes dos consumidores, associadas ao baixo custo de produção e indústria abastecida de matérias-primas de todas as partes do mundo, levaram a uma cultura de compra de impulso na indústria da moda, na qual novos estilos de roupas estão disponíveis para o consumidor a cada semana. Essa produção é interessante para consumidores envolvidos em uma cultura de compra de impulso. Os consumidores que veem a moda como vital para a sua identidade mostram pouca perspectiva em relação a um mercado de moda sustentável (MCNEILL; MOORE, 2015).

Anualmente as marcas de *fast fashion* produzem cerca de 50 coleções, o equivalente a quase uma nova coleção por semana (THE TRUE COST, 2015). Estima-se uma produção mundial de 80 bilhões de peças de vestuário cada ano. Hoje, consomem-se 400% mais roupas do que no começo deste século. Produzir enormes quantidades de roupas e calçados sem parar só faz sentido se na outra ponta as pessoas puderem comprar no mesmo ritmo. Para isso, o preço tem de ser baixo, o custo de produção, o menor possível, e o ritmo de trabalho, incessante (SAFATLE, 2017).

---

<sup>3</sup> Informações disponíveis em: <<https://globalfashionagenda.com/ceo-agenda-2020/#circularSystem>>. Acesso em: 14 mai. 2020.



Os debates sobre a forma e as consequências de produção para o *fast fashion* incentivaram um movimento com padrões de produção e consumo diferentes chamado de *slow fashion*. Este se apresenta como uma alternativa à produção em massa, que incentiva a consciência na forma de como e o que consumimos, dentro de um processo criativo e responsável, que produz mercadorias mais duráveis, relacionadas ao conceito de ser e não apenas ter, que incentiva a consciência ética e o aspecto ambiental.

O *slow fashion* é o modo de produção de vestuário baseado nos princípios da sustentabilidade e preconiza uma maior consciência dos impactos dos produtos sobre os trabalhadores, a comunidade e o ecossistema, além de incentivar a transparência em todas as etapas do produto ao longo da cadeia de abastecimento e produção (FIORIN; SEHNEM; MATTEI, 2020). Segundo Clark (2008 apud FIORIN, 2020) os preceitos do *slow fashion* são: (i) valorizar os recursos locais e distribuição da economia; (ii) produzir com mais qualidade e em pequena escala, respeitando os trabalhadores; (iii) produzir artigos sustentáveis, com vida de uso mais longa. Entre os princípios do *slow fashion* está a prática do comércio justo. Entende-se por comércio justo, práticas comerciais que asseguram direitos aos trabalhadores e que produzem em consonância a práticas socioambientais.

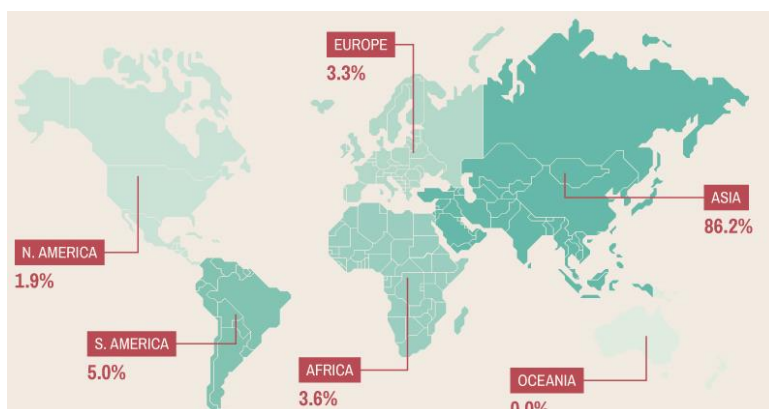
### 2.1.2 Indústria do calçado

Segundo o World Footwear Yearbook,<sup>4</sup> 24,2 bilhões de pares de calçados foram produzidos em todo o mundo no ano de 2018, representando um crescimento de 2,7% em relação ao ano anterior. A indústria do calçado desempenha um papel significativo em termos de vendas e impacto ambiental (LUXIMON; JIANG, 2016).

A fabricação de calçados convencionais utiliza materiais sintéticos como a borracha e o algodão geneticamente modificado, além do couro curtido com cromo, adesivos à base de produtos químicos, e outros materiais. A produção de um par de tênis libera aproximadamente 15 kg de emissões de CO<sub>2</sub> ao longo do seu ciclo de vida (ZOTTIN, 2017). Os dez maiores países consumidores de calçados do mundo correspondem a 54% da população mundial que representam aproximadamente 60% do consumo global. O Brasil está classificado em quinto lugar nesse *ranking* e é responsável por uma participação no consumo global de 3,8%.<sup>5</sup>

<sup>4</sup> World Footwear Yearbook é um relatório abrangente que analisa as principais tendências do setor de calçados em todo o mundo. Disponível em <[chrome-extension://gphandlahdpffmccakmbngmbjnjjiahp/https://www.worldfootwear.com/media/wf\\_uploads/wf20191132716572.pdf](chrome-extension://gphandlahdpffmccakmbngmbjnjjiahp/https://www.worldfootwear.com/media/wf_uploads/wf20191132716572.pdf)> Acesso em: 01 mai. 2020.

<sup>5</sup> Informações disponíveis em <https://www.worldfootwear.com/yearbook.html>. Acesso em: 30 abr. 2020.



**Figura 4:** Mapa da distribuição de produções de calçados em 2018, evidenciando as produções em países emergentes.

Fonte: World Footwear, 2020. Disponível em <<https://www.worldfootwear.com/yearbook.html>>. Acesso em: 14 abr. 2020.

**Tabela 2:** Rank dos maiores consumidores calçados em 2019

Rank	País	Participação mercado	População (em milhões)*
1	China	18.4%	1.394.550
2	Índia	11.7%	1.343.500
3	USA	10.7%	328.700
4	Indonésia	4.5%	268.074
5	<b>Brasil</b>	<b>3.8%</b>	<b>210.147</b>
6	Japão	3.2%	162.320
7	Alemanha	2.0%	82.979
8	Paquistão	1.9%	216.000
9	Reino Unido	1.9%	66.040
10	França	1.9%	66.992

\*Fonte: wikipédia

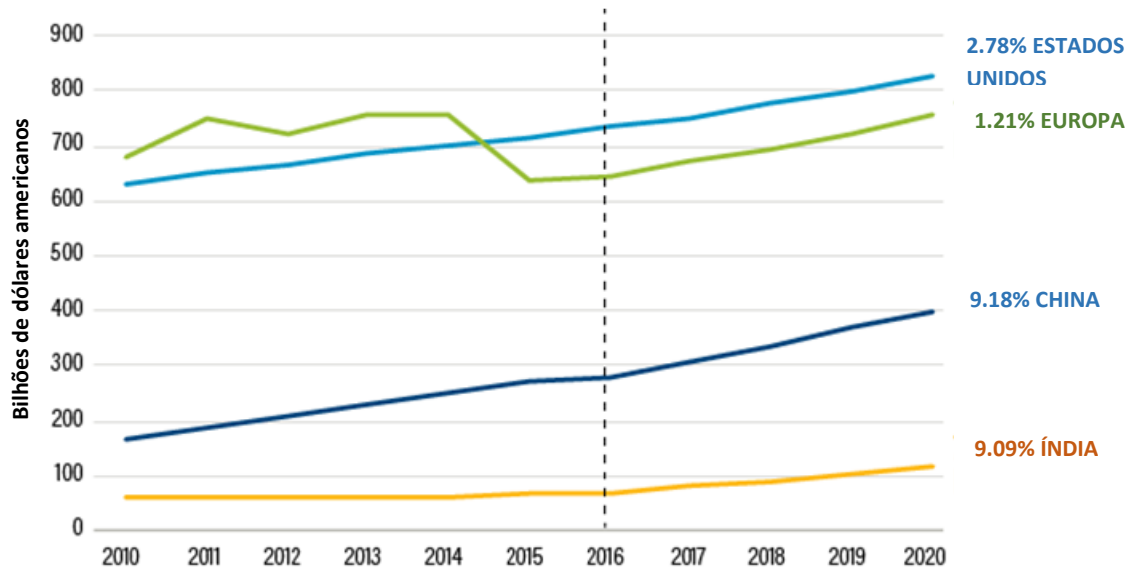
Fonte: World Footwear. Disponível em <<https://www.worldfootwear.com/yearbook.html>>. Acesso em: 19 mai. 2020.

De acordo com o *World Resources Institute*,<sup>6</sup> em 2030 haverá 5,4 bilhões de pessoas na classe média, gerando um aumento de demanda de consumo de roupas e outros bens que definem o estilo de vida de classe média. Aumentando os impactos da indústria da moda no meio ambiente.

Histórico

Projeção

<sup>6</sup> Informações disponíveis em <https://www.wri.org/blog/2017/07/apparel-industrys-environmental-impact-6-graphics>. Acesso em 29/06/2020



**Figura 3: Gráfico sobre Histórico e Projeção de consumo nos principais países.**

Fonte: *World Resources Institute*.

[...] a adoção de estilos de vida mais sustentáveis será fortemente impulsionada por empresas, indústrias e marcas, pois usarão a sustentabilidade como fonte de inovação, desenvolvendo novas soluções e novos produtos. [...] representará uma mudança fundamental na maneira como as marcas operam e planejam suas estratégias. (APICCAPS, 2014)

## 2.2 Sustentabilidade e Gestão de Cadeia de Suprimentos

Srivastava (2007, p. 54) conceitua sustentabilidade na gestão de cadeia de suprimentos considerando aspectos ambientais e econômicos: a gestão verde da cadeia de suprimentos (em inglês, *green supply chain management*, GSCM) é “a integração do pensamento ambiental à gestão da cadeia de suprimento, incluindo design do produto, seleção de materiais e processos e a gestão do descarte do produto final após vida útil.”

Seuring e Müller (2008) defendem que empresas estão sendo estimuladas a internalizar a sustentabilidade na gestão da cadeia de valor pelas pressões de *stakeholders* como ONGs e clientes, além de regulações. Devido a essa pressão, empresas estão migrando para a gestão sustentável de cadeia de suprimento (em inglês, *sustainable supply chain management*, SSCM) sensibilizadas ou, até mesmo, pressionadas pela questão de reputação.

A SSCM pode ser compreendida como a ampliação do escopo da gestão da cadeia de suprimento (em inglês, *supply chain management*, SCM) acrescido dos valores conceituais do

*Triple Bottom Line*<sup>7</sup> (TBL), conceito desenvolvido por Elkington (1994), que propõe às empresas serem avaliadas segundo o valor econômico, social e ambiental que eles criam ou destroem. Gerenciar os integrantes da cadeia de suprimentos integrando-os em questões ambientais e sociais é o gatilho que potencializa o interesse na SSCM.

Para Carter e Rogers (2008), vantagem competitiva e bons resultados econômicos podem ser alcançados em atividades inseridas na intersecção do desempenho social, ambiental e econômico. O termo sustentabilidade aproxima-se mais à integração de responsabilidades baseadas no conceito de TBL. SSCM é:

[...] a integração estratégica e transparente e a conquista dos objetivos sociais, ambientais e econômicos de uma organização na coordenação sistêmica dos principais processos de negócios interorganizacionais para melhorar o desempenho econômico de longo prazo de cada empresa e de suas cadeias de suprimentos. (CARTER; ROGERS, 2008, p. 368, tradução nossa.)

A cadeia de suprimento sustentável pode ser percebida como aperfeiçoamento da cadeia de suprimento convencional por coordenar melhorias e desempenho econômico com impacto socioambiental. Dessa forma, amplia-se a perspectiva da responsabilidade social nas empresas agregando critérios ambientais aos já estabelecidos econômico-financeiros. Seuring e Müller (2008, p. 1700) conceituam SSCM:

[...] a gestão dos fluxos de material, informação e capital, bem como cooperação entre empresas ao longo da cadeia de suprimentos e metas das três dimensões do desenvolvimento sustentável, isto é, econômico, ambiental e social, em considerações que são derivadas de clientes e requisitos das partes interessadas. (SEURING; MÜLLER, 2008.)

Pagell e Wu (2009, p. 38) conceituam SSCM como “ações gerenciais específicas que são tomadas para tornar a cadeia de suprimentos mais sustentável, com o objetivo final de criar uma cadeia verdadeiramente sustentável.” A análise dos autores sugere que as práticas que levam a uma cadeia de suprimentos verdadeiramente sustentável são as ações em todas as etapas dos processos produtivos, mantendo a estratégia organizacional orientada para a sustentabilidade e que, para tanto, a capacidade de inovação é fundamental. Defendem que uma cadeia de suprimentos deve estar alinhada com o TBL; enquanto se produz lucro por um longo

---

<sup>7</sup> Conceito criado pelo americano Jonh Elkinton, definindo que uma empresa para alcançar a sustentabilidade deveria equilibrar os três pilares: social, econômico e ambiental.

período, uma cadeia de suprimentos verdadeiramente sustentável teria clientes dispostos a continuar fazendo negócios sempre e gerentes integrados com práticas de sustentabilidade

A incorporação de soluções a questões ambientais e sociais ainda estão associadas com um aumento de custo para as empresas, conceito que pode apresentar-se frágil visto que as mesmas questões já são apontadas como diferenciais competitivos: práticas de sustentabilidade têm sido relevantes para acessar mercados, conseguir investimentos e atrair recursos humanos (COHEN; MUNOZ, 2017).

Interesses econômicos e socioambientais devem apresentar-se de forma equilibrada dentro de uma cadeia de suprimentos. As discussões sobre sustentabilidade são impulsionadas pela diretriz de que o desempenho de uma cadeia de suprimento deve ser avaliado não somente pelo resultado financeiro, mas também por seus impactos sociais e ambientais (PAGELL; WU, 2009). Assim, a sustentabilidade na gestão da cadeia de suprimento sugere ganhos econômicos e ambientais em todas as suas etapas processuais atendendo aos interesses da sociedade sem desconsiderar os objetivos das organizações (ALVES; NASCIMENTO, 2014).

Empresas que têm em seus processos de tomada de decisão o envolvimento de *stakeholders* – além dos fornecedores e clientes como ONGs, mídia e outros grupos de interesse em determinada organização – são mais propensas a sobreviver e continuar lucrando.

Integrar esses grupos de forma alinhada à estratégia sustentável da organização expande o conjunto de intercâmbio de criação de valor com esses grupos (HILLMAN; KEIM, 2001).

No âmbito da sustentabilidade em cadeias de suprimentos, a colaboração entre a empresa focal e seus parceiros considera a incorporação de responsabilidade compartilhada nos produtos, processos e relacionamentos de toda a cadeia de suprimentos. Portanto, o gerenciamento da cadeia de suprimentos é significativamente relevante para introduzir e monitorar comportamentos organizacionais mais responsáveis (ALVES; SILVA; SANTOS, 2018).

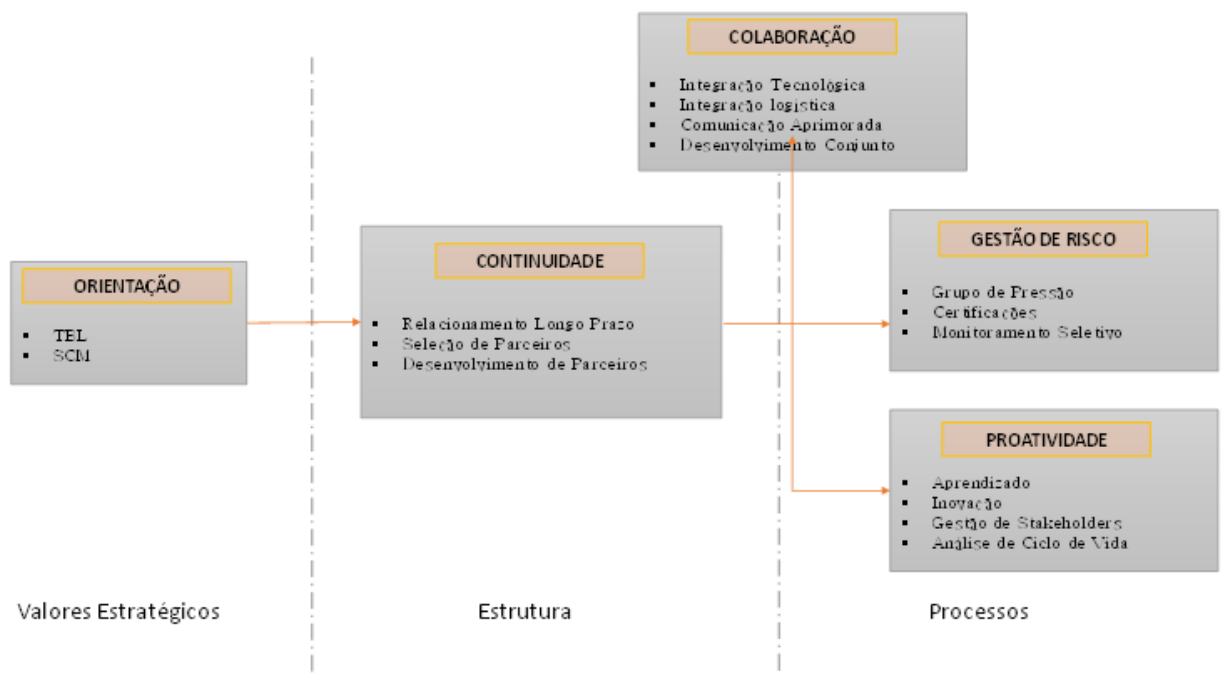
Os riscos podem derivar do desempenho ambiental ou social, mas também de interrupções nos processos operacionais; sendo, muitas vezes, necessário desenvolver o fornecedor em aspectos produtivos, comerciais, gerenciais para que a produção do bem seja uma realidade viável.

### **2.2.1 Modelo de Beske e Seuring (2014)**

De acordo com Beske e Seuring (2014), as questões de sustentabilidade devem ser integradas em muitos aspectos da gestão da cadeia de suprimento. Abordam-se os tipos de categorias e práticas de SSCM, que podem ser identificadas para garantir um desempenho sustentável, e explicam como se dá a distinção entre SSCM e SCM.

Os autores desenvolveram, de forma organizada, três níveis hierárquicos: estratégico, estrutural e processos que possibilitam entre si o fluxo de propósitos nas atividades objetivando a sustentabilidade na cadeia de suprimento. As categorias apresentam práticas para operacionalizar a sustentabilidade na cadeia de suprimento.

A cada nível hierárquico, correspondem categorias e estas são formadas de práticas distintas. As cinco categorias são: (i) orientação, (ii) continuidade, (iii) colaboração, (iv) gerenciamento de riscos e (v) proatividade. As práticas são a implementação operacional do objetivo de cada uma das cinco categorias como apresenta o quadro 1. As categorias e práticas identificadas no modelo podem ser utilizadas para formar e orientar lideranças na implementação da sustentabilidade na cadeia de suprimentos.



**Quadro 2: Categorias e indicadores para a sustentabilidade em cadeias de suprimento.**

**Fonte:** Traduzido de Beske e Seuring (2014, p. 324).

De acordo com Beske e Seuring (2014), a SSCM é uma SCM evoluída com critérios de sustentabilidade adicionados. Embora práticas como a dedicação ao TBL, Gestão de

*Stakeholders* e Análise de Ciclo de Vida sejam identificadas apenas na SSCM, a prática de Certificações é comum tanto a SSCM quanto a SCM. As práticas como Seleção de Parceiros, Comunicação Aprimorada e Integração Tecnológica só contribuirão com o desempenho sustentável se estiverem alinhadas com a estratégia, mas são identificadas na SCM e SSCM.

### **2.2.1.1 Categoria Orientação**

Para Beske e Seuring (2014), a Orientação evidencia a importância que a alta gerência destina para validar o SSCM. Esta categoria concentra valores estratégicos, fazendo parte os princípios que conduzirão as diretrizes para alcançar vantagem competitiva. Para uma cadeia sustentável efetiva e coerente, é imperativo que toda a direção esteja conjugando metas, objetivos e práticas diariamente no gerenciamento da cadeia. A categoria orientação é formada por duas práticas: (i) TBL e (ii) SCM.

A prática de TBL pode ser apresentada como uma distinção clara entre SCM e SSCM, uma vez que as decisões estratégicas são norteadas por valores ambientais, sociais e econômicos (BESKE; SEURING, 2014). Através da implementação da SSCM é possível o alinhamento com a uma estrutura organizacional orientada para a sustentabilidade. A busca por uma orientação de TBL traduz-se na busca de desempenho sustentável e não apenas em uma solução lucrativa. Para Pagell e Wu (2009, p. 39), para se criar uma cadeia sustentável, os gerentes da organização precisam estar bem alinhados com objetivos, práticas e aprendizados da sustentabilidade no dia a dia na gestão da cadeia de suprimento.

Enquanto Beske e Seuring (2014) definem a Orientação como, ao mesmo tempo, a categoria base de formação de princípios e imperativa para o comprometimento com a sustentabilidade na cadeia de suprimento, os autores Wu e Pagell (2011) consideram esses princípios básicos e estratégicos como os “princípio de operação” e os descrevem como um método para “ajudar as organizações a navegar pela incerteza das informações, fornecendo diretrizes de decisão.

A segunda prática da categoria Orientação é a dedicação à SCM. Igualmente à primeira prática descrita nessa categoria, o TBL exige envolvimento de lideranças. Os gerentes precisam trazer para a tomada de decisão do dia a dia a visão de sustentabilidade.

### **2.2.1.2 Categoria Continuidade**

A Categoria Continuidade refere-se à etapa de formação da cadeia de suprimento e todos os seus atores interagem, se comunicam entre si e se relacionam. O principal traço desse funcionamento são as relações de longo prazo entre empresa e fornecedores, nas quais existem ganho, crescimento e aprendizado para os dois lados: empresa e parceiros. Essa relação é formada a partir do compartilhamento de riscos e lucros em toda a extensão da cadeia. Na categoria de Continuidade, materializa-se a proposta de valor da organização. De acordo com Beske e Seuring (2014), todas as práticas de relacionamento de longo prazo e desenvolvimento de parceiros e envolvidos são relevantes para SCM e SSCM. Compõem essa categoria as práticas: (i) Seleção de Parceiros, (ii) Desenvolvimento de Parceiros e (iii) Relacionamento de Longo Prazo.

A primeira prática dessa categoria é a Seleção de Parceiros. Os parceiros da cadeia de suprimento podem se manter estáveis, mas é igualmente aceitável que aconteça uma redução de fornecedores; ao longo do tempo.

A segunda prática desta categoria é o Desenvolvimento de Parceiros para aumentar o desempenho da cadeia. Os autores Seuring e Müller (2008) mencionam que o aprimoramento de cada parceiro na cadeia reflete no aumento de desempenho de toda a cadeia e do negócio.

A terceira prática é fundamental para seguir com os próprios objetivos: o Relacionamento de Longo Prazo. A confiança desenvolvida nessa prática, quando bem consolidada, estende-se a outras estruturas facilitando a promoção de objetivos comuns. Beske e Seuring (2014) defendem que a vantagem competitiva se destaca nas cadeias de suprimento baseadas em relações de longo prazo por diminuir incertezas e aumentar confiança que pode consequentemente diminuir custos de transação.

### **2.2.1.3 Categoria Colaboração**

A categoria Colaboração apresenta um encadeamento das práticas relacionadas à Continuidade. Assim como a anterior, esta é alicerçada na relação de confiança desenvolvida entre empresa e integrantes da cadeia de suprimento para promover o desempenho sustentável. A maior contribuição desta categoria é permitir a possibilidade de aprendizado intraorganizacional.



A categoria Colaboração contempla as práticas de (i) Integração Tecnológica, (ii) Integração Logística, (iii) Comunicação Aprimorada e (iv) Desenvolvimento Conjunto, direcionadas a resultados.

Evidencia-se em dois níveis da estrutura desenvolvida pelos autores (Quadro 1): estrutural e operacional. E, assim, apresenta-se, porque faz-se necessária a infraestrutura de tecnologia para serem possíveis a cooperação e comunicação.

Beske e Seuring (2014) definem a importância dessa categoria como a que propicia e permite o aprendizado na organização. Khalid, Seuring e Wagner (2020) afirmam que todas as práticas, que estão baseadas na confiança e no compartilhamento de informações, são encontradas na SCM e SSCM, mas destacam que a comunicação e a integração tecnológica precisam se estender ainda mais no caso da SSCM, para contribuir para um desempenho mais sustentável do produto.

Os autores conceituam a prática de Integração Logística, como o envolvimento direto de uma empresa com seus fornecedores e clientes nos processos de desenvolvimento de produtos e planejamento.

A prática de Integração Tecnológica é definida pela transparência nos fluxos de informação.

A prática de Comunicação Aprimorada é uma condição para que a relação comercial aconteça de forma colaborativa sempre através do compartilhamento de informações, objetivando desempenho sustentável. É comum que essa troca de informação seja medida pelas estruturas tecnológicas em comum.

A prática de Desenvolvimento Conjunto refere-se à capacidade de desenvolver e integrar parceiros na cadeia de suprimento.

#### **2.2.1.4 Categoria Gestão de Riscos**

Na categoria Gestão de Riscos, encontram-se as práticas: (i) Grupos de Pressão, (ii) Monitoramento Seletivo e (iii) Padrões e Certificações.

Os riscos na SSCM são os mesmos que se apresentam nas cadeias de suprimentos convencionais; de interrupção de fornecimento, perda de reputação e pequena base de fornecedores. E, para reduzir riscos relacionados à falta de transparência, a Comunicação Aprimorada permite avaliar continuamente as condições de trabalho.

No gerenciamento dos grupos de pressão, são utilizadas as práticas de compartilhamento de informação com parceiros e *stakeholders*.

Beske e Seuring (2014) apontam as ONGs como importantes atores nos grupos de pressão pela capacidade de uso da vulnerabilidade corporativa para pressioná-las em questões socioambientais. Pagell e Wu (2009) defendem que as ONGs podem ser parceiras quando integradas à cadeia por transmitirem legitimidade.

A prática de Monitoramento Seletivo é utilizada para verificar questões ambientais e sociais dos fornecedores da cadeia.

A implementação de Padrões e Certificações é uma iniciativa de exigir uma cadeia de suprimento mais próxima aos conceitos de TBL. As certificações têm a função de compartilhar controles padronizados, podem ser aplicadas sem restrições para SCM e SSCM.

Para Beske e Seuring (2014,) certificações são maneiras simples de migrar problemas relacionados ao risco, à medida que dão credibilidade no mercado e geram, aprendizado e padronização a processos internos. Para Srivastava (2007), a redução de riscos ambientais e sociais é um fator relevante para empresas que buscam ser sustentáveis.

### **2.2.1.5 Categoria Proatividade**

Compõem a categoria Proatividade as práticas: (i) Aprendizado, (ii) Gestão de *Stakeholders*, (iii) Inovação e (iv) Análise de Ciclo de Vida.

A prática de Aprendizado caracteriza-se pela habilidade de aprender com os integrantes da cadeia e replicar o conhecimento aprendido para melhorar processos, produtos e serviços a fim de aumentar o desempenho sustentável.

Pagell e Wu (2009) consideram empresas com práticas de sustentabilidade proativas porque precisam percorrer novos caminhos de processos e tecnologias para se desenvolverem e o fazem através da inovação. Dessa forma, a categoria Inovação é um requisito para a melhoria do desempenho da cadeia em sustentabilidade e essa busca demanda inovação.

Segundo Seuring e Müller (2008), para a SSCM é imperativo considerar os parceiros, seja para refutar grupos de pressões ou para a troca de conhecimento, A Gestão de *stakeholders* é necessária. A empresa focal pode se beneficiar ainda da reputação e dos padrões que venha a desenvolver para o seu setor de atuação a partir desses relacionamentos.

A prática de Análise de Ciclo de Vida (ACV) permite avaliar os impactos causados pelos produtos no meio ambiente durante toda a cadeia de suprimento. De acordo com Beske e

Seuring (2014), empresas com estratégias sustentáveis essencialmente investem no desenvolvimento de produtos e/ou serviços sustentáveis, que envolvem de forma planejada reciclagem e reutilização que demanda previamente a ACV.

### **2.3 Gestão Sustentável da Cadeia de Suprimentos na Indústria da Moda**

Para Turker e Altuntas (2014), as empresas de *fast fashion* concentram sua atuação em SSCM, particularmente, na integração de seus fornecedores a seus códigos de condutas internos a respeito da sustentabilidade através de práticas de conformidade, monitoramentos e auditorias sobre sustentabilidade, reconhecendo que, embora essas práticas melhorem o desempenho das cadeias de suprimentos, esse esforço não garante que o conceito de SSCM seja incorporado pelas empresas. Mesmo considerando o monitoramento e a auditoria como componentes da SSCM para diminuir os riscos e melhorar o desempenho da cadeia de suprimentos, o conceito de SSCM não foi amplamente incorporado pelas empresas do setor.

Em contrapartida, para os autores Khurana e Ricchetti (2016), o conceito de TBL foi bem incorporado pela indústria da moda, que é pioneira em incorporar o conceito de SSCM. O tema evoluiu desde o escândalo de trabalho infantil da Nike em 1996. Nesse período, através de processos de tentativas e erros, houve também aprendizado com resultados relevantes para a sustentabilidade na cadeia de suprimentos. A experiência desde então validou a relevância estratégica da sustentabilidade, trazendo mais transparência e inovação à cadeia de suprimentos na indústria da moda. Esse aprendizado passa pelo monitoramento da conformidade, contribuindo para o aumento da exigência de certificações e de esclarecimentos sobre questões sociais como as condições de trabalho. Uma abordagem mais abrangente para questões sociais, ambientais e éticas foi estabelecida, exigindo um olhar para toda a extensão da cadeia de suprimentos.

Para Winter e Lasch (2015), mesmo para indústrias da moda, nas quais as questões sociais são relevantes, os critérios ambientais são mais aplicados do que critérios sociais na seleção de fornecedores. Dentre os critérios sociais relevantes para avaliação pela indústria da moda figuram: trabalho infantil, práticas de saúde e segurança, respeito às leis trabalhistas através do cumprimento de horas regulares de trabalho.

Para Khurana e Ricchetti (2016), a transparência pode ser traduzida em resultado econômico. O impacto da sustentabilidade nos resultados financeiros pode ser percebido de duas formas distintas: a primeira associa a sustentabilidade a externalidades. Nesses casos, as

empresas podem ou devem ser responsabilizadas pelos impactos socioambientais causados por suas operações que, conseqüentemente, geram resultados financeiros negativos. A segunda abordagem entende a sustentabilidade como geração de valor através da inovação. Nessa ótica, a sustentabilidade pode contribuir na geração de resultado financeiro positivo. A reputação da marca ganha destaque como componente intangível elástico à sustentabilidade; a reputação da marca poderá variar positiva (gerando valor e resultados econômicos positivos) ou negativamente (aumentando riscos e gerando resultados econômicos negativos).

Turker e Altuntas (2014) acreditam que, independentemente da definição conceitual, as implicações de SSCM têm especificidades e sofrem variações de acordo com o segmento produtivo que se encontram. Ao verificarem a sustentabilidade em cadeias de suprimentos de *fast fashion* à luz da teoria de Seuring e Müller (2008), baseando-se em métricas previstas pelo *Global Reporting Initiative* (GRI), esses autores identificaram que empresas de *fast fashion* começaram a se concentrar em atividades de SSCM e concluíram que essas empresas se concentram particularmente na integração de seus fornecedores a seus códigos de condutas de sustentabilidade. Mesmo considerando a conformidade, o monitoramento e a auditoria como componentes da SSCM para diminuir os riscos e melhorar o desempenho da cadeia de suprimentos, o conceito de SSCM não foi amplamente assimilado pelas empresas. Esses componentes são os principais componentes do SSCM atual para evitar riscos, melhorar o desempenho da cadeia de suprimentos e definir critérios claros para os fornecedores.

O modelo de produção *fast fashion* melhora o desempenho econômico e contribui significativamente para o aumento de problemas sociais e ambientais, como o desrespeito às leis trabalhistas e ambientais. Essa dicotomia evidencia a sobreposição da busca de benefícios econômicos sobre responsabilidade social. Os autores Li *et al.* (2014) questionam oportunamente sobre quais atributos cancelariam os produtos de *fast fashion* como sustentáveis e quais fatores influenciam a SSCM. Esse questionamento passa pelos mecanismos políticos e tomada de decisão de gestores na governança da cadeia de suprimentos. Através de sete atributos competitivos relacionados ao produto de *fast fashion* (tempo, custo, qualidade, serviço, meio ambiente, recursos e pessoas) as empresas determinam o quão sustentável será sua cadeia de suprimentos, influenciando e definindo os seus modelos de governança. A teoria da sustentabilidade é uma medida do desempenho da gestão de toda a cadeia de suprimentos de *fast fashion*, com foco na maximização de benefícios com base no equilíbrio entre economia, ambiente e sociedade, mas não é suficiente para explicar o SSCM em um nível estratégico. Os mecanismos de governança da sustentabilidade funcionam influenciados pela formação de

mercados consumidores, pela capacidade regulatória dos governos, através da atuação de organizações não governamentais, da complexidade da cadeia de suprimentos, do papel da empresa focal e da capacidade dos fornecedores envolvidos.

Na indústria do *fast fashion*, empresas estão adotando estratégias sustentáveis na recuperação da cadeia de suprimentos para alcançar a coordenação entre as partes interessadas e equilíbrio entre desempenho econômico, ambiental e social (CLARKE e CLEGG, 2003). A busca por esse equilíbrio não é tão óbvia, uma vez que empresas produzem e compram matérias-primas de países em desenvolvimento para se beneficiarem com baixos custos. Para Turker e Altuntas (2014), o que poderia ser uma oportunidade torna-se também desafio para SSCM na indústria da moda. As condições sociais e ambientais de seus fornecedores, nos países em desenvolvimento, não são tão boas quanto as dos países desenvolvidos. Isso significa que sempre existe um risco para a empresa, e a maioria aceita esse risco.

Mesmo assumindo que cada empresa tem suas idiossincrasias e estágios de desenvolvimento distintos, um roteiro pode ser considerado uma maneira de orientar o processo de tomada de decisão envolvido no desenvolvimento de programas de sustentabilidade das empresas (AHMED; SUNDARAM, 2012). A literatura apresenta comumente práticas que as empresas devem aplicar para alcançar desempenho sustentável, mas existe uma lacuna nas pesquisas de roteiros para implementação dessas práticas na SSCM. Moretto *et al.* (2018) propõem um roteiro com quatro etapas: a primeira etapa objetiva levantar a importância que a sustentabilidade tem para a empresa; verifica o potencial para desenvolvê-la e promove-a junto à alta administração. A segunda parte do roteiro concentra-se no alinhamento dos conceitos de sustentabilidade, as práticas operacionais, como, por exemplo, a implementação de processos ecologicamente corretos para diminuir e/ou evitar operações de alto impacto, como programas de eficiência energética. A terceira parte do roteiro é a avaliação e a melhoria da cadeia de suprimentos. Essa etapa confere uma ampliação do conceito de sustentabilidade em relação a fornecedores. Por exemplo, considera a compra de materiais certificados, avaliação do Ciclo de Vida entre outros. A última etapa do roteiro é dedicada à utilização de inovação de processos e matérias.

A revisão de literatura indica que a indústria da moda e, em especial, o segmento *fast fashion*, dedica atenção significativa em definir seus critérios de sustentabilidade, preocupa-se com a integração de seus fornecedores para um SSCM, e estabelece padrões de auditoria para fornecedores localizados em países em desenvolvimento. O Quadro 2 consolida a revisão de literatura sobre SSCM na Indústria da Moda.

Autores	SSCM na indústria da moda
<b><i>Tuker e Altuntas (2014)</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Na indústria da moda, SSCM significa integrar códigos de condutas internos a fornecedores.</li> <li>• As empresas de <i>fast fashion</i>; começaram a se concentrar em atividades de SSCM através de monitoramento, conformidade e auditorias para diminuir riscos e melhorar desempenho da cadeia de suprimento.</li> <li>• O conceito de SSCM não foi amplamente incorporado pelas empresas da indústria da moda.</li> <li>• O consumidor pode ter influência de longo prazo no desempenho das cadeias de suprimento através de práticas de consumo consciente.</li> <li>• Comportamento do consumidor de desejo de fast fashion pode dificultar o slow fashion.</li> </ul>
<b><i>Li,Zhao,Shi,Li (2014)</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Na cadeia de suprimentos de <i>fast fashion</i>, as partes interessadas, (fornecedores, fabricantes, empresa focal, governos, clientes e empresas não organizações não governamentais) têm um objetivo estratégico comum de integrar o equilíbrio econômico, ambiental e social</li> <li>• A governança na cadeia de suprimentos se concentra em reunir recursos de todos os membros da cadeia, possibilitando o ganha-ganha baseado na cooperação entre as partes interessadas.</li> <li>• Os modelos de governança para a cadeia sustentável são definidos considerando-se 7 fatores: tempo, de custo, qualidade, serviço, meio ambiente, recursos e pessoas.</li> <li>• A gestão (ou não) dos 7 fatores é influenciada por aspectos como; capacidade regulatória dos governos, atuação de ONGs, complexidade da cadeia de suprimentos, papel da empresa focal e da capacidade dos fornecedores envolvidos.</li> </ul>
<b><i>Winter e Lasch (2015)</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A indústria da moda aplica critérios ambientais e sociais na avaliação (pré-qualificação) de seus fornecedores.</li> <li>• Critérios sociais e ambientais são aplicados na indústria da moda para pré-seleção de fornecedores; muito embora não sejam tão decisivos na seleção como os critérios tradicionais de preço, prazo e qualidade são. Os critérios ambientais e sociais considerados estão alinhados à conformidade legal. Não existe padronização na aplicação dessa avaliação.</li> </ul>
<b><i>Khurana e Ricchetti (2016)</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A indústria da moda embora pioneira na incorporação do conceito de SSCM, ainda apresenta práticas limitadas.</li> <li>• A má gestão social e ambiental deve ser uma preocupação para toda a cadeia de suprimentos; em especial na indústria da moda que mantém duas práticas; fornecimento indireto e sub contratação de fornecedores.</li> </ul>

---

***Moretto et al. (2018)***

- A indústria da moda precisa de literatura que oriente na implementação da SSCM, através de um guia prático, com etapas a serem seguidas.
  - Propõe um roteiro com 4 etapas para implementação de SSCM na indústria da moda. (1) levantar a importância que a sustentabilidade tem para a empresa; verificar o potencial para desenvolvê-la e promovê-la junto a alta administração. (2) alinhar conceitos de sustentabilidade as práticas operacionais; como por exemplo; a implementação de processos ecologicamente corretos, para diminuir e ou evitar operações de alto impacto, como programas de eficiência energética. (3) avaliar e melhorar a cadeia de suprimentos. Essa etapa confere uma ampliação do conceito de sustentabilidade em relação a fornecedores. Por exemplo considera a compra de materiais certificados, avaliação do Ciclo de Vida entre outros. (4) inovação de processos, tecnologia e matérias.
- 

**Quadro 2: Síntese Revisão de Literatura SSCM na Indústria da Moda**

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este trabalho de pesquisa é baseado em abordagem dedutiva, ancorado no modelo teórico de Beske e Seuring (2014), envolvendo estratégias de SSCM da empresa. Trata-se de uma pesquisa exploratória, com metodologia qualitativa.

O método dedutivo parte de princípios reconhecidos como verdadeiros e indiscutíveis e possibilita chegar a conclusões de maneira puramente formal, isto é, em virtude unicamente de sua lógica. Permite concluir a mesma coisa de maneiras diferentes. Parte de duas premissas para se chegar a uma terceira chamada de conclusão (GIL, 2008).

As pesquisas exploratórias têm como principal objetivo desenvolver, esclarecer e modificar conceitos diante da formulação de problemas e hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores (GIL, 2008).

A pesquisa qualitativa extrapola a observação diária da realidade; é guiada por um desejo de explicar os acontecimentos por meio de conceitos já existentes ou que estão emergindo (YIN, 2016). A abordagem qualitativa oferece três diferentes possibilidades: a pesquisa documental, a etnografia e o estudo de caso. Por meio desse último, buscou-se o entendimento sobre o problema de pesquisa.

Para Yin (2016), os estudos de caso podem ser feitos usando evidências qualitativas ou quantitativas. As evidências podem vir de trabalhos de campo, registros de arquivo, relatórios verbais, observações ou qualquer combinação destes.

O estudo de caso se caracteriza como um tipo de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente. Visa ao exame detalhado de um ambiente, de um simples sujeito ou de uma situação em particular. Tem por objetivo proporcionar vivência da realidade por meio da discussão, análise e tentativa de solução de um problema extraído da vida real”. (GODOY, 1995). Para Gil (2008) o estudo de caso caracteriza-se pelo estudo profundo de um ou de poucos objetos, permitindo o amplo conhecimento. Vem sendo aplicado pelos pesquisadores sociais com diferentes propósitos: (i) explorar a situação da vida real cujos limites não são claros; (ii) descrever a situação do contexto onde a investigação está acontecendo; (iii) explicar as variáveis causais de determinado acontecimento em situações complexas que não permitem experimentos. Yin (2016) aponta ressalvas para o estudo de caso:



- (i) a falta de rigor metodológico – por não serem forjados em procedimentos metodológicos muito rígidos, os vieses são frequentes, embora não exclusivos aos estudos de caso;
- (ii) a dificuldade de generalização – a análise de um único caso constrói uma base frágil para a generalização; muito embora o objetivo seja o de generalizar e expandir proposições teóricas;
- (iii) tempo destinado à pesquisa – alega-se que o tempo destinado aos estudos de caso podem ser muito longos tornando-os inconsistentes. Mas os estudos de caso podem ser realizados em períodos mais curtos e são passíveis de validação por outros estudos.

No Quadro 3, resume-se e estrutura a metodologia aplicada a esse trabalho de pesquisa.

Metodologia	Pesquisa qualitativa
Abordagem	Dedutiva
Estratégia de pesquisa	Estudo de caso único
Tipo de estudo de caso	Descritivo
Unidade de análise	Cadeia de suprimentos da empresa focal Veja
Técnica de coleta de dados	Entrevistas semi estruturadas

**Quadro 3: Resumo de Metodologia de trabalho.**

**Fonte:** elaborado pela autora.

### 3.1 Critérios para Seleção do Caso

A Veja foi selecionada como caso único para análise da identificação de práticas orientadas como sustentáveis na cadeia de produção pelas seguintes razões:

- a) O modelo de negócio da Veja é baseado no comércio justo;

- b) A empresa adotou a sustentabilidade como uma oportunidade de negócios e avança para entender os impactos ambientais associados a todas as etapas da vida útil do produto para diminuir ativamente seu impacto no meio ambiente.

### 3.2 Técnicas de Coleta de Dados

A coleta de dados deste trabalho teve seu foco em entrevistas semi estruturadas com representantes da empresa focal, tendo como embasamento para discussão o modelo de Beske e Seuring (2014). As entrevistas foram presenciais e por telefone, e encontram-se transcritas nos anexos ao final deste trabalho.

O modelo de entrevista aplicado – entrevista semi estruturada – não seguiu roteiro preestabelecido, tornando o seu modelo com perguntas abertas, semelhante a um bate-papo. As entrevistas iniciaram-se preconizando elucidar quais as práticas da empresa na Cadeias de Suprimento que podem ser identificadas para garantir um desempenho sustentável.

De acordo com Gil (2008), a entrevista é a técnica na qual o entrevistado se coloca na frente do entrevistador e lhe faz perguntas objetivando informações que possam interessar a investigação. Entre todas as coletas de dados, a entrevista é a mais flexível das que dispõe as ciências sociais. Daí porque podem ser definidos diferentes tipos de entrevista, em função de seu nível de estruturação. As entrevistas mais estruturadas são aquelas que predeterminam em maior grau as respostas a serem obtidas, ao passo que, as menos estruturadas são desenvolvidas de forma mais espontânea, sem que estejam sujeitas a um modelo preestabelecido de interrogação (GIL, 2008).

As entrevistas tiveram duração entre 30 e 60 minutos. No Quadro 3, são apresentados os entrevistados para esse estudo de caso assim como o formato de cada entrevista.

<b>Cargo</b>	<b>Colaborador</b>	<b>Formato da entrevista</b>	<b>Data da primeira entrevista  (quant. de contatos)</b>
<b>Gerente Comercial e MKT</b>	Leandro Miguel	Telefone	09/03/2020 (2)
<b>Coordenador Cadeias</b>	Beto Bina	Presencial	13/03/2020 (2)
<b>Gerente Projetos Socioambiental</b>	Ligia Zottin	Skype	11/03/2020 (4)

**Quadro 3 – Entrevistados para estudo de caso.**

**Fonte:** elaborado pela autora.

Além das entrevistas com o objetivo de identificar práticas de sustentabilidade que apoiem o modelo de Beske e Seuring (2014), foram utilizadas, nesta pesquisa, fontes secundárias de dados, tais como: o *site* da empresa, materiais cedidos pelos entrevistados, apresentações e fotos para apoio a essa pesquisa, que se encontram ao final desse trabalho como anexos.

## 4 APRESENTAÇÃO DE ESTUDO DE CASO

Este capítulo dedica-se a apresentar a empresa focal Veja Fair Trade, registrada no Brasil como Vert Shoes, e suas principais cadeias de suprimento: algodão, borracha e couro.

As informações e dados apresentados neste caso sem citações foram coletadas por meio de entrevistas. Algumas frases de entrevistados, quando mencionadas de forma cotada, justificam-se por destacarem questões relevantes sobre o caso em análise.

### 4.1 A Empresa focal: Veja Fair Trade

A empresa francesa Veja Fair Trade, fundada em 2003 por seus idealizadores François-Ghislain Morillion e Sébastien Kopp, é conhecida na Europa por essa denominação. No Brasil, pela impossibilidade de registrarem o produto como Veja, optou-se por ser registrada como Vert Shoes.

A empresa ancora-se num modelo de negócio com propósito de valor alicerçado no *fair trade*<sup>8</sup> como força motriz de desenvolvimento econômico e social. Nasceu primeiro o conceito de negócio, pautado em valores sustentáveis, só depois, o produto: “Vamos definir o produto e tentar desenvolvê-lo o mais sustentável possível.” (POLDNER, 2010.)

A empresa tem sua sede em Paris, onde estão alocadas as áreas de *design*, comercial, logística e comunicação. No Brasil, a equipe trabalha diretamente com a produção, desde o relacionamento com fornecedores de insumos produtivos (por exemplo: couro, borracha, algodão) à contratação dos fabricantes de calçados, além de aspectos relacionados à qualidade e à sustentabilidade. A empresa mantém escritório no município de Campo Bom, no Rio Grande do Sul, um elemento-chave da estrutura da Veja.

Os conceitos de comércio justo permeiam todas as estratégias da empresa. De acordo com o coordenador de cadeias, Beto, a empresa quer ser o melhor parceiro de trabalho através das práticas do comércio justo.

---

<sup>8</sup>A International Federation of Alternative Trade (Federação Internacional de Comércio Alternativo) define o Comércio Justo (*fair trade*, em inglês) como uma parceria comercial, baseada em diálogo, transparência e respeito, que busca maior equidade no comércio internacional, contribuindo para o desenvolvimento sustentável por meio de melhores condições de troca e garantia dos direitos para produtores e trabalhadores à margem do mercado, principalmente no Hemisfério Sul. Disponível em< <https://faircompanies.com/articles/international-federation-for-alternative-trade-ifat/> > Acesso em 08/07/2020.

Os fundadores usam o *site* institucional<sup>9</sup> como veículo de comunicação e transparência com seus *stakeholders* disponibilizando relatórios para consulta, admitindo questões sensíveis e frágeis em relação à cadeia produtiva, enquanto buscam por alternativas melhores. O mesmo pragmatismo é direcionado às certificações: a empresa interrompeu a utilização do selo *Fairtrade-Labelling Organizations International* para as cadeias de algodão e borracha, mas manteve os processos e princípios exigidos pela certificação.

#### 4.1.1 A Empresa em números<sup>9</sup>

A empresa divulga informações através do *site*, números que ajudam a dimensionar seu tamanho e crescimento.

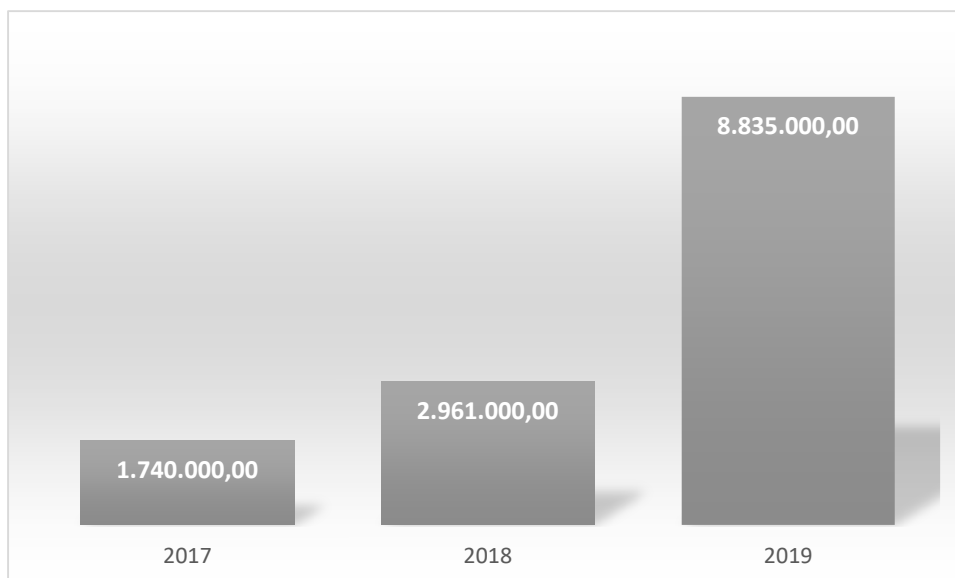


**Figura 4: Principais dados do negócio.**

Fonte: Veja (2020)

A evolução do faturamento da empresa nos últimos quatro anos é apresentada na Figura 5.

<sup>9</sup> Disponível em: < <https://project.veja-store.com/en/single/fairtrade> > Acesso em: 08 jun. 2020.



**Figura 5: Evolução do faturamento, 2017 a 2019 em R\$.**

**Fonte:** elaborado pela autora.

O produto Vegano é responsável por 17% das vendas do faturamento dos últimos 3 anos.

#### **4.1.2 Sustentabilidade na Veja**

A sustentabilidade na gestão de cadeias de suprimento, pode trazer oportunidade de diferencial competitivo às empresas. Por ter uma cultura orientada a práticas de desempenho sustentável, o alinhamento aos Objetivos Desenvolvimento Sustentáveis (ODS) é uma consequência natural. As diretrizes da empresa não foram estruturadas a partir dos ODS, não existe esforço para correlacionar as ações da empresa com os ODS.

A Veja contribui para que os Objetivos Desenvolvimento Sustentáveis (ODS)<sup>10</sup> sejam alcançados por meio de práticas de produção sustentável em suas cadeias de suprimento (que serão apresentadas em detalhes no item 4.2) e que estão identificadas a seguir (Figura 6).

---

<sup>10</sup> Documento elaborado em 2015 pela ONU sobre 17 objetivos para alcançar o desenvolvimento Sustentável no mundo.



**Figura 6: Objetivos Desenvolvimento Sustentável – ONU.**

**Fonte: UN (2015).**

O ODS de número dois: *Fome zero e agricultura sustentável* é percebido através do estímulo à agricultura regenerativa em famílias de agricultores do Nordeste e cooperados no Amazonas, com o incentivo de produção de alimentos como meio para incremento de renda. O ODS de número quatro: *Educação de qualidade* corrobora com práticas de treinamento e formação nas cadeias do algodão e da borracha. O ODS de número cinco: *Promover a igualdade entre os sexos e a autonomia das mulheres* é realizado pela Veja através do incentivo à participação de mulheres nas cadeias de algodão e borracha. E alterou recentemente a nomenclatura de seringueiros, uma alusão ao trabalho masculino, para famílias de seringueiros, incluindo as mulheres no trabalho de extração do látex. Ao manter o relacionamento com parceiros de longo prazo e realizar pagamentos das matérias-primas com valores superiores ao praticado pelo mercado, possibilitou crescimento econômico dos parceiros da cadeia produtiva em alinhamento ao ODS de número oito: *Trabalho decente e crescimento econômico*. O ODS de número nove: *Indústria, Inovação e Infraestrutura* realça a inovação; aplicada em produtos veganos e biodegradáveis. O ODS de número doze: *Consumo e produção responsável* reflete ações de transparência que permeiam as relações com clientes e *stakeholders*. O mapeamento da pegada de carbono de todas as atividades da empresa reflete o ODS de números treze e quinze respectivamente: *Ação contra mudança global do clima* e *Vida terrestre*. E todas as ações convergem aos ODS dezesseis e dezessete por meio das práticas de *fair trade*.

### 4.1.3 Componentes e montagem do produto Veja

Um calçado pode ser separado em duas seções gerais, a parte “superior” e a “sola”. A parte superior é a parte do calçado cuja função é cobrir e proteger os pés. De acordo com o estilo do calçado, a parte superior pode ser cortada ou moldada como uma peça única ou incluir várias peças costuradas. Os elementos da parte superior de um calçado geralmente compreendem o contador, o extrator, o quarto, a biqueira, o *vamp*, a ocular, a tampa e a língua, além de outros componentes utilizados para garantir maior resistência, rigidez e prolongar a vida útil do calçado, como balcão, *toe puff*, estofamento e forro de espuma. A fábrica brasileira responsável pela montagem e produção da Veja emprega mais de 1.500 trabalhadores divididos em quatro setores principais: produtos de borracha (sola, entressola, vergões), corte, costura e montagem (ZOTTIN, 2017).

### 4.1.4 Materiais utilizados no produto Veja

Além do couro, borracha e algodão, o processo produtivo de um calçado pode envolver diferentes tipos de materiais que serão definidos e utilizados de acordo com o modelo.

O couro tem características ideais para ser usado na parte superior do calçado, é macio, com muita boa capacidade de absorção e se adapta ao formato individual do pé. No entanto, o couro é um material natural feito de peles de animais e, portanto, há uma oferta limitada e variável dependendo dos níveis de estoque na indústria de carne, das quais as peles são um subproduto. Por este motivo, foram desenvolvidos materiais sintéticos projetados para parecer ou funcionar como couro, como tecidos revestidos com cloreto de polivinila (PVC) e poliuretano (PU). O couro foi amplamente substituído por outros materiais na parte inferior dos calçados, como borracha ou plástico. E, por fim, os componentes de esmeril incluem itens que são incorporados ao calçado e não pertencem a sua parte superior ou inferior. Esses itens podem ser feitos de uma variedade de materiais, dependendo de sua finalidade de uso. As biqueiras podem ser feitas de borracha ou resinas termoplásticas, componentes de reforço de couro, EVA e poliéster, enquanto a haste e os ilhoses podem ser feitos de metal (THEODOROS STAIKOS, 2007).

Neste trabalho, serão discutidos apenas as 3 principais cadeias de suprimento correspondente às matérias-primas de algodão, couro e borracha. Embora a orientação seja de



utilização de materiais alternativos em seus calçados, alguns materiais são muito difíceis de serem substituídos.

[...] Assim, devido à falta de alternativas ambientalmente corretas ou de opções sustentáveis com a qualidade e as características exigidas para uso no calçado da Veja, os demais componentes são materiais convencionais como couro curtido com cromo, poliamida, acetato de etileno-vinil (EVA), regular poliéster, poliuretano, policloropreno entre outros materiais. (ZOTTIN, 2017, tradução nossa.)

O tereftalato de polietileno (conhecido com PET) reciclado é um dos materiais utilizados como matéria-prima para os tênis. O poliéster reciclado através do processo de extrusão é transformado em fibras em uma fábrica localizada em Santo André (SP), e essa fibra transforma-se em malha B que é utilizada nos tênis. Para a confecção de um par de tênis, são necessárias três garrafas PET.

Atualmente a sola dos produtos tem uma composição de 30% de borracha sintética, 30% de borracha nativa e 30% de pó de arroz. A seguir (Figura 7), observa-se o exemplo de 2 modelos Veja que apresentam materiais distintos na parte do cabedal (correspondente à parte superior do peito do pé). O modelo ESPLAR é feito com couro livre de cromo e o modelo vegano V10 tem seu cabedal produzido à base de milho, que veremos em mais detalhes no item 5.5.

Modelo ESPLAR (Materiais utilizados)	Modelo V10 (Materiais utilizados)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cabedal em couro sem Cromo.</li> <li>• Palmilha de EVA expandido com borracha natural da Amazônia, revestida de algodão orgânico.</li> <li>• Forro interno de algodão orgânico com poliéster reciclado de garrafas PET.</li> <li>• Sola produzida com borracha nativa da Amazônia</li> <li>• Cadarços produzidos em algodão orgânico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cabedal Vegano à base de milho.</li> <li>• Palmilha de EVA expandido com borracha natural da Amazônia, revestida de algodão orgânico.</li> <li>• Forro interno de algodão orgânico com poliéster reciclado de garrafas PET.</li> <li>• Sola produzida com borracha nativa da Amazônia</li> <li>• Cadarços produzidos em algodão orgânico</li> </ul>
	

**Figura 7: Modelos VEJA e relação de materiais.**

**Fonte:** elaborada pela autora

## 4.2 Principais Cadeias de Suprimento

Desde o início do projeto, estava claro para seus fundadores que toda a cadeia de produção seria estabelecida no Brasil pela oferta das principais matérias-primas. Isso significava desenvolver, de forma sustentável, a sua cadeia de suprimentos com os fornecedores de borracha, couro e algodão.

Cinco características da SSCM da Veja são: agricultura regenerativa, compromisso comunitário, pesquisa e desenvolvimento (P&D) em materiais, ACV e projetos criativos.

De acordo com os autores Pagell e Wu (2009, p. 51), a capacidade de ser inovadora está associada à sustentabilidade e é precursora de uma gestão sustentável da cadeia de suprimentos.

Por meio de 3 pilares: Ambiental, Pessoal e de Produtos, os valores são norteados, buscando um bom desempenho em sustentabilidade na cadeia de suprimentos. Uma meta da empresa para os próximos 10 anos é retirar de toda a produção, todo e qualquer produto de origem petrolífera.

O maior desafio da empresa atualmente é aumentar a escala de produção de maneira que as cadeias produtivas possam garantir o fornecimento das matérias primas. Mas é necessário ganhar escala diminuindo a pegada de carbono por produto.

A figura 8, mostra a distribuição geográfica dos fornecedores que compõem a cadeia de suprimentos da Veja no Brasil. A prioridade de desenvolvimento da cadeia de suprimento é sempre com fornecedores baseados no Brasil sem comprometer quantidades e qualidade de produção.



**Figura 8: Mapa brasileiro com a distribuição geográfica dos fornecedores de VEJA.**

Fonte: Veja (2020)

#### 4.2.1 Cadeia do algodão

A VEJA compra algodão orgânico de nove associações diferentes no Nordeste do Brasil (Figura 9), região do semiárido brasileiro conhecida pela baixa precipitação pluviométrica. Em função da escassez hídrica, a água é comumente utilizada para consumo doméstico. As associações são compostas por grupos de pequenos agricultores que cultivam algodão em conjunto com outras culturas, como feijão, milho, gergelim, mandioca, girassol, abóbora em áreas de cerca de um hectare sem o uso de fertilizantes ou pesticidas. O cultivo do algodão representa 60% da área cultivada.

“O relacionamento de Veja, na cadeia do algodão, é ancorado, desde o início, em critérios baseados em ACV (FERRAZ, 2018.)



A produção de algodão no Brasil está distribuída em alguns estados do nordeste brasileiro como mostra o mapa ao lado. Atualmente existem ainda outras regiões do Brasil sendo desenvolvidas para fornecimento de produção da VEJA, como, por exemplo, o estado de Minas Gerais.

**Figura 9: Mapa Nordeste Brasileiro com indicações de fornecedores de algodão.**

**Fonte: Veja (2018).**

Ao contrário do sistema de produção integrado, a produção orgânica é uma abordagem de “consistência” (SCHALTEGGER; BURRITT, 2005), pois visa produzir algodão com sistemas de fluxo de materiais em harmonia com o ambiente natural (HANSE, 2013). Desde 2004, a empresa tem utilizado apenas algodão agroecológico; o conceito de agroecologia diverge da forma de plantio convencional. No cultivo agroecológico não são utilizados fertilizantes nem a monocultura ou maquinários, por esta razão, aplica-se aos pequenos agricultores. Os sistemas agroecológicos são geralmente cultivados por pequenos agricultores em comunidades rurais (ZOTTIN, 2017).

As etapas de processamento do algodão estão ilustrada na Figura 10. Após a colheita, o algodão é beneficiado em uma pequena usina de descaroçamento e uma prensa enfardadora desenvolvida para agricultura familiar. Na sequência, o algodão segue para a prensa onde será prensado, armazenado e finalmente comercializado. O caroço é armazenado para o plantio das safras posteriores.



**Figura 10: Cadeia de fornecimento de algodão.**

**Fonte: elaborado pela autora**

Para atender a crescente demanda de produção, a empresa desenvolveu fornecedores de algodão no Peru, onde compram o fio do algodão já pronto. Não será foco deste trabalho o fornecimento de algodão originado do Peru.

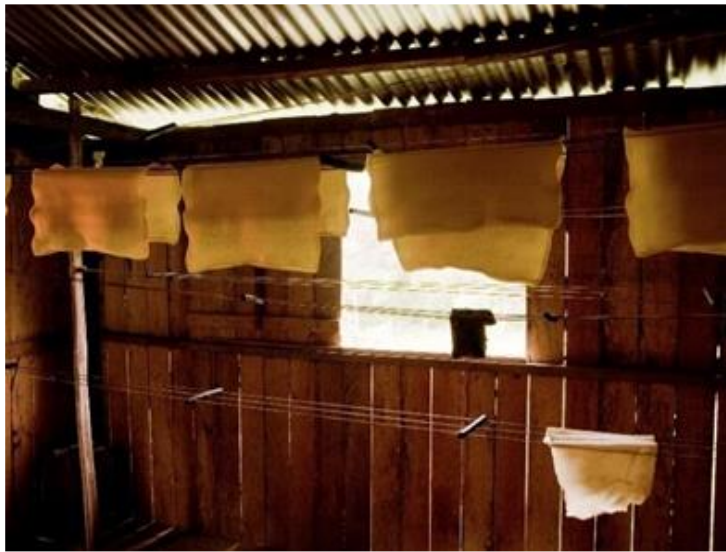
#### **4.2.2 Cadeia da borracha**

A borracha utilizada para a solas dos tênis da Veja é colhida por famílias de produtores da Floresta Amazônica através do projeto de agroecologia, criando valor social dentro da cadeia, destacando-se ações de incentivo para redução do desmatamento, estímulo à agricultura de outros produtos para incremento de renda familiar. Desde 2004, a empresa Veja já garantiu a preservação de 120.000 hectares da Floresta Amazônica através da comercialização de borracha natural ou silvestre.

Por um quilo de borracha colhida, 1,2 ha de floresta são protegidos a cada ano de acordo com o coordenador de cadeias da Veja. A Veja começou a trabalhar com o Amopreab em 2007, que coordena a produção de borracha e paga os seringueiros na Reserva Chico Mendes. A empresa ainda trabalha com outras duas associações: Parque da Cigana e Seringal Curralinho, abrangendo 120 famílias no projeto.

Existem dois tipos de borracha derivados do látex que se diferenciam em sua forma de processamento, coagulação e qualidade, ambos comercializados pela Veja através das cooperativas de seringueiros da Floresta Amazônica. O mais tradicional é o coágulo virgem prensado (CVP), no qual a coagulação acontece espontaneamente e apresenta qualidade inferior. O outro é o folha de fumo líquida (FDL), este foi desenvolvido pelo Laboratório de Tecnologia Química (LATEQ) da Universidade de Brasília (UnB) com o objetivo de criar uma tecnologia limpa e simples que aumente o valor agregado da borracha natural por meio de um produto de maior qualidade (FERREIRA *et al.*, 2005). Para produzir as FDL, os seringueiros devem extrair o látex pela manhã e retornar no final do dia para colher o látex em pequenos baldes antes para coagular, de acordo com a gerente de projetos socioambientais da Veja. O látex coletado é levado para a residência dos seringueiros, onde, com a ajuda de suas famílias, é produzida a FDL. O primeiro passo para produzir o FDL é coar o látex através de uma peneira ou pano para remover sujeira e impurezas. Posteriormente, o látex deve ser diluído em água e um fungicida deve ser adicionado para impedir o crescimento de mofo. Em seguida, mais água é adicionada ao processo e a mistura é colocada em bandejas onde o ácido purolenhoso – um agente coagulante – é adicionado à mistura. O látex líquido deve descansar por pelo menos 3

horas até que esteja completamente coagulado. O material produzido se assemelha a uma folha; no entanto, é necessário retirar a água adicional com o uso de uma calandra manual. As folhas de FDL são produzidas e penduradas no varal para secar até seis dias, até que estejam prontas para serem enviadas à fábrica Veja no sul do Brasil para serem usadas (ZOTTIN, 2017).

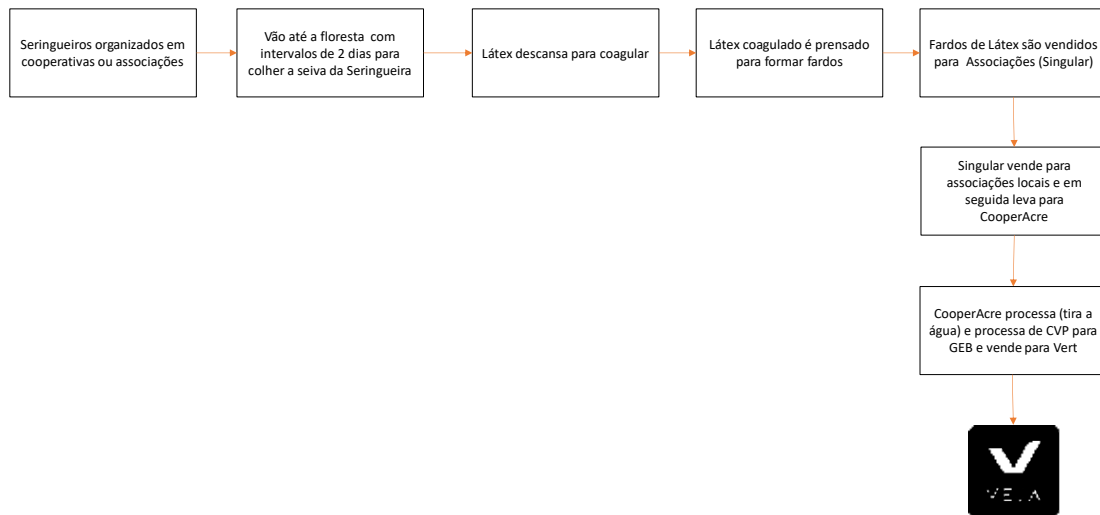


**Figura 11: Secagem de folhas de FDL.**  
**Fonte: Veja (2018)**

Em 2017, a Veja comprou borracha brasileira silvestre por 2,77 €/kg. Em comparação, a borracha sintética é negociada de acordo com os preços do petróleo bruto e varia entre 1,35 €/kg e 2,55 €/kg.<sup>11</sup> Além de praticar preço de compra acima do mercado, a empresa ainda paga um bônus anual para aumento de renda familiar e para estimular as famílias a não trabalharem com desmatamento.

---

<sup>11</sup> Disponível em <<https://project.veja-store.com/en/single/rubber>> Acesso em: 03 mai. 2020.



**Figura 12: Cadeia de Fornecimento da Borracha.**

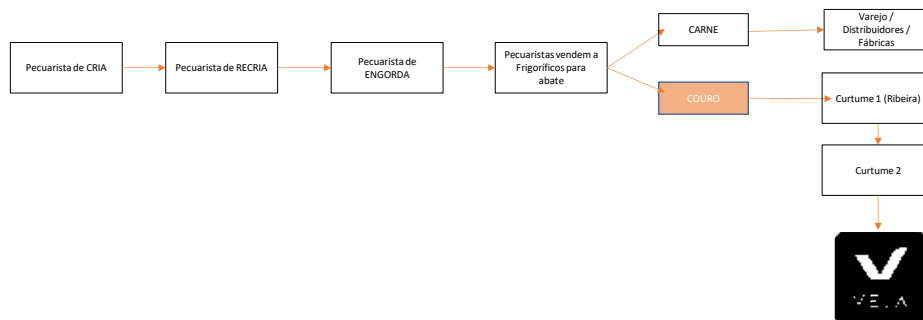
**Fonte:** elaborado pela autora

**GEB – Granulado escuro brasileiro (tipo de borracha sólida).**

#### 4.2.3 Cadeia do couro

O foco da Veja na cadeia de produção de couro está voltado para o desafio da rastreabilidade e transparência química sem perder a qualidade do couro. Embora existam produtos no portfólio da empresa que não utilizem o couro, os produtos mais representativos no faturamento são dois modelos que utilizam couro.

A rastreabilidade na cadeia do couro é um desafio. Pelo processo do fluxo atual de abastecimento (Figura 13) a empresa só consegue rastrear o insumo a partir de sua entrada nos curtumes. É possível assegurar apenas que o couro que utilizam em seus calçados não provém de áreas desmatadas da Amazônia. Para Khurana e Ricchetti (2016), rastreabilidade é um conceito bem conhecido em gerenciamento de negócios, que pode ser estendido até a cadeia de suprimentos. A transparência nas condições de rastreabilidade e sustentabilidade da cadeia de suprimentos, com a divulgação do vínculo fornecedor-cliente, pode alterar o equilíbrio entre os riscos e as vantagens percebidas pelas empresas e limitar severamente o incentivo ou o gerenciamento da cadeia de suprimentos.



**Figura 13: Cadeia de fornecimento de couro.**

**Fonte:** elaborado pela autora

O couro utilizado nos produtos da empresa tem origem e produção em Porto Alegre, sul do Brasil, onde o bioma<sup>12</sup> dos Pampas não tem indicação para desmatamento. Propicia que a matéria-prima não seja de regiões de desmatamento e criação de gado na Amazônia. A Veja monitora o crescimento das pastagens e pratica campo melhorado, o que garante o melhoramento do solo através da plantação de espécies exóticas durante o inverno.

O couro representa 5% do valor agregado para os frigoríficos, a baixa representatividade de valor tira o poder de barganha por parte da empresa focal em relação a negociação de melhorias e qualidade no produto. Embora os curtumes não tenham certificação, nem interesse em rastreabilidade, têm o termo de ajuste de conduta (TAC) para não comprarem gado de origem de área de desmatamento.

Os tênis são sintéticos e naturais na busca de um equilíbrio democrático com a demanda de consumidores. São utilizados dois tipos de couro: *Easy* e *White Blue*; o que os diferencia é a aplicação ou não de cromo.<sup>13</sup> Os produtos feitos com o couro *Easy* não usa o cromo; e a

<sup>12</sup> Bioma Pampa; A vegetação do Pampa ou dos Campos Sulinos é constituída, basicamente, por vegetação campestre normalmente uniforme, como as gramíneas altamente indicada para criação de gado.

<sup>13</sup> O cromo é utilizado para preservação do couro, aumenta muito sua durabilidade, porém é tóxico.

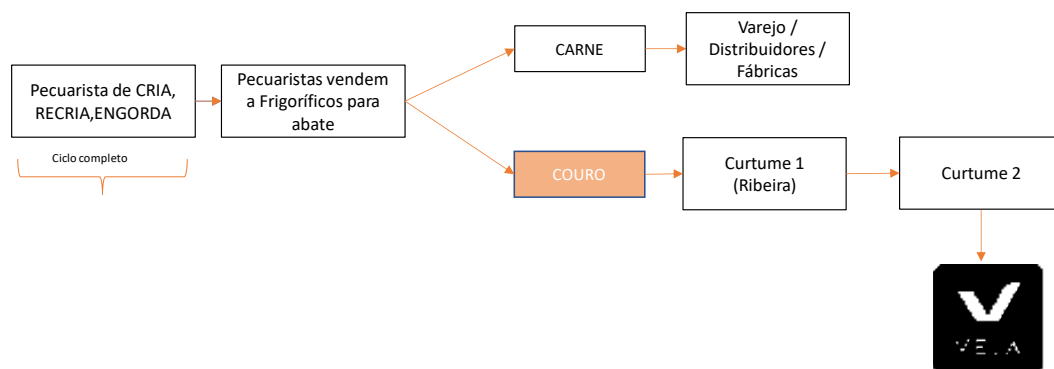


matéria-prima é oriunda da cadeia do sul. Os produtos *White Blue* utilizam cromo e são da cadeia do centro-oeste brasileiro.

O tingimento também é um desafio complexo. A empresa ainda utiliza para o curtimento de suas peles o cromo que é altamente tóxico, mas ajuda na durabilidade do couro. E utiliza também o tanino vegetal à base de extrato de acácia que não dá a mesma durabilidade ao couro tratado com cromo, mas não é poluente.

Desde 2013, a empresa adotou o *Upcycling*, a reutilização de sobras de matérias para utilização em detalhes de outro produto. O couro de tilápia proveniente de pisciculturas de água doce e as aparas dos forros de algodão são exemplos.

A empresa está desenvolvendo, junto a produtores pecuaristas, o modelo de cadeia de fornecimento completo, onde uma mesma unidade (fazenda) cria, cria e engorda o gado para facilitar a rastreabilidade (figura 14).



**Figura 14: Cadeia de fornecimento do couro - ciclo completo.**

**Fonte:** elaborado pela autora

#### 4.3. Análise práticas de SSCM da Veja a luz do modelo de Beske e Seuring (2014)

A empresa focal apresenta claros indicativos de práticas correlacionadas à Categoria Orientação. O envolvimento dos fundadores traduz-se na estrutura da empresa a partir de valores de *fair trade* e com práticas de Governança. A Veja é uma empresa de capital fechado, segue o modelo *Limited Liability Companies* (LLC), no qual, apenas os fundadores são acionistas. Não abrir o capital da empresa é justificado para proteger os valores do projeto.

Em termos de governança, optamos por permanecer no que pode parecer arcaico para uma empresa em crescimento, porque pensamos que a democracia pode ser solúvel no capitalismo: assim, atraímos investidores para o capital da Veja provavelmente não prejudicará a coerência do projeto? **(François Morillion e Sébastien Kopp)**<sup>14</sup>

Manter valores orientados para a sustentabilidade permite que o projeto se desenvolva assumindo um pragmatismo quanto a questões complexas e que ainda não têm solução. As questões ainda não solucionadas são tratadas no *site* da empresa no mesmo grau de transparência que assuntos sobre lançamentos de produtos.

De acordo com Li *et al.*, 2014, a empresa focal tem a capacidade de influenciar para melhorar o desempenho sustentável da cadeia de suprimentos de *fast fashion*, especialmente no caso de cadeias de suprimentos globalmente dispersas.

A empresa pratica o *No advertising*, instituída na concepção do modelo de negócio, destina maior percentual de investimento em pesquisa e desenvolvimento tecnológico e no desenvolvimento de suas cadeias de suprimento.

Orientados pela inovação, refutaram a regra de mercado convencional em relação aos percentuais de investimentos, os fundadores identificaram que as marcas já estabelecidas estruturaram seus custos em 30% para matéria-prima e 70% para publicidade (POLDNER, 2010).

A Veja compreende o consumo consciente como um processo natural e opõe-se ao movimento *fast fashion* na declaração de seus fundadores:

[...] Embora tenhamos orgulho de nossos tênis e da maneira como os fabricamos, temos perguntas. Nós realmente precisamos comprar tantos pares de sapatos? Estamos bem cientes de que nosso produto faz parte do que é chamado de "moda", mas é realmente necessário praticar tal fetichismo? Sempre tem o modelo mais recente? **(François Morillion e Sébastien Kopp)**<sup>15</sup>

<sup>14</sup> Disponível em: <<https://project.veja-store.com/fr/single/limits>> Acesso em: 15 mar. 2020.

<sup>15</sup> Disponível em: <<https://project.veja-store.com/fr/single/limits>> Acesso em: 22 fev. 2020.

Tristan Lecomte, pioneiro do comércio justo na França, afirma sobre consumo: “Estou convencido de que hoje os hábitos de consumo têm um impacto muito maior no padrão de vida de outros cidadãos do que nas votações.”<sup>16</sup>

De acordo com Isleide Fontenelle: “consumo consciente é o consumo responsável considerando no ato do exercício do consumo todas as implicações sociais, econômicas e ambientais do ato de consumir.” (FONTENELLE, 2017, p. 21).

Para o gerente comercial da operação no Brasil, Leandro Miguel, o debate interno de consumo consciente é manifestado da seguinte maneira; “O tênis mais sustentável que existe é o que estamos calçando no momento. Isto é, se você já tem um tênis nos pés e não precisa de outro, não compre mais um.”

Para Turker e Altuntas (2014) o consumidor tem papel fundamental na estratégia de longo prazo para todas as empresas do setor de moda, através da mudança de hábitos de consumo, criando atitudes positivas em relação à sustentabilidade podendo, até mesmo, com a mudança de postura de consumo mais consciente, aumentar o desempenho geral da sustentabilidade do setor.

A empresa recebeu a certificação BCorp<sup>17</sup> em 2018 com pontuação 84,2.<sup>18</sup> O *site* da empresa disponibiliza na íntegra o resultado do questionário submetido à certificadora, que também se encontra nos anexos ao final deste trabalho. O gerente comercial Leandro Miguel declarou que o impacto da certificação BCorp no Brasil não foi significativo, ao contrário para os mercados internacionais, onde ter a certificação possibilitou novas parcerias com outras empresas certificadas e maior respeitabilidade das organizações ligadas à sustentabilidade. A responsável pela implementação da certificação BCorp na Veja, Ligia Zottin, gerente de projetos Socioambientais, identificou, na certificação BCorp, avanços nos processos internos da organização como questões relacionadas a melhorias para funcionários, como a criação de uma diretoria de Recursos Humanos.

O comércio justo é um dos pilares fundamentais nos quais a Veja baseia seu modelo de negócio. Algodão e borracha são comprados diretamente de produtores no Brasil e no Peru sem intermediários.

A experiência da Veja apoia a teoria dos autores na categoria orientação quando apresenta práticas que caracterizam SSCM. A categoria de orientação, na Veja, integra

---

<sup>16</sup> Disponível em: <<https://project.veja-store.com/en/single/fairtrade>> Acesso em: 23 fev. 2020.

<sup>17</sup> Uma Empresa B é uma empresa que visa, como modelo de negócio, o desenvolvimento social e ambiental. O conceito foi criado em 2006 nos Estados Unidos pela B-Labs.

<sup>18</sup> Questionário BCorp disponibilizado no *site* da empresa <file:///C:/Users/And/Downloads/veja-evaluation-2018.pdf>.

sustentabilidade como estratégia para gerar valor e competitividade. A empresa focal não tem missão e visão formalizadas (entende-se por não formalizada que não está escrita de maneira convencional), embora os valores de sustentabilidade estejam enraizados na cultura organizacional e norteiem as iniciativas estratégicas. O *site* da Veja comunica que o desejo dos fundadores foi criar um novo caminho no qual as trocas entre produtores e consumidores se tornassem mais equilibradas.<sup>19</sup>

Na empresa focal, o critério de seleção para integrar a cadeia de suprimento é que sejam pequenos agricultores familiares. Na cadeia de algodão, é necessário que se sigam as práticas da agricultura agroecológica, que incorpora dimensões sociais, ambientais, éticas e culturais através da prática de plantio de multiculturas, o não uso de pesticidas e de irrigação. Na cadeia da borracha, os parceiros são selecionados pelo vínculo com a cooperativa Chico Mendes com orientações bem formatadas para manejo da floresta.

Na Veja, os parceiros produtivos das cadeias do algodão e da borracha são fornecedores de base comunitária na qual se faz necessário dedicar atenção ao desenvolvimento nos aspectos educacionais e técnicos. A empresa focal disponibiliza suporte técnico para as cadeias do algodão e da borracha através de profissionais engenheiro agrônomo e florestal respectivamente para cada cadeia. Esses profissionais fomentam discussões de conhecimento de forma participativa através de reuniões com os associados e cooperados onde são tratados assuntos pertinentes a produção, safra, preço, entre outros.

Na cadeia do algodão, para cada novo associado entrante, a Veja distribui material de formação, são cartilhas informativas sobre a importância da agricultura familiar agroecológica. No início do projeto, a Veja orientou, com apoio e participação da Embrapa,<sup>20</sup> as associações de algodão na aquisição de maquinários, miniusinas, uma máquina descaroçadora e uma prensa hidráulica. Sem a aquisição desse maquinário, a produção teria inviabilidade financeira.

Práticas de Relação de Longo Prazo, conceituadas pelos autores Beske e Seuring (2014), foram verificadas nas cadeias do algodão e borracha nas iniciativas de financiamento de safras, contratos de compra firmados para longo prazo, incentivos financeiros para aumento de renda familiar e pagamento do produto com valores superiores aos praticados pelo mercado.

As safras de algodão são financiadas a custo zero (os pagamentos são antecipados antes da colheita); os contratos de compras são de longo prazo; na cadeia do algodão, os contratos são renovados a cada ano e, na cadeia da borracha, os contratos são firmados com prazo de seis

---

<sup>19</sup> Disponível em: < <https://project.veja-store.com/en/single/fairtrade/> > Acesso em: 10 fev. 2020.

<sup>20</sup> Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária.

anos. A definição dos preços das safras de algodão e produções de borracha dá-se em conjunto entre Veja e associações e cooperativas, os valores praticados para compra são superiores aos preços praticados pelo mercado. Garantindo assim que as transações comerciais sejam equitativas. A empresa disponibiliza, em seu *site*, contratos de compra e venda que comprovam as ações exemplificadas.

Para os fornecedores de base comunitária, é praticado o Pagamento por Serviços Ambientais (PSA) como instrumento de estímulo à proteção dos serviços ecossistêmicos, para desencorajar práticas ligadas ao desmatamento e, conseqüentemente, a incrementação da renda familiar.

A troca de informação entre as cadeias e a empresa focal acontece de forma transparente, mas não através de sistemas de informação gerencial convencionais; por essa razão não são realizadas trocas de informações de banco de dados entre fornecedores de base da cadeia e a empresa focal. Para Khurana e Ricchetti (2016), a transparência, em seus diferentes significados, é cada vez mais central no desenvolvimento sustentável. O compromisso com a transparência na indústria da moda é um exercício para equilibrar riscos com oportunidades.

Não existe aplicação direta dessa prática na empresa focal com sua cadeia de suprimento, porém é possível observar, de maneira indireta, uma integração para a otimização de fretes. O transporte das matérias-primas: algodão e borracha, são de responsabilidade dos FBC. Sempre que possível, o transporte pode envolver o atendimento de outras mercadorias produzidas pelos FBC, permitindo a otimização dos fretes.

Embora não existam sistemas gerenciais de informações integradas, a colaboração e o compartilhamento de informações não são prejudicados. As informações chegam até a empresa focal através de relatórios em Excel e troca de *e-mails*. Mas foi verificado que o fluxo de informações entre EF e FBC transcorre sem dificuldades por práticas de comunicação direta com a cadeia de suprimento bem estabelecidas sem intermediários, mas relacionadas nas categorias: orientação, através da prática de TBL, e na categoria de continuidade, com práticas de relacionamento de longo prazo.

Para a cadeia do algodão, a Veja está desenvolvendo uma formação gerencial, essa iniciativa surgiu como resultado de uma consulta realizada para saber sobre as maiores necessidades da associação, os agricultores apontaram como maior dificuldade a gestão administrativa nas associações. Essa formação será ministrada por funcionários da empresa focal.

As reuniões técnicas acompanhadas pelos engenheiros agrônomo e florestal, nas respectivas cadeias do algodão e da borracha, citado no item 5.2.2, promovem, através da relação de confiança estabelecida por uma relação de longo prazo, a abordagem colaborativa necessária a essa prática.

Observou-se a correlação dessa prática ao desenvolvimento do FDL. Uma técnica de processamento de látex desenvolvido pelo laboratório de química da universidade de Brasília UnB, citado em maior detalhe, anteriormente, no item 4.2.2. O FDL é um processamento que propõe maior qualidade e menor tempo de produção.

Na Veja, as ONGs não integram o grupo de pressão. Este é formado por consumidores veganos e *sites* de avaliação. De acordo com o gerente comercial da Veja no Brasil, Leandro Miguel, o principal grupo de pressão são os consumidores veganos. “Os veganos nos pressionam para que todos os nossos produtos sejam veganos.” Já a gerente de projetos socioambientais, Ligia Zottin, relatou outro grupo de pressão significativo que são *sites* que avaliam marcas, tais como: *the goods shopping guide*<sup>21</sup> (o guia de boas compras). A avaliação da empresa focal por esse *site* encontra-se no final deste trabalho nos anexos.

A Veja pratica monitoramento seletivo para a cadeia do algodão com relatórios em Excel de acompanhamento de produção. De acordo com a gerente de projetos socioambientais Ligia Zottin: “São relatórios com informações da safra colhida. Medimos as quantidades pela área disponível para cada agricultor. Se tem algum valor muito superior à média de outros produtores e que saia da curva, entendemos que foi um plantio inadequado e não compramos aquele produto.”

Existem ainda dois projetos em andamento para monitoramento nas cadeias de borracha e couro respectivamente; monitoramento do desmatamento na Amazônia em parceria com o Instituto IMAFLORA<sup>22</sup> e monitoramento dos campos de pastagens naturais nas fazendas de criação de gado localizadas no bioma dos pampas; o monitoramento da pastagem é aferido pelo tamanho da grama que indica a qualidade do solo.

A Veja tem certificações para as três cadeias além da certificação social BCorp. Na cadeia do couro, todo material de couro que a Veja usa em seus produtos é certificado pela *Leather Working Group* (L.W.G.) que é um organismo global de conformidade e certificação ambiental no setor de couro e produtos de couro. A certificação da L.W.G. é realizada por um grupo independente de marcas de curtumes e calçados que estabeleceu um protocolo para

<sup>21</sup> Disponível em <<https://thegoodshoppingguide.com/subject/shoes-trainers/>> Acesso em: 21 mai. 2020.

<sup>22</sup> ONG brasileira com atuação na conservação do meio ambiente

avaliar o desempenho ambiental dos curtumes e promover práticas ambientais sustentáveis e apropriadas na indústria de curtumes.

A cadeia do algodão brasileira – que a Veja compra diretamente de Associações de produtores de algodão – é certificada de acordo com os regulamentos europeus; e uma parte dessa certificação se dá através do Sistema Brasileiro de Garantia Participativa, criado pelo governo brasileiro para facilitar a certificação orgânica para pequenos produtores (é mais barato e menos burocrático). Em 2007, a cadeia do algodão cearense avançou com duas importantes certificações: a ADEC obteve a certificação orgânica no modelo IBD para a safra desse ano, e a Veja financiou a obtenção do selo *Fair Trade Labelling Organizations International* (FLO). A Veja financiou as certificações por mais algum tempo (o selo orgânico IBD, até 2018, e a certificação *Fair Trade*, até 2015); a decisão em descontinuar com a certificação FLO foi pactuada com os agricultores em razão do alto investimento; os valores pagos aplicados à certificação FLO foram 30% superiores aos valores pagos aos agricultores. Ao trazer a sustentabilidade para as conversas do dia a dia (PAGELL; WU, 2009, p. 51), a empresa sente-se segura para dispensar a certificação de terceira parte que torna os custos da cadeia de suprimento mais onerosos.

Atualmente a cadeia do algodão mantém a certificação do IBD na Associação de Desenvolvimento Educacional e Cultural de Tauá (ADEC) e Certificações Participativas; e a Certificação através do Sistema Participativo de Garantia (SPG) que é mais inclusivo, pois leva em consideração o modelo produtivo de pequenos agricultores e suas limitações, facilitando a obtenção do selo nacional. De acordo com a regulamentação federal para agricultura orgânica, a estrutura básica do SPG é composta por: (i) membros do sistema (produtores e colaboradores) e (ii) Organismo Participativo de Avaliação de Conformidade (OPAC). Trata-se de uma associação legalmente constituída, que possui um conselho de ética e que assume a responsabilidade formal pelo conjunto de atividades desenvolvidas num SPG – atestando se os produtos e produtores atendem às exigências do regulamento de produção orgânica (BRASIL, 2007).

O algodão brasileiro comercializado pela Veja leva o selo de orgânico<sup>23</sup> mas as fiações e tecelagens não são certificadas. A exigência da organização é de que as plantações sejam certificadas, que sigam o modelo de agricultura regenerativa no qual a agroecologia,

---

<sup>23</sup> A certificação de produtos orgânicos é o procedimento pelo qual uma certificadora, devidamente credenciada pelo Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA) e “acreditada” (credenciada) pelo Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial (Inmetro), assegura por escrito que determinado produto, processo ou serviço obedece às normas e práticas da produção orgânica.

diversidade de espécies plantadas (feijão, milho e gergelim), cobertura do solo com biomassa e o não uso de irrigação sejam práticas utilizadas asseguradas em contrato.

O algodão usado pela Veja é certificado. O algodão proveniente do Peru também é certificado como orgânico de acordo com o Regulamento Nop Orgânico (USDA) e de acordo com os regulamentos europeus. Além disso, esse algodão também é certificado pela *Global Organic Textile Standard (GOTS)*.<sup>24</sup>

A principal fábrica, com a qual a Veja, trabalha foi auditada em 2018 pela Sedex Members Ethical Trade Audit (SMETA). A auditoria compreende os seguintes módulos: Normas Trabalhistas, Saúde e Segurança, Sistemas de Gerenciamento, Direito ao Trabalho, Subcontratação e Trabalho em Casa, Avaliação Ambiental.

O coordenador de cadeias de suprimento da Veja, Beto, declarou, em entrevista, haver um questionamento interno na empresa sobre a importância das certificações: “[...] para que servem as certificações? É para colocarmos um selo em nossos produtos? Entendemos que não. No caso do algodão é mais importante para nós sabermos que o solo está recebendo um tratamento correto e que as condições de trabalho são éticas.”

As cadeias de suprimento da Veja são estruturalmente parecidas, mas com peculiaridades. O aprendizado entre as cadeias se dá de maneira horizontal. Os produtores das cadeias não se falam entre si. Mas todo conhecimento acumulado em uma cadeia é aproveitado por outras através da equipe da empresa focal. O coordenador de cadeias de suprimento da Veja apontou como principais aprendizados: (i) comunicação; (ii) engajamento, (iii) capacitação e (iv) contratos. O compartilhamento de informações entre a Veja e outras empresas no setor da moda acontece em menor intensidade. A troca de conhecimento entre a Veja e outras empresas da moda acontece através de grupos de estudos promovidos pela ONG Textile Exchange (fundada em 2002 sediada no Texas, sob a visão de prever uma indústria têxtil global que projete e restaure o meio ambiente e melhore a vida) entre outras marcas participantes estão a brasileira Osklen, Gucci e Vanz. E os fundadores estão sempre envolvidos em debates na França com os grandes *players* da moda para criação de políticas comerciais mais sustentáveis.

Na busca do equilíbrio entre materiais orgânicos e otimização de operação, a inovação surge como aliada para desenvolver novos materiais. A Veja já tem em seu portfólio produtos veganos e produtos feitos com materiais renováveis.

---

<sup>24</sup> O GOTS garante o *status* orgânico de tecidos da colheita das matérias-primas por meio de uma fabricação ambiental e socialmente responsável, até a rotulagem, para oferecer garantias confiáveis ao consumidor. O padrão abrange o processamento, a fabricação, a rotulagem, o comércio e a distribuição de todos os tecidos com, pelo menos, 70% de fibras naturais orgânicas certificadas.



O diretor comercial, Leandro Miguel, declarou sobre os debates internos envolvendo moda e sustentabilidade que: “[...] não é uma questão de custo. Para a Veja nunca é custo. É uma questão de inovação e tecnologia.”

Em alternativa ao uso do couro, foi criado o modelo C.W.L. que utiliza como matéria prima o milho. Esse produto é biodegradável, tem em sua composição uma lona revestida constituída por 50% de resíduos de milho e poliuretano. É desenvolvido por uma empresa italiana. Em contrapartida, é um modelo de produto que apresenta impacto logístico por sua alta pegada de carbono, uma vez que é produzido na Itália. Outro modelo inovador é o Condor (Figura 15) é o primeiro modelo de tênis de corrida da marca produzido com materiais renováveis. Hoje, o Condor é 45% de base biológica ou reciclado e permite que a Veja vislumbre os consumidores de tênis de corrida como um novo mercado.



**Figura 15: Modelo Condor - produzido com biomateriais.**

**Fonte: Veja (2020).**

O mais recente projeto da marca é o Darwin de *design* circular. O projeto consiste na criação de uma loja que venda produtos usados e ou com pequenos defeitos da marca. Localizado em Bordeaux, na França, no centro de economia verde: o ecossistema Darwin. O projeto envolve uma logística reversa delicada, porque, em atendimento à legislação brasileira, precisa recolher pares na França, enviá-los ao Brasil, para micronizar as solas para, então, retornarem à Europa. Por ter essa logística com alta pegada de carbono, o projeto está sendo questionado internamente sobre sua viabilidade.

Foram identificadas práticas da empresa focal correlacionadas à gestão de *stakeholders* nas três cadeias de formas diferenciadas, respeitando a peculiaridade de cada cadeia. Na cadeia do couro, a empresa está desenvolvendo parceria com pecuaristas que tenham o ciclo completo

(figura 14) de criação de gado, já citado no item 4.2.3 desta pesquisa, assim, estariam mais próximos dos fornecedores nessa etapa (etapa de cria, recria e engorda) da cadeia. Nas cadeias do algodão e da borracha, a gestão de *stakeholders* dá-se através do contato direto, sem intermediários, com associações e cooperativas para negociações e diálogos.

De acordo com a gerente de projetos socioambientais, Ligia Zottin, a empresa faz gestão de *stakeholders* através de alguns processos de homologação, mas a prioridade é a gestão das cadeias produtivas. Para Winter e Lasch (2015) os *stakeholders* consideram relevante o comportamento dos fornecedores de uma cadeia de suprimento. Consequentemente, uma empresa deve avaliar a sustentabilidade de seus fornecedores.

A avaliação do ciclo de vida (LCA) é uma ferramenta de avaliação que considera os impactos ambientais de um produto ou processo do “berço ao túmulo”, levando em consideração produção e aquisição de matérias-primas, fabricação e montagem, transporte, uso e descarte. Por meio da avaliação do ciclo de vida, é possível selecionar indicadores ambientais adequados, identificar os aspectos mais significativos relacionados ao desempenho ambiental, avaliar o desempenho absoluto e relativo de abordagens alternativas de produção e processo, apoiar a tomada de decisão baseada na estratégia de sustentabilidade. Uma LCA pode indicar onde ocorrem os maiores impactos ambientais durante o ciclo de vida de um produto, contribuindo para demonstrar como os aspectos ambientais, sociais e financeiros estão inter-relacionados e interagem (KOZLOWSKI; BARDECKI; SEARCY, 2012).

O conhecimento adquirido através da ferramenta de ACV pode ser aplicado para facilitar o planejamento estratégico priorizando configuração, *design* do produto. Além disso, o ACV permite demonstrar os encargos ambientais associados ao produto (ZOTTIN, 2020).

A Veja mapeou o ciclo de vida de um tênis (figura 16), analisando os impactos de aquecimento global, redução da camada de ozônio, acidificação, formação fotoquímica de ozônio, eutrofização, uso da terra e uso da água.

Esse levantamento concluiu que 65% do impacto total do ciclo de vida de um tênis vem da extração e da preparação de materiais brutos e semiacabados. Os estágios de transporte têm baixo impacto e o impacto do curtimento do couro não é representativo. O aspecto agrícola do ciclo de vida do couro é o principal responsável pelo impacto ambiental dos tênis com componentes de couro. O material completo da análise do ciclo de vida de três produtos realizado pela Veja encontra-se nos anexos ao final desse trabalho.



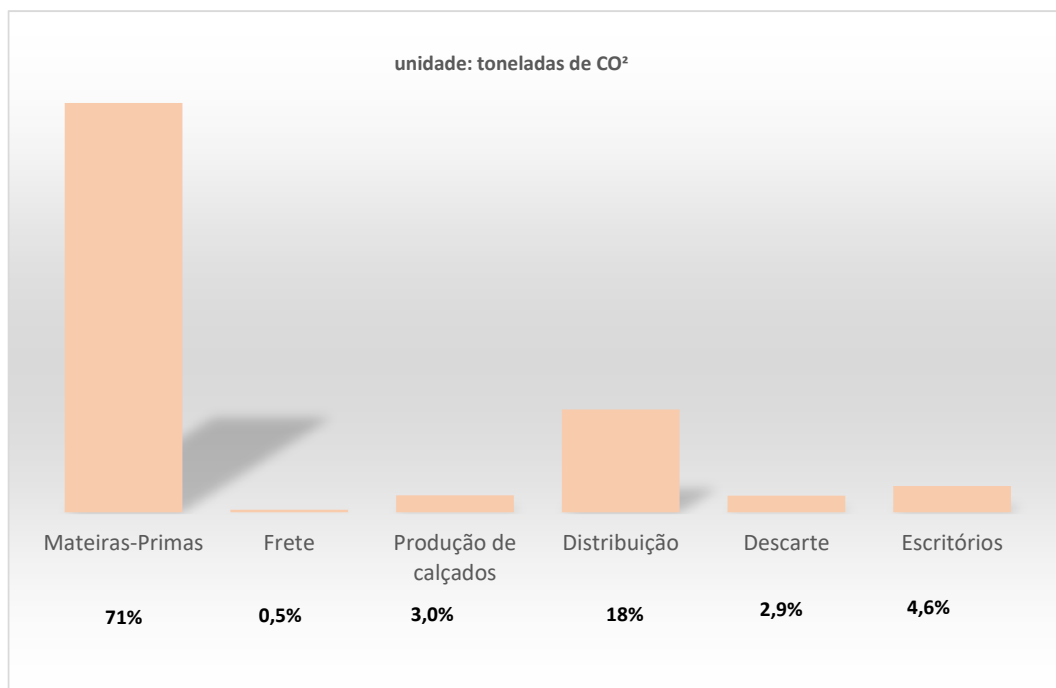
**Figura 16: Ciclo de vida de tênis por VEJA.**

**Fonte: Veja (2020).**

Assim com o ACV, a pegada de carbono é uma ferramenta para medir o desenvolvimento sustentável de uma organização.

A gerente de projetos socioambientais, Ligia Zottin, relatou que a empresa já mapeou a pegada de carbono de todos os seus processos. Foi utilizado o método Bilan Carbone® que permite a avaliação das emissões de gases do efeito estufa (GEE) geradas por todos os processos físicos que são necessários para a existência de uma atividade humana ou organização. Na maioria dos casos, as emissões de GEE são calculadas pela multiplicação dos dados da atividade pelo fator de emissão.

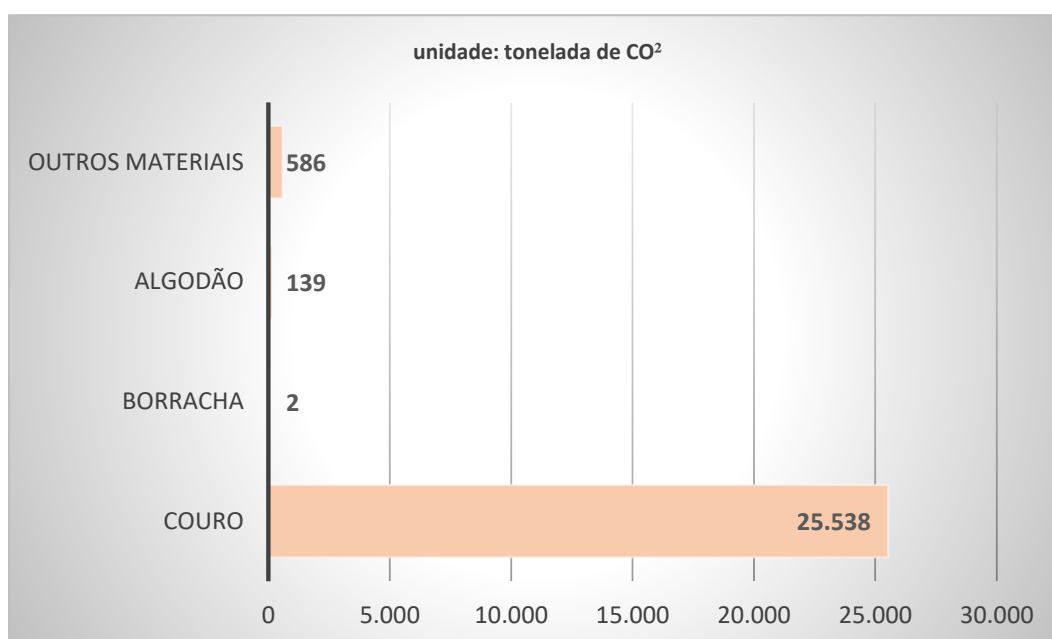
O resultado da pegada de carbono para as atividades realizadas, no ano 2019, foi de 36.867 toneladas de carbono. Distribuídos como se segue (figura 17); 26.260 tCO<sub>2</sub> com matéria-prima (71%), 168 tCO<sub>2</sub> com fretes (0,5%), 1.092 tCO<sub>2</sub> com fabricantes de calçados (3%), 6.586 tCO<sub>2</sub> com a distribuição (18%), 1.688 tCO<sub>2</sub> com o escritório (4,6%) e 1.074 tCO<sub>2</sub> com a vida útil (2,9%). As maiores quantidades de emissões referem-se às matérias-primas (71%) onde estão as cadeias de suprimento.



**Figura 17: Pegada Carbono VEJA, em toneladas de CO<sub>2</sub> (2019).**

**Fonte:** Arquivo PDF cedido pela empresa: Utopies@VEJA\_CarbonFootprint\_EN\_VF.pdf.

O maior impacto da pegada de carbono é na matéria-prima em função das cadeias produtivas. Nas quais, a cadeia do couro (produção e transformação) é responsável por 97% das emissões (Figura 18).



**Figura 18: Pegada de Carbono Matérias Primas. Em toneladas de CO<sub>2</sub> (2019).**

**Fonte: Veja (2020).**

A matéria-prima usada na fabricação de calçados concentra 71% das emissões totais da Veja, das quais, o couro representa 97%, seguido de outros materiais com representatividade abaixo de 2,21% e, ainda menor a representatividade é do algodão que fica em 0,05% e a da borracha, inexpressivo. Os 97% referente ao impacto da matéria-prima vem do couro, do qual 91% resulta do couro com cromo do Brasil e 9% de couro sem cromo. Produtos que utilizam couro com cromo produzem 23.342 tCO<sub>2</sub> e produtos de couro que não utilizam cromo produzem 2.195 tCO<sub>2</sub> (devido ao número pequeno de estudos relacionados à emissões de couro, o mesmo fator de emissão foi utilizado para as técnicas com e sem cromo). Para a produção de um único par de tênis (no ano de 2019) foram produzidos 23,19 kg de carbono.

#### **4.4 Análise vertical**

As principais práticas das cadeias de suprimentos da empresa focal sob a ótica do modelo de Beske e Seuring (2014) encontram-se a seguir no Quadro 4.

CATEGORIAS	Práticas	EVIDÊNCIAS DE PRÁTICAS VEJA/ VERT SHOES
ORIENTAÇÃO	TBL	<p>Governança - a empresa segue o modelo LLC - <i>Limited Liability Companies</i></p> <p>Pragmatismo; B Corp</p> <p>No Advertising; não investe em publicidade, priorizando investimento em inovação e sustentabilidade nos produtos e na cadeia de valor</p> <p>Consumo Consciente; na comunicação da empresa sobre a necessidade de compra, durabilidade x conforto, na linha de produtos veganos</p> <p>Fair Trade; todas as relações de trabalho e de parcerias são comprometidas com ética e trabalho justo</p>
	SCM	Relação direta com associações e cooperativas de produtores de insumos: algodão, couro, borracha, etc. Não existem fornecedores de insumos produtivos terceirizados
CONTINUIDADE	SELEÇÃO DE PARCEIROS	O relacionamento da Veja na cadeia do algodão é ancorado, desde o início, em critérios baseados em LCA. As associações foram selecionadas pela qualificação do produto (SPG ou Orgânico), uma característica da SCMS
	DESENVOLVIMENTO DE PARCEIROS	Apoio técnico para produção (engenheiro agrônomo para o algodão e engenheiro florestal para a borracha)
		Pagamento de bônus para estímulo ao não desmatamento (PSA)
		Desenvolvimento de materiais de capacitação (cartilhas) para novos associados
COLABORAÇÃO	RELAÇÃO DE LONGO PRAZO	Orientação para aquisição de maquinários
		Compra de safras com preços superiores ao valor de mercado
		Contratos de compras com associações e cooperativa firmados de longo prazo; Cadeia da borracha 6 anos e para a Cadeia de algodão 1 ano
	INTEGRAÇÃO TECNOLÓGICA	Financiamento de Safras a custo zero para cadeias dos Algodão e Borracha
		Não há integração de sistemas e banco de dados entre FBC e a EF.
COLABORAÇÃO	INTEGRAÇÃO LOGÍSTICA	O transporte fica a cargo dos FBC. Sempre que possível, o transporte pode envolver o atendimento de outras mercadorias produzidas pelos FBC, permitindo a otimização dos fretes.
	COMUNICAÇÃO APRIMORADA	Capacitação gerencial aos fornecedores de base comunitária por funcionários da Vert a associados da cadeia do algodão
	DESENVOLVIMENTO CONJUNTO	Reuniões de gestão do conhecimento com associados e cooperados para tratar de assuntos técnicos, de mercado, estimativa de produção, acompanhamento de colheita e preços.
	DESENVOLVIMENTO CONJUNTO	Processamento látex FDL desenvolvido entre a Unb e o laboratório de tecnologia química; agregando qualidade ao produto.

CATEGORIAS	Práticas	EVIDÊNCIAS DE PRÁTICAS VEJA/ VERT SHOES
GESTÃO DE RISCOS	GRUPO DE PRESSÃO	Consumidores Vegano exercem pressão para que a produção seja 100% de produtos veganos.
		Sites que avaliam marcas como o "the good shopping guide"
	CERTIFICAÇÕES	B Corp
		L.W.G - Para a cadeia do Couro; certificando os costumes.
		Cetificação Orgânica -Para a cadeia do Algodão; certificando a forma de plantio
	MONITORAMENTO SELETIVO	Cadeia do Couro - Campo Melhorado (pasto das fazendas) - em andamento
		Cadeia da Borracha - Monitora desmatamento - parceria Imaflora - em andamento
		Cadeia do Algodão - Monitoramento de compatibilidade da produção como modelo orgânico
		Relatórios internos de acompanhamento de produção de safra
	PROATIVIDADE	APRENDIZADO
Gerenciar cadeias de suprimento com diversidade socioeducacional. Diferenças entre as cadeias de FBC e a cadeia do couro.		
Escalabilidade na produção de mercadorias considerando FBC e insumos de algodão e borracha		
INOVAÇÃO		Participação de grupo de estudos com ONGs
		Produtos Veganos - não utilizam o couro animal como matéria-prima
		Produto Biomateriais- tênis de corridas biodegradáveis
GESTÃO DE STAKEHOLDERS	Design Circular - loja com produtos usados e com pequenos defeitos	
	Cadeia do Couro - Fazendas de Ciclo Completo - em desenvolvimento	
	Contato direto com as associações e cooperativas para negociação e diálogos	
ANALISE DE CICLO DE VIDA	Mapeamento da pegada de carbono	
	Análise de Ciclo de Vida de produtos	

**Quadro 4: Principais elementos das cadeias de suprimentos Veja Shoes em relação ao modelo Beske e Seuring (2014).**

**Fonte:** elaborado pela autora

#### 4.5 Análise horizontal

A análise horizontal (Quadro 5) identifica as similaridades e as diferenças entre as cadeias estudadas, segundo as categorias e práticas do modelo de Beske e Seuring (2014). A Veja estabelece valores sustentáveis estratégicos em todo o gerenciamento da cadeia de suprimentos, que segue relacionada em forma de análise horizontal.

Respeitadas as peculiaridades de cada cadeia; A distinção mais notória entre elas é o nível de formação educacional e técnico, que irão influenciar e determinar evidências práticas. As cadeias de algodão e borracha estão mais bem estruturadas. Os produtores integrantes dessas cadeias são, em sua maioria, de baixa escolaridade, demandam mais orientação e, uma vez estabelecida a relação de transparência, mostram-se mais disponíveis às práticas sustentáveis. Os fornecedores da cadeia do couro têm melhor nível socioeducacional, porém demonstram menos interesse no que se refere a questões de sustentabilidades pertinentes a essa cadeia, como a rastreabilidade do couro, em função do baixo valor agregado do produto.

As cadeias estão alinhadas quanto à orientação para TBL e SCM respeitando suas especificidades. Na categoria de continuidade, a maior similaridade é o relacionamento transparente desenvolvido através da relação de longo prazo estabelecida entre fornecedores e empresa focal. As práticas de grupo de pressão da categoria gestão de risco são mais aplicáveis à empresa focal do que a suas cadeias. Igualmente regular é a ausência de integração tecnológica de sistemas de informações gerenciais entre as cadeias da Veja. As outras práticas obedecem à especificidade de cada cadeia. Na categoria proatividade, a prática de aprendizado foi percebida na empresa focal em relação à capacidade de trabalhar a cadeia de suprimento com FBC e suas especificidades de logística, comunicação e gestão. No gerenciamento de cadeias com diversidades socioeducacionais e na escalabilidade do produto. A prática de gestão de *stakeholders*, na cadeia do couro, está em desenvolvimento; e, nas cadeias de algodão e borracha, encontram-se bem estruturadas. A prática de análise de ciclo de vida está igualmente presente nas três cadeias através do levantamento da pegada de carbono. A prática de inovação é mais evidente nos produtos como: a criação de produto vegano, produto de corrida biodegradável e ainda o projeto de *design* circular.



<b>Categorias</b>	<b>Cadeia do Algodão</b>	<b>Cadeia da Borracha</b>	<b>Cadeia do Couro</b>
<b>Orientação</b>	Guiadas pelas práticas TBL e SCM	Guiadas pelas práticas TBL e SCM	Parcialmente guiadas pelas práticas TBL e SCM
<b>Continuidade</b>	Relacionamentos de longo prazo bem estabelecidos	Relacionamentos de longo prazo bem estabelecidos	
	Apoio técnico para produção	Apoio técnico para produção	
	Pagamento de serviços ambientais	Pagamento de serviços ambientais	
	Capacitação de novos associados	Produção avaliada superior ao mercado	
	Produção avaliada superior ao mercado		
<b>Colaboração</b>	Não existe integração tecnológica de informações	Não existe integração tecnológica de informações	Não existe integração tecnológica de informações
	Reuniões de gestão de conhecimento		
	Capacitação gerencial		
<b>Gestão de Risco</b>	Escalabilidade	Escalabilidade	Rastreabilidade de Curtumes
	Certificações	Logística	Certificações
	Relatórios internos	Certificações	Campo melhorado
		Acompanhamento de desmatamento com Imaflora	

<b>Proatividade</b>	Escalabilidade FBC	Escalabilidade FBC	Pegada de Carbono
	Diversidade socioeducacional	Diversidade socioeducacional	Poder de barganha baixo, pouca interferência na gestão de <i>stakeholders</i>
	Pegada de Carbono	Pegada de Carbono	

**Quadro 5: Análise horizontal – similaridades e diferenças entre as cadeias de suprimentos da Veja.**

**Fonte:** elaborado pela autora

## 5. CONCLUSÃO

Influenciar o sistema dominante na moda é um dos maiores desafios para a sustentabilidade e também um de seus maiores potenciais. A sustentabilidade traz para a moda a possibilidade de transcender o modelo de negócio binário onde as atividades de produção e consumo são vistas de forma separadas (FLETCHER; GROSE, 2019).

A conclusão do presente trabalho inicia-se com a resposta ao problema de pesquisa, apresenta contribuições à indústria da moda no setor de calçados esportivos e demais organizações que atuam no setor e é finalizada com as limitações do trabalho e recomendações de pesquisas futuras.

A pergunta que guiou a presente pesquisa foi:

*De que forma atributos da Sustentabilidade são incorporados na gestão da cadeia de suprimento na moda de calçados esportivos na empresa focal Veja?*

A presente pesquisa identificou boa aderência do modelo de Beske e Seuring (2014) com a empresa focal, considerando as práticas mais comuns na SSCM agrupadas em cinco categorias com base em Beske e Seuring (2014); orientação, continuidade, colaboração, gestão de risco, proatividade para atingir um desempenho sustentável.

A Veja tem forte orientação à sustentabilidade refletida em seus valores e cultura organizacional que norteiam suas decisões estratégicas, táticas e operacionais. As práticas da empresa na categoria Orientação estão bem sedimentadas e influenciam positivamente todas as categorias seguintes. práticas de governança, certificação social BCorp, *No Advertising*, debate interno de consumo consciente e *fair trade*, bem como práticas bem sedimentadas e estrategicamente direcionadas aos princípios de TBL que apoiam o caminho para o desenvolvimento sustentável da Veja.

Como estratégia para manter a cultura organizacional orientada à sustentabilidade, a Veja não abre capital para investidores, segue no modelo *Limited Liability Companies* (LLC); e todas as decisões que envolvem as cadeias de suprimento são lastreadas nos valores *fair trade* de transparência e equidade. O *site* da Veja comunica que o desejo dos fundadores foi criar um novo caminho no qual as trocas entre produtores e consumidores se tornassem mais justas e disponibiliza os modelos de contratos utilizados em suas cadeias de suprimento. A empresa se comunica, de forma clara e genuína, com mercado e consumidores pelo *site* e redes sociais, onde, entre outros comunicados, como lançamento de produto, disponibiliza a declaração dos

fundadores se opondo ao movimento *fast fashion*. Não fazem publicidade de seus produtos, essa iniciativa possibilita maior investimento em pesquisa e desenvolvimento tecnológico e no desenvolvimento de suas cadeias de suprimento. A certificação social BCorp refletiu no aumento de legitimidade da marca no mercado internacional, os critérios de pontuação não se aplicaram diretamente às cadeias de suprimento, mas contribuíram para questões organizacionais internas como a criação de uma diretoria de Recursos Humanos.

A Veja tem reputação de ser genuína em suas práticas de relacionamento e desenvolvimento com seus parceiros. A base dessa reputação é a comunicação transparente mantida desde o início do projeto, criando vínculos de confiança entre todos os envolvidos para o objetivo comum de *performance* das cadeias. A comunicação direta com seus parceiros e fornecedores, sem intermediários, possibilita que a troca de informações gerenciais, prática da categoria de colaboração, aconteça sem prejuízo.

As práticas da categoria colaboração não estão formalmente estruturadas de acordo com a sugestão do modelo teórico de Beske e Seuring (2014) muito embora não impeçam que os fluxos de informação e comunicação aconteçam com transparência. A inexistência de um sistema de informação compartilhado deve-se à dificuldade de operacionalização por parte dos FBC das cadeias de algodão e borracha, assim as informações importantes são enviadas de forma simplificada sem comprometer a qualidade dos dados.

No tocante à gestão de risco, a empresa focal mantém, através de gerentes, relacionamento direto com os grupos de pressão: sejam grupos de consumidores veganos, sejam os *sites* de guia de boas compras. Sendo esses os únicos grupos de pressão declarados pelos entrevistados. As certificações, embora sejam ferramentas de padronização e instrumento de respaldo para o mercado internacional, são questionadas pela empresa focal no que se refere à viabilidade e à contribuição de cada uma delas aos seus propósitos. Por acreditarem que os padrões de certificação podem se distanciarem da realidade e das rotinas dos produtores ou que possam onerar a cadeia, deixando de ser exigidos pela empresa focal.

Na categoria proatividade, verificou-se ações da empresa focal em todas as práticas sugeridas pelo modelo teórico de Beske e Seuring (2014). Com destaque para as práticas de análise de ciclo de vida através do mapeamento da pegada de carbono para todas as atividades. E a evidência da prática de inovação para produtos como: a criação de produto vegano, produto de corrida biodegradável e, ainda, o projeto de *design* circular.

Os resultados desta pesquisa se mostraram inequívocos, a Veja oferece forte apoio ao modelo teórico dos autores Beske e Seuring (2014) oferecendo a outras empresas experiências orientadas ao TBL.

### **5.1 Limitações**

Para o presente estudo foi considerada a metodologia qualitativa dedutiva, em que se buscou compreender as dinâmicas sociais inerentes a determinado fenômeno com base em coleta de documentos e entrevistas. Tem portanto uma capacidade de generalização restrita em razão de ser uma pesquisa qualitativa baseada em caso único e pautada em interpretação da autora com base entre os dados coletados nas entrevistas e a referência teórica. Objetivou-se, assim, compreender uma visão geral de um fato, considerados os próprios sujeitos e suas percepções ao vivenciarem o fenômeno pesquisado (GIL, 2008), se limitando a estas percepções.

Embora reconhecendo as limitações conclusivas de um estudo de caso, concluímos que a experiência da VEJA oferece forte apoio à teoria dos autores Beske e Seuring (2014).

A pesquisa entrevistou apenas profissionais vinculados à empresa focal, um passo adiante envolveria a coleta de dados junto aos fornecedores das cadeias de suprimentos de algodão, borracha e couro.

A categoria Colaboração é formada por práticas de estruturas de tecnologias comuns para assegurar troca de informação transparente. Verificamos que não existem sistemas gerenciais de informação, ou seja, não é realizada a troca de base de dados. A razão por não trabalharem com sistemas de informação integradas deve-se à pouca formação técnica e educacional dos parceiros FBC. Porém, isso não é impedimento para a troca de informação. Objetiva-se que o não impedimento para essa troca se dê pela quantidade de associações e cooperativas atuais: sendo 13 associações na cadeia do algodão e 14 cooperativas na cadeia da borracha, que ainda permitem controles gerenciais através de planilhas de Excel. Desenvolvimento de tecnologias para reduzir impactos ambientais e sociais negativos em um processo resulta em desenvolvimento sustentável (FOWLER; HOPE, 2006)

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AHI, P.; SEACY, C. A comparative literature analysis of definitions for green and sustainable supply chain management. **Journal of Cleaner Production**, v. 52, p. 329-341, ago. 2013.

AHMED, M. D.; SUNDARAM, D. Sustainability modelling and reporting: From roadmap to implementation. **Decision Support Systems**, [s. l.], v. 53, n. 3, p. 611–624, 2012. Disponível em: <<http://search.ebscohost.com.sbxproxy.fgv.br/login.aspx?direct=true&db=edselp&AN=S0167923612000620&lang=pt-br&site=eds-live>>. Acesso em: 12 ago. 2020.

ALVES, A. P.; NASCIMENTO, L. F. M. Green Supply Chain: Protagonista ou Coadjuvante no Brasil. **RAE Revista de Administração de Empresas FGV EAESP**, v. 54, n. 5, 510-520, 2014.

ALVES, A. P.; SILVA, M. E.; SANTOS, J. G. Colaboração para a sustentabilidade: práticas de membros de uma cadeia de suprimentos do Rio Grande do Sul. **Revista de Gestão Social e Ambiental - RGSA**, v. 12, n. 1, p. 2-20, jan. 2018.

APICCAPS. **Footwear Consumer 2030**. 5th World Footwear Congress to APICCAPS, Mexico, 2014.

AREZZO discute destino de peles retiradas de lojas. G1, São Paulo, 19 abr. 2011. Disponível em: <<http://g1.globo.com/economia/negocios/noticia/2011/04/arezzo-discute-destino-de-peles-retiradas-de-lojas.html>>. Acesso em: 21/03/2020.

BAUDRILLARD, J. **A Sociedade de Consumo**. Rio de Janeiro: Edições 70, 1991.

BESKE, P.; SEURING, S. Putting sustainability into supply chain management. **Supply Chain Management**, v. 19, n. 3, p. 322-331, may. 2014.

BOONE, T. **Moda e têxteis sustentáveis: jornadas de design de Kate Fletcher** (Earthscan, 2008), [S.l.]: Practice Fashion, 2009.

BRASIL. Decreto n. 6.323 . Regulamenta a Lei no 10.831, de 23 de dezembro de 2003, que dispõe sobre a agricultura orgânica, e dá outras providências. Brasília, DF. 27 de dezembro de 2007.

BRAUNGART, M. M. **Cradle to Cradle**. São Paulo : GG, 2013. p. 192p.

CARTER, C. R.; ROGERS, D. S. A framework of sustainable supply chain management: moving toward new theory. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 38, n. 5, p. 360-387, 2008.

CLARKE, T.; CLEGG, S. **Paradigmas de gestão para o novo milênio**. International Journal of Management reviews, v. 2, n. 1, p. 45-64, mar. 2000.

COHEN, B.; MUNOZ, P. Entering Conscious Consumer Markets: Toward a New Generation of Sustainability Strategies. **California Management Review**, v. 59, p. 23-48, 2017.

EDER-HANSEN, J. et al. The NICE Consumer. Research summary and discussion paper toward a framework for sustainable fashion consumption in the EU. **Copenhagen: Danish Fashion Institute & BSR**, 2012.

EFTHYMIIOU, et al. **Revisão da complexidade dos sistemas de manufatura: desafios e perspectivas**. *Procedia CIRP*, v. 3, p. 644-649, 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.procir.2012.07.110>. Acesso em: 19/04/2020.

ELKINGTON, J. 25 Years Ago I Coined the Phrase "Triple Bottom Line" Here's Why It's Time to Rethink It. **Harvard Business Review**, p. 2-5, Jun. 2018.

ELKINGTON, J. **Canibais de garfo e faca**. São Paulo: Makron Books, 2001.

ELKINGTON, J. The power of disruption. **Director**, v. 60, 7, p. 24, fev. 2007.

ELLEN MCARTHUR FOUNDATION. <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/pt/fundacao-ellen-macarthur/a-fundacao>. Acesso em 12/05/2020.

FAN, X. Y. The Profit Model of the Fashion Industry. **International Journal of Business and Social Science**, v. 5, n.5, p. 113-117, abr. 2014.

FERRAZ, F. P. C. **Sustentabilidade na Cadeia de Suprimento do Algodão** - um estudo de caso da relação entre uma empresa de calçados esportivos e produtores de algodão orgânico. 2018. 143f.

Trabalho Aplicado (Mestrado em Gestão para a Competitividade) apresentado à Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getulio Vargas, São Paulo, São Paulo, 2018.

**FERREIRA, V. S. et al. The use of smoke acid as an alternative coagulating agent for natural rubber sheets\_ production.** Bioresource Technology, v. 96, p. 605–609, 2005.

FIORIN, M. M. B. **Slow fashion no Brasil:** análise de experiências de produção de vestuário sustentável na perspectiva dos agentes produtivos à luz de estudos de casos múltiplos. 2020. Tese. (Doutorado em administração). Universidade Federal de Santa Catarina Centro Sócio-econômico. Programa de pós-graduação em administração. Florianópolis, Santa Catarina, 2020.

FIORIN, M. M. B.; SEHNEM, A.; MATTEI, L. F. Vestuário Sustentável. Análise das características do modo de produção slow fashion em empresas brasileiras. **Organizações e Sustentabilidade**, Londrina, Paraná, v. 8, n. 1, p. 75-91, jan. 2020.

FLETCHER, K.; GROSE, L. (Org.). **Moda & Sustentabilidade**, Design Para Mudança. São Paulo: Editora Senac, 2012.

FLEURY, C. C. **Inclusão de organizações de base comunitária na cadeia de suprimento de uma indústria de cimento.** 2019.154f. Trabalho aplicado (Mestrado em Gestão para a Competitividade) apresentado à Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2019.

FONTENELLE, I. A. **Cultura do Consumo:** Fundamentos e Formas Contemporâneas. 1a. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2017. v. 1. 220p.

FOWLER, S.J.; HOPE, C. Incorporating Sustainable Business Practices into Company Strategy. **Business Strategy and the Environment**, v. 16, n. 1, p. 26-38, jul. 2006.

GIL, A. C. **Metodos e Tecnicas de Pesquisa Social.** São Paulo: Atlas, 2008.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995.



GUEDES, B.; PAILLARD-BARDEY, A. C.; SCHAT, A. Improving Sustainable fashion marketing and advertising : A reflection on framing message and target audience. **Internacional Journal of Market Research**, v. 62, p. 124-126, 2020.

HANSEN, E. G.; SCHALTEGGER, S. 100 Per Cent Organic?: A Sustainable Entrepreneurship Perspective on the Diffusion of Organic Clothing. **Corporate Governance**, v. 13, n. 5, 583–598, 2013.

HARRISON, H. et al. Case Study Research: Foundations and Methodological Orientations. **Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research**, v. 18, n. 1, Art. 19, 2017.

HILLMAN, A. J.; KEIM, G. D. Shareholder Value, Stakeholder Management, and Social Issues: What's the Bottom Line? **Strategic Management Journal**, v. 22, n. 2, p. 125-139, feb. 2001.

JENKINS, R. **Corporate codes of conduct. Self-regulation in a global economy**. [S.l.]: United Nations Research Institute for Social Development, 2001.

JONES K. B. Looking at fashion through green-colored glasses: Vogue's sustainable fashion discourse. **International Textile and Apparel Association Annual Conference Proceedings**, v. 72, n. 1, 2015.

KHALID, R. U.; SEURING, S.; WAGNER, R. Evaluating supply chain constructs in the base of the pyramid environment. **Journal of Cleaner Production**, v. 270, p. 122, oct. 2020

KHURANA, K.; RICCHETTI, M. Two decades of sustainable supply chain management in the fashion business, an appraisal. Sustainable supply chain management. **Journal of Fashion Marketing and Management**, v. 20, n. 1, p. 89-104, mar. 2016.

KOZLOWSKI, A.; BARDECKI, M.; SEARCY, C. Environmental Impacts in the Fashion Industry. A Life-cycle and Stakeholder Framework. **Journal of Corporate Citizenship**. v. 45, p. 17-36, 2012.

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

LI, Y. et al. Governance of sustainable supply chains in the fast fashion industry. **European Management Journal**, v. 32, n. 5, p. 823-836, mar. 2014.

LUND-THOMSEN, P.; COE, N. M. Corporate Social Responsibility and Labour Agency: The Case of Nike in Pakistan. **Journal of Economic Geography**, v. 15, n. 2, p. 275-296, 2015.

LUXIMON, A.; JIANG, L. **Impacto ambiental do ajuste e conforto do calçado**. Têxtil Summit e Conferência de Estudantes de Pós-graduação, Hong Kong, Polytechnic University, Hong Kong, 28-30 de junho de 2016.

MATTOS, P. L. C. L. A entrevista não-estruturada como forma de conversação: razões e sugestões para sua análise. **Revista de Administração Pública**, v. 39, n. 4, ago. 2005.

MCNEILL, L.; MOORE, R. Sustainable fashion consumption and the fast fashion conundrum: fashionable consumers and attitudes to sustainability in clothing choice. **International Journal of Consumer Studies**, v. 39, n. 1, p. 212-222, 2015.

MEJÍASA, A. M. et al. (2019). Traceability management systems and capacity building as new approaches for improving sustainability in the fashion multi-tier supply chain. **International Journal of Production Economics**, v. 217(C), p. 143-158, 2019.

MORAIS, D. O. C.; SILVESTRE, B. S. Advancing social sustainability in supply chain management: Lessons from multiple case studies in an emerging economy. **Journal of Cleaner Production**, v. 199, n. especial, 222-235, oct. 2018.

MORETTO, et al. (30 de Maio de 2018). Designing a roadmap towards a sustainable supply chain: A focus on the fashion industry. **Journal of Cleaner Production**, v. 193, pp. 169-184.

NEUTZLING, D. M. Sustentabilidade em Cadeia de Suprimento sob o olhar da Estratégia. In: SILVA, M. E.; NASCIMENTO, L. F. M. **Sustentabilidade em Cadeias de Suprimento - Entre a teoria e prática** Porto Alegre: Ed. do Autor, 2016. 276p.

ORSIOLLI, T. A. E.; NOBRE, F. S. Empreendedorismo Sustentável e Stakeholders Fornecedores: criação de valores para o desenvolvimento sustentável. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 20, n. 4, p. 502-523, aug. 2016.

PAGELL, M.; WU, Z. Building a More Complete Theory of Sustainable Supply Chain Management Using Case Studies Of 10 Exemplars. **Journal of Supply Chain Management**, v. 45, n. 2, p. 37-56, mar. 2009.

PEDERSEN, E. R. G.; GWOZDZ, W.; HVASS, K. K. Exploring the Relationship Between Business Model Innovation, Corporate Sustainability, and Organisational Values within the Fashion Industry. **Journal of Business Ethics**, [s. l.], v. 149, n. 2, p. 267–284, 2018.

POLDNER, K.; BRANZEI, O. **Veja: Sneakers with a conscience**. Ivey Publishing, 2010.

SAFATLE, A. **Os bastidores da Moda**. 2017). p. 22.

SCHALTEGGER, S.; BURRITT, R. Corporate sustainability. In: FOLMER, H.; TIETENBERG, T. (eds.). **The International Yearbook of Environmental and Resource Economics**, 2005/2006.

SEURING, S.; MULLER, M. **From a Literature Review to a Conceptual Framework for Sustainable Supply Chain Management**. *Journal of Cleaner Production*, v. 16, n. 15, 1699-1710, 2008.

SHEN, B. et al. Improving Sustainable fashion marketing and advertising; A reflection on framing message and target audience. **International Journal of Market Research**, v. 62, p. 124-126, 2020.

SHEN, D.; RICHARDS, J.; LIU, F. Consumers' Awareness of Sustainable Fashion. **Marketing Management Journal**, [s. l.], v. 23, n. 2, p. 134–147, 2013.

SILVEIRA, L. M. **Inovação social e sustentabilidade na moda: proposta de solução habilitante para reaproveitamento de resíduos têxteis**. 2019. 110f. Dissertação (Mestrado em Design), Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS), Porto Alegre, 2019.

SLATER, D. **Cultura do Consumo & Modernidade**. São Paulo: Nobel, 2001.

SRIVASTAVA, S. K. Green supply-chain management: A state-of-the-art literature review. **International Journal of Management Reviews**, v. 9, n. 1, p. 53-80, mar. 2007.

**THE TRUE COST**. Direção e roteiro: Andrew Morgan. PRODUÇÃO: Vincent Vittorio e Joseph Haro Documentário. 92 minutos. EUA, 2015.

THEODOROS STAIKOS, S. R. An End-of-Life Decision Support Tool for Product Recovery Considerations in the Footwear Industry. **International Journal of Computer Integrated Manufacturing**, Taylor & Francis, v. 20, n. 6, p. 602-615, 2007.

THOMAS, S. From “Green Blur” to Ecofashion: Fashioning an Eco-lexicon. **The Journal of Dress Body & Culture**, v. 12, n. 4, 525-540, 2008.

TURKER, D.; ALTUNTAS, C. Sustainable supply chain management in the fast fashion industry: An analysis of corporate reports. **European Management Journal**, v. 32, p. 837-849, 2014.

UNITED NATIONS GLOBAL COMPACT. **Supply Chain Sustainabilitya practical Guide for Continuous improvement**. [S.l.]: Business for Social Responsibility. United Nations Global Compact, 2 ed., 2015.

VIANA, F. L. E. Relação entre Estratégia, Sustentabilidade e Cadeia de Suprimento. In SILVA, M. E.; NASCIMENTO, L. F. M. **Sustentabilidade em Cadeias de Suprimento: entre teoria e prática**. Porto Alegre: Ed. do Autor, 2016.

WINTER, S.; LASCH, R. Environmental and social criteria in supplier evaluation. Lessons from the fashion and apparel industry. **Journal of Cleaner Production**, v. 139, p. 175-190, jul. 2015.

WU, Z; PAGELL, M. Balancing priorities: Decision-making in sustainable supply chain management. **Journal of Operations Management**, v. 29, n. 6, p. 577-590, 2011.

YIN, R. K. Pesquisa Qualitativa do Início ao Fim. In YIN, R. K. **Pesquisa Qualitativa do início ao fim**. Porto Alegre: Penso, 2016.

YIN, R. K. The Case Study Crisis: Some Answers. **Administrative Science Quarterly**, v. 26, n. 1, p. 58–65, 1981.

ZOTTIN, L. **The environmental performance of footwear in an eco-friendly company and recommendations to increase sustainable value creation**. Master Thesis (MSc Sustainable Business and Innovation), Universiteit Utrecht, Países Baixos, 2017.

## ANEXOS

### ANEXO A - ENTREVISTA COM LEANDRO MIGUEL

#### Entrevista realizada por telefone no dia 09 de março de 2020

**(Andrea)** Essa é uma entrevista não estruturada, não será aplicado nenhum questionário e não temos roteiro, fique à vontade para comentar sobre as Cadeias de Suprimento da VEJA. Quais as práticas da VEJA na Cadeias de Suprimento que podem ser identificadas para garantir um desempenho sustentável.

**(Leandro)** Hoje temos duas das três cadeias mais bem desenvolvidas. A cadeia do algodão e da borracha. Para os dois insumos, compramos com valor acima do preço de mercado e procuramos estimular outros produtos para aumento de renda das famílias. Para a cadeia do algodão, tentamos desenvolver a produção no Nordeste, mas hoje temos 50% da produção no Nordeste e 50% da produção no Peru. Na cadeia da borracha, o trabalho já estava iniciado pela Bia Saldanha. Apoiamos o projeto de Agroecologia dentro da floresta com incentivo ao não desmatamento. É uma região difícil. É muito difícil manter os jovens na região. Nosso maior desafio hoje é aumentar a escala de produção garantindo as quantidades de matérias-primas.

**(Andrea)** Qual o maior grupo de pressão atualmente?

**(Leandro)** Hoje são os consumidores veganos. Eles querem que todos os produtos sejam veganos. Tentamos misturar materiais sintéticos e naturais em busca de um equilíbrio de mercado. Não é uma questão de custos, é uma questão de tecnologia. Desenvolvemos o produto C.W.L. que é um modelo feito de milho e algodão. O público vegano consome em outro ritmo. Não tem velocidade de venda nos produtos veganos. Veganos compram com mais consciência. Hoje 40% da nossa coleção já é de produtos veganos.

## ANEXO B - ENTREVISTA COM LIGIA ZOTTIN

**Entrevista realizada por telefone no dia 11 de março de 2020.**

**(Andrea)** Essa é uma entrevista não estruturada, não será aplicado nenhum questionário e não temos roteiro, fique à vontade para comentar sobre as Cadeias de Suprimento da VEJA. Quais as práticas da VEJA na Cadeias de Suprimento que podem ser identificadas para garantir um desempenho sustentável?

**(Ligia)** O nosso maior desafio é conseguir aumentar a produção no Brasil. As cadeias de algodão e borracha estão melhor estruturadas. Mantemos apoio técnico para cada uma dessas cadeias. No Nordeste, para a cadeia do algodão, disponibilizados um agrônomo e, para a cadeia da borracha, um engenheiro florestal. São realizadas reuniões periódicas para acompanhamento da safra, revisão da projeção de entrega e controle de qualidade. Estimulamos que as famílias plantem outras culturas para intercalarem a renda entre safras e preservar o solo.

A cadeia da Borracha funciona assim: compramos dos produtores cooperados – a Reserva Chico Mendes – que vendem para a Coperacre, que processam e vendem para a empresa focal Vert Shoes. Estamos trabalhando para uma certificação de *Fair Trade* para a cadeia da borracha ainda para o 1º semestre de 2020. Hoje trabalhamos com o FDL e o CVP, dois tipos de látex que são diferentes: o FDL é mais caro e apresenta-se no estado líquido; e o CVP é o látex coagulado. Ecologicamente falando, não apresentam prejuízos. Eles não conhecem suas necessidades e estrutura de custos. Não sabem administrar. Se as cooperativas conhecessem melhor suas necessidades, seria mais fácil ajudarmos. As grandes distâncias colaboram para tantas dificuldades. A comunicação ainda é difícil, acesso à internet e escolaridade são muito ruins.

A cadeia do algodão também tem desafios de planejamento e aumento de produção. Atualmente são 13 associações envolvidas e certificadas pela IBO. Mesmo bem estruturada, ainda falta planejamento de produção e a questão climática ainda é o maior risco.

Na cadeia do couro, o maior desafio está na rastreabilidade do couro. O couro, como produto, até chegar nos curtumes, passa por até três fazendas: a primeira de cria, a segunda de recria e a terceira de engorda, só depois é vendido para o abate no frigorífico onde o couro é descartado como parte de pouco valor e vendido aos curtumes. Os frigoríficos não têm interesse nenhum

em rastrear a procedência do couro. Hoje em dia, já existe o Termo de Ajuste de Conduta (TAG) para frigoríficos para garantir que eles não comprem couros de áreas de desmatamento.

Nosso propósito é desenvolver uma cadeia de pecuaristas que tenham interesse em manter o ciclo completo, da cria até a venda aos frigoríficos. Assim fica mais fácil manter a qualidade do couro (sem marcas).

## ANEXO C - ENTREVISTA COM BETO BINA

**Entrevista realizada presencialmente no dia 13 de março de 2020.**

**(Andrea)** Essa é uma entrevista não estruturada, não será aplicado nenhum questionário e não temos roteiro, fique à vontade para comentar sobre as Cadeias de Suprimento da VEJA. Quais as práticas da VEJA na Cadeias de Suprimento que podem ser identificadas para garantir um desempenho sustentável?

**(Beto Bina)** Temos três pilares que norteiam nosso trabalho: ambiental, de pessoas e produto. No pilar ambiental, temos como objetivo ter cadeias de produção com zero sequestro de carbono. No pilar de pessoas, queremos ser o melhor parceiro para se trabalhar *fair trade*. E, no pilar produto: queremos no prazo de dez anos retirar de todos os nossos produtos matéria-prima de origem petrolífera.

Sobre a cadeia do couro, a nossa maior preocupação é que o couro que usamos não venha de áreas de desmatamento. Os dois produtos que mais vendemos são feitos com couro. Temos hoje dois tipos de couro, trabalhamos com dois tipos de couro, o *Easy* e o *White Blu*. Os frigoríficos não têm certificação nem se preocupam com a rastreabilidade. Eles não se interessam pela origem do couro, porque representa muito pouco, couro representa só 5% do valor do animal. O couro *White Blu* usa cromo (o cromo é usado para aumentar a durabilidade do couro) e vem da cadeia do Centro-Oeste. O bioma do sul do país é mais adequado porque não precisa ser desmatado. Fazemos um monitoramento pelo tamanho da grama que nos indica a qualidade do solo, chama campo melhorado.

A cadeia da borracha. Hoje usamos, nas solas dos nossos tênis, 30% de borracha sintética, 30% de borracha nativa e 30% de pó de arroz. Temos que expandir o fornecimento de borracha. Hoje precisaríamos duplicar a quantidade produzida de borracha para atender um crescimento de vendas. Pra motivar que a população queira trabalhar na floresta, a VEJA paga três vezes mais do que o mercado o valor da borracha para os produtores, e paga bônus para estimular e garantir que essa população não vá trabalhar na pecuária com desmatamento. Estamos procurando mais 200 seringueiros para trabalhar na floresta. E buscamos exaltar mais o papel da mulher; estamos mudando a nomenclatura e chamando famílias produtoras no lugar de chamarmos de seringueiros. Temos um trabalho em parceria com a Imaflora para monitorar o desmatamento.



A cadeia do algodão. Hoje trabalhamos com mais de mil famílias, todas com práticas agroecológicas. E toda a produção do algodão é zero água. Certificamos a forma de plantio do algodão, mas não a fiação nem tecelagem. Porque entendemos que isso pode dificultar para os produtores.

## **ANEXO D - ENTREVISTA COM LEANDRO MIGUEL**

### **Entrevista, perguntas enviadas por e-mail no dia 13 de março 2020.**

**(Andrea)** Que números indicam crescimento da VERT no Brasil? Qual faturamento por tipo de produto: Veganos e Tradicionais (em \$ ou número de pares vendidos)?

**(Leandro)** Faturamento:

2017 – R\$ 1.740.000; 2018 – R\$ 2.961.000; 2019 – R\$ 8.835.000

2020 – Previsão antes da pandemia: R\$ 16.000.000, aproximadamente 70.000 pares (média de 20% das vendas de todo o período – 3 anos – foram de produtos veganos)

**(Andrea)** Qual a participação do mercado brasileiro no faturamento global da marca?

**(Leandro)** VERT = 1,5% (em quantidade de pares)

**(Andrea)** Qual a maior contribuição da certificação BCorp?

**(Leandro)** Para o Brasil, comercialmente não impactou muito, mas, no mercado internacional, ter a certificação nos abriu portas para diversos mercados, parcerias com outras empresas certificadas e, no geral, sentimos um respeito maior das organizações ligadas à sustentabilidade. Ligya poderá te passar informações mais concretas, pois participou mais ativamente desta certificação.

**(Andrea)** Qual o debate interno sobre Consumo Responsável?

**(Leandro)** Uma frase que resume bem o que pensamos: O tênis mais sustentável que existe é o que estamos calçando no momento. Isto é, se você já tem um tênis nos pés e não precisa de outro, não compre mais um.

## **ANEXO E - ENTREVISTA COM LIGIA ZOTTIN**

**Entrevista realizada por Skype no dia 17 de abril de 2020.**

**(Andrea)** Quais as certificações vigentes para cada cadeia de suprimento?

**(Ligia)** Não temos certificação para a cadeia da borracha, mas estamos desenvolvendo. A cadeia do algodão tem certificação para os fornecedores do Brasil e do Peru. No Brasil, temos a certificação de algodão orgânico e, para o algodão do Peru, temos certificações de reconhecimento na Europa e Estados Unidos.

**(Andrea)** Qual a maior contribuição da Certificação BCorp?

**(Ligia)** Obtivemos uma pontuação baixa. Isso chama a nossa atenção, estou monitorando. Na parte de produção e cadeias produtivas, não contribuiu muito. Foi interessante para a estrutura interna em especial para a parte de pessoas. Por exemplo, antes da BCorp não tínhamos uma diretoria de recursos humanos, agora temos.

**(Andrea)** Qual o debate interno que se faz sobre Consumo Consciente?

**(Ligia)** Esse debate existe internamente. Entre os departamentos em torno da sustentabilidade.

**(Andrea)** Como é feita a gestão de *stakeholders*? Existe processos internos para homologação de fornecedores?

**(Ligia)** Temos processos para homologação de fornecedores, mas é secundário. O foco é manter um diálogo aberto, transparente e direto com a cadeia de suprimento.

## **ANEXO F - ENTREVISTA DE LEANDRO MIGUEL À REVISTA PRESS POR ANA PAULA JUNG**

### **1 - Qual é o segredo do sucesso da Vert Shoes?**

*Para nós, trabalhar fazendo tênis de uma forma diferente é muito gratificante e acreditamos que isso acaba inspirando outras empresas, além de atrair naturalmente a atenção de um público que está buscando alternativas mais sustentáveis aos produtos que existem no mercado.*

### **2 - Como criar uma marca com propósito? Em poucas palavras, conte o início da marca e a construção do posicionamento.**

*Tivemos que acreditar e provar que é possível desconstruir o conceito da indústria da moda. Muitas fábricas e fornecedores tentaram nos fazer desistir, mas criar algo original, com persistência e sobre os pilares da sustentabilidade devem ser a base de construção das novas marcas nos mais diversos setores. O posicionamento também se torna natural quando você tem uma mensagem de valor além do produto. A conexão da empresa/marca com seu público simplesmente acontece.*

### **3 - Como foi a repercussão para marca depois que a Duquesa de Sussex, Meghan Markle, escolheu um modelo da marca Vert para a primeira aparição pública com um tênis desde que entrou para a realeza?**

*Uma maravilhosa surpresa, principalmente pelo que ela representa. Com certeza foi um marco na história da marca.*

### **4 - O modelo escolhido pela Duquesa é feito em parceria com a ONG cearense Esplar, com couro produzido no Rio Grande do Sul, borracha nativa da Amazônia e malha de PET reciclado. Como é essa ligação entre França e Brasil?**

*Na verdade, houve um ruído nesta informação quando a matéria saiu. O modelo que ela escolheu foi o V10. O Esplar é um modelo que tem o nome em homenagem a ONG que nos ajuda na compra do algodão agroecológico do Ceará. Por isso a confusão. A relação entre as equipes França e Brasil é ótima. No geral, a equipe é multicultural e gostamos bastante desta mistura.*

### **5 - Com design parisiense e fabricado no Rio Grande do Sul com matéria-prima 100% brasileira, os tênis da VERT são vendidos em que lugares do mundo?**

*Atualmente já conseguimos chegar em mais de 60 países através de distribuidores ou envios via e-commerce.*

**6 - Vert é sinônimo de sustentabilidade, correto? Dá para dizer que a marca foi pioneira em sustentabilidade?**

*Tentamos ser o melhor que podemos, dentro dos limites existentes. É possível que no mercado de sneakers a VERT seja uma das pioneiras, mas não tenho certeza.*

**7 - Quanto a marca cresce por ano? Quais os planos futuros?**

*A marca tem crescido três dígitos percentuais nos últimos três anos. Temos vontade de ter uma loja própria no Brasil em breve.*

**8 - A Vert busca sempre um impacto positivo na cadeia produtiva, tanto na parte social como ambiental. Na sua visão, as pessoas estão dispostas a pagar mais caro por algum produto que tenha essa preocupação?**

*Existe um público muito consciente disso e disposto a pagar mais. Infelizmente a grande maioria não tem essa consciência ou não pode realmente pagar mais por causa da estrutura de baixos salários da sociedade brasileira.*

**9 - Quem são os fãs da marca (perfil de público)?**

*Conhecemos muitas pessoas ligadas ao design, arquitetura, artes diversas, culinária, fashionistas e ligadas ao consumo consciente.*

## ANEXO G – RESULTADO DA AVALIAÇÃO REALIZADA PELO SITE “THE GOOD SHOOPPING GUIDE”

Tabela de comparação ética de calçados e calçados éticos			
Ethletic	92	Portuação do índice de empresas éticas	<a href="#">Mais informações éticas</a>
Po-Zu	92	Portuação do índice de empresas éticas	<a href="#">Mais informações éticas</a>
Veja	92	Portuação do índice de empresas éticas	<a href="#">Mais informações éticas</a>

## Veja Classificação ética

Grupo da empresa: Veja Fair Trade SARL

**92** Índice Ético da Empresa

### Veja Resumo Ético

#### Meio Ambiente

Relatório Ambiental ✓  
Orgânico ✓  
Poder nuclear ✓

#### Animal

Bem estar animal ✓

#### Pessoas

Armamentos ✓  
Código de conduta ✗  
Doações políticas ✓  
Esquemas Éticos de Negociação ✓  
Direitos humanos ✓

#### Outras

Acreditação Ética ✗  
Outras críticas ✓

✓ Top Classificação  
 ✗ Classificação Média  
 ✗ Classificação inferior

© Organização da empresa ética - conforme destaque no The Good Shopping Guide.

**ANEXO H – COMUNICADO E EXCLUSÃO DE PRODUTOR**

V. Fair Trade Comércio e Exportação de Calçados e Acessórios Ltda.  
Av. Ceará, Palácio do Comércio, Nº 3258, Sala 604, Rio Branco - Acre



**COMUNICADO**

**Assunto:** Exclusão de produtor do projeto PSSA da VEJA

**Interessado:** Cooperativa Central de Comercialização Extrativista do Estado do Acre

De acordo com a deliberação tomada pela equipe técnica da Veja, foi determinada a **EXCLUSÃO** de **Erivan Silva de Aquino** do projeto VEJA/VERT com o pagamento PSSA, o mesmo é inscrito no quadro de associados da Associação dos Moradores e Produtores da Reserva Extrativista Chico Mendes em Assis Brasil - AMOPREAB, sob o CPF nº 011.461.942-50, residente do Seringal Icuriã, Colocação Castanha IV.

**Motivação:** Segundo dados do monitoramento de 2019, o produtor teve desmatamentos superiores ao permitido no Plano de Utilização da Resex Chico Mendes nos anos de 2016/2017, 2017/2018 e 2018/2019. O desmatamento acumulado no ano de 2019 foi de 45,643 ha. Neste sentido, foi evidenciado que 32% do total desmatado sofreu o processo de regeneração. Sendo Assim, a área desmatada consolidada da colocação foi de 31.242 ha ultrapassando as diretrizes legais da Reserva. Sendo que este é um requisito para participar do projeto.

Além disto, o mesmo foi beneficiado com um galpão para armazenamento de borracha, e não entregou a referida produção estimada.

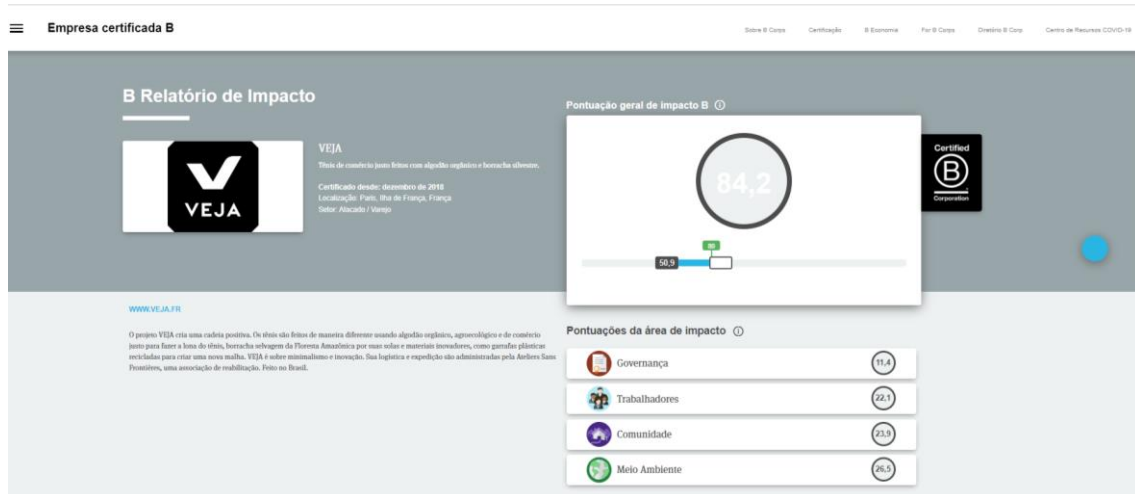
Ante exposto, solicitamos que o mesmo seja retirado da lista de produtores aptos a entregar borracha nativa para a VEJA.

Rio Branco-Ac 21 de Janeiro de 2019.

  
Raiele Freire da Silva  
Assistente Técnico Florestal - Veja

  
Rubido  
21.03.20

## ANEXO I – PONTUAÇÃO BCORP VEJA FAIR TRADE



	<b>Governança</b>	<b>11,4</b>
	Missão e engajamento	0,6
	Responsabilidade Corporativa	0,0
	Ética	0,1
	Transparência	3,1
	+ Missão Bloqueada	7,5
	<b>Trabalhadores</b>	<b>22,1</b>
	Remuneração e salários	5,0
	Benefícios	9,4
	Treinamento e Educação	1,0
	Propriedade do trabalhador	2,1
	Gestão e Comunicação do Trabalhador	1,0
	Flexibilidade no Trabalho / Cultura Corporativa	1,2
	Saúde e segurança no trabalho	0,0
	N / D Pontos	2,1
	<b>Comunidade</b>	<b>23,9</b>
	Criação de emprego	2,6
	Diversidade	3,3
	Doação e doação cívica	4,0
	Envolvimento local	3,4
	Fornecedores, distribuidores e produtos	5,7
	+ Alívio à pobreza na cadeia de suprimentos	3,9
	N / D Pontos	0,7
	<b>Meio Ambiente</b>	<b>26,5</b>
	Terra, Escritório, Fábrica	3,3
	Entradas	5,3
	Saídas	0,7
	Transporte, Distribuição e Fornecedores	1,6
	+ Conservação de Recursos	0,9
	+ Redução / Remediação de Toxinas	14,5

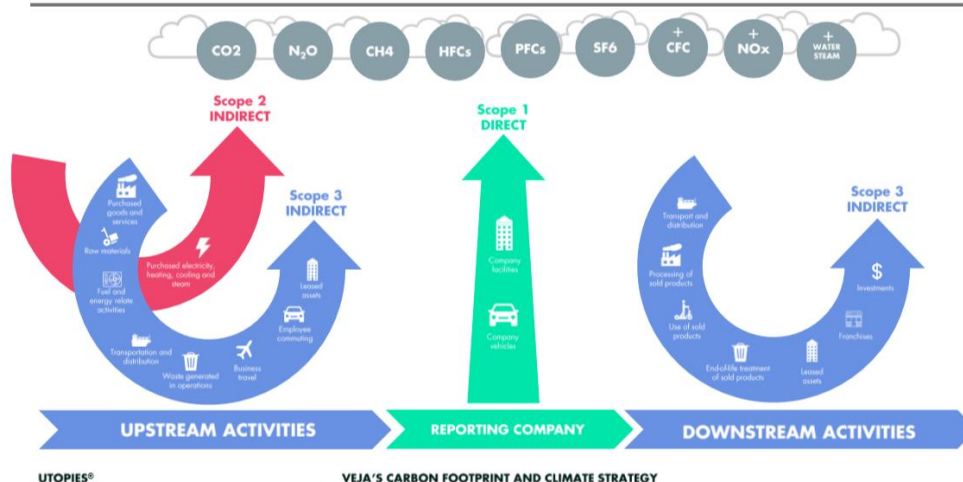


## ANEXO J – APRESENTAÇÃO VEJA PEGADA DE CARBONO. Material disponibilizado pela gerente de projetos socioambientais Ligia Zottin em 30/04/2020

### 2. UNDERSTANDING THE CARBON FOOTPRINT METHODOLOGY

10

#### THE MAIN SOURCE OF EMISSIONS OF AN ORGANISATION ACCORDING TO THE GHG PROTOCOL



#### A MULTI-CRITERIA APPROACH: BILAN CARBONE® + LOCAL FOOTPRINT CLIMAT®

##### I. « MATERIAL » DATA

Monocriteria (carbon emissions) analysis using the Bilan carbone® method of physical data associated with your activity.

For example:

- Employees mobility (km by type of transport)
- Electricity consumption (total kWh)

These data are then translated into carbon impacts using indicators from renowned databases (ADEME, IPCC, etc.) / Detail in slide 13.

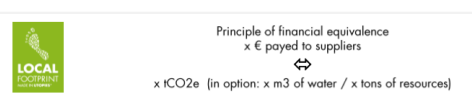


##### II. « MONETARY » DATA

Multi-criteria analysis of monetary data associated with your activities.

Developed by UTOPIES, the LOCAL FOOTPRINT CLIMAT® tool is based on a hybrid analysis (input-output tables\* + LCA\*\*) and allows to evaluate the carbon impacts by financial equivalence on the supplier chain.

For example: The expenses in raw material are translated into carbon impacts (and other environmental indicators in option) using statistics from the "EXIOBASE" input-output database / Detail in slide 14.



\*Input-Output Tables (IOT) describe the sales and purchasing transactions between producers and consumers in an economy. They illustrate the flows of sales and purchases of goods and services for intermediate and final consumption, recorded according to production activities (sector x sector standard tables), or according to product transactions (product x product standard tables) - OECD definition.

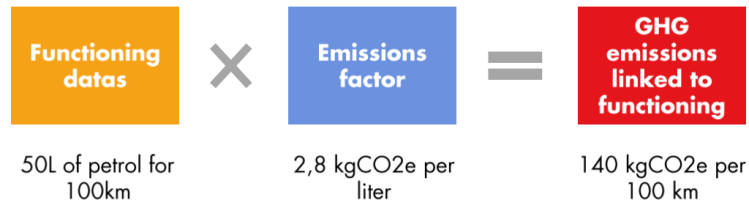
\*\* Life cycle assessment (LCA) is a standardized assessment method (ISO 14040 and ISO 14044) for carrying out a multi-criteria, multi-stage environmental assessment of a system (product, service, company or process) over its entire life cycle.

UTOPIES®

VEJA'S CARBON FOOTPRINT AND CLIMATE STRATEGY

## CALCULATION OF GHG EMISSIONS WITH THE BILAN CARBONE®

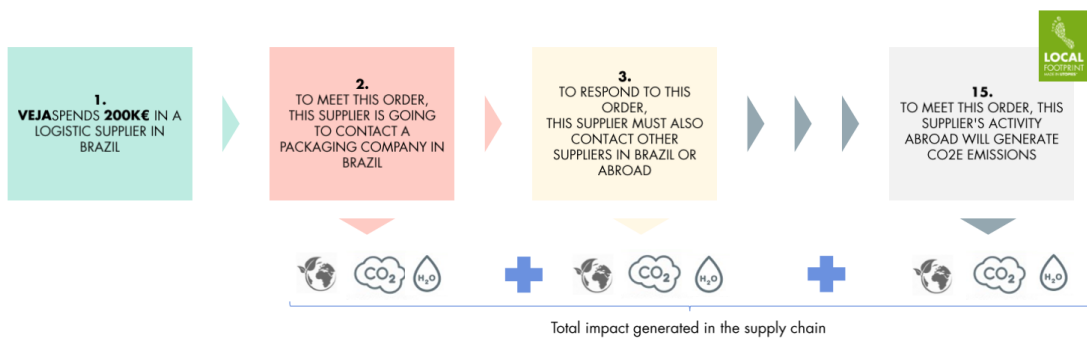
The Bilan Carbone® method allows the assessment of the greenhouse gas (GHG) emissions generated by all the physical processes that are necessary for the existence of a human activity or organisation. In most cases, GHG emissions are calculated by multiplying an activity data by an emission factor (elementary calculation).



UTOPIES®

VEJA'S CARBON FOOTPRINT AND CLIMATE STRATEGY

## SIMPLIFIED CALCULATION OF GHG EMISSIONS IN THE SUPPLY CHAIN WITH THE LOCAL FOOTPRINT® MACRO-ECONOMIC MODEL



Depending on the economic sector and the location of the first rank of supplier, thanks to the LOCAL FOOTPRINT CLIMATE® model, the extended supply chain is modelled on 15 ranks, detailed for 380 sectors and 220 countries. By financial equivalence, each economic transaction in the chain is converted into CO<sub>2</sub>e emissions (and in option also into m<sup>3</sup> of water, tons of materials, hectare of surface area, etc.). The sum of these impacts represents the total carbon (and environmental\*) footprint of the supply chain of the company under study (Scope 3).

\* These indicators are optional and not included in this first step of the study.

UTOPIES®

VEJA'S CARBON FOOTPRINT AND CLIMATE STRATEGY

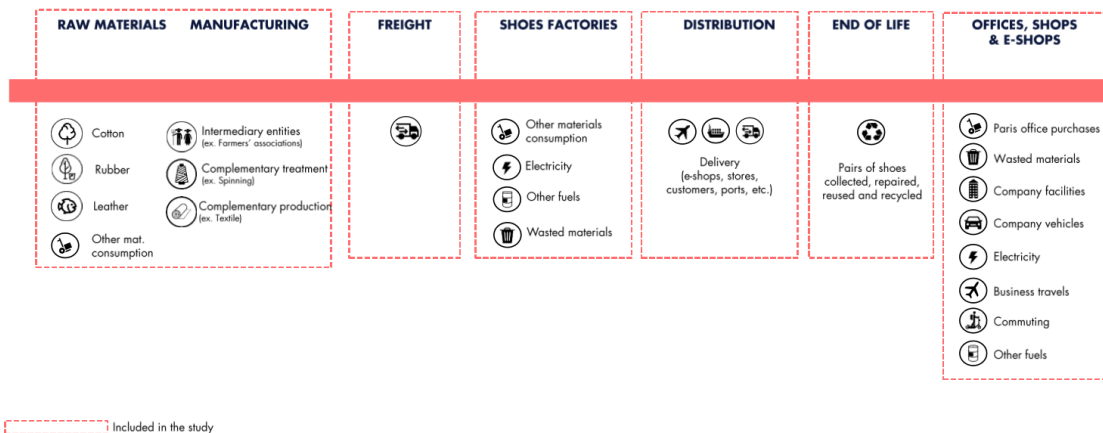
### 3. SCOPE OF THE STUDY

15

#### THE SCOPE OF THE STUDY, INCLUDING ALMOST ALL STEPS OF YOUR ACTIVITY



#### THE SCOPE OF THE STUDY, INCLUDING ALMOST ALL STEPS OF YOUR ACTIVITY

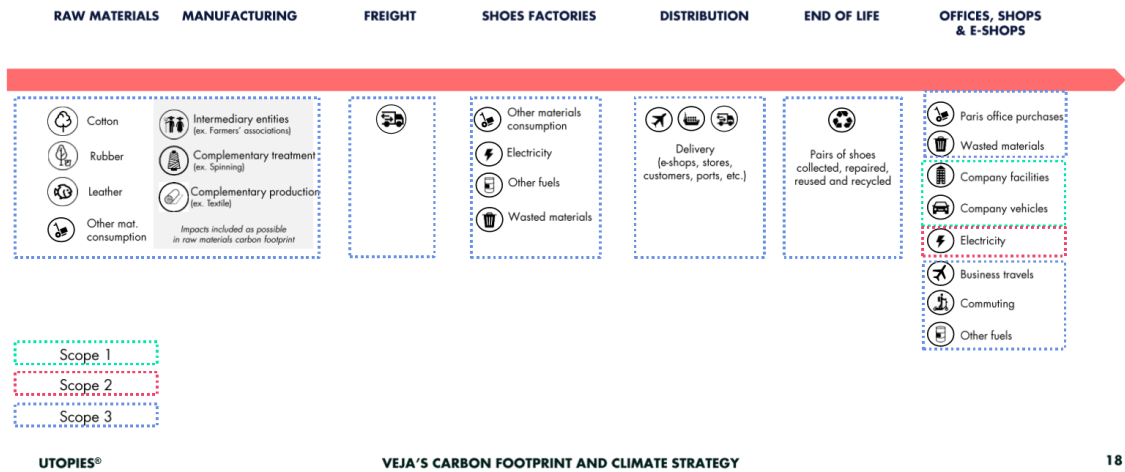


UTOPIES®

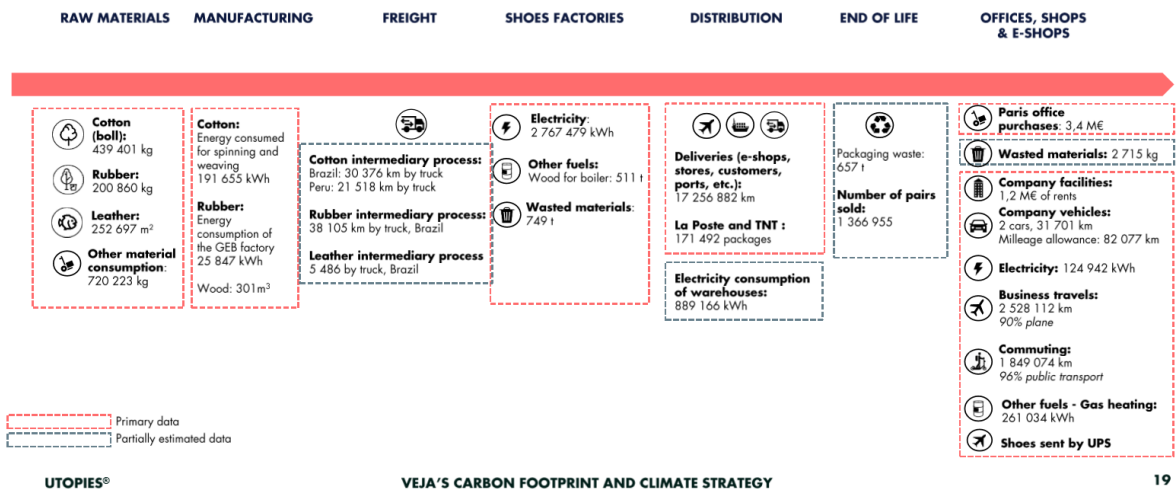
VEJA'S CARBON FOOTPRINT AND CLIMATE STRATEGY

17

## INDICATIONS ON YOUR SCOPES 1, 2 AND 3



## THE DATA COLLECTED



## 4. VEJA'S CARBON FOOTPRINT - KEY FINDINGS

### THE CARBON FOOTPRINT RESULTS

CO<sub>2</sub>

**CARBON FOOTPRINT  
OF YOUR ACTIVITY  
IN 2019**

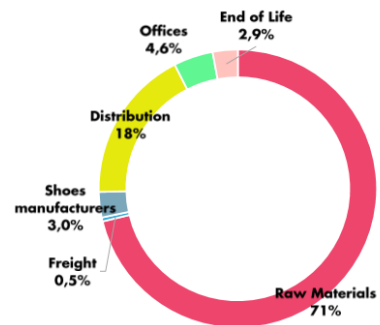
**36 867 tCO<sub>2</sub>e**



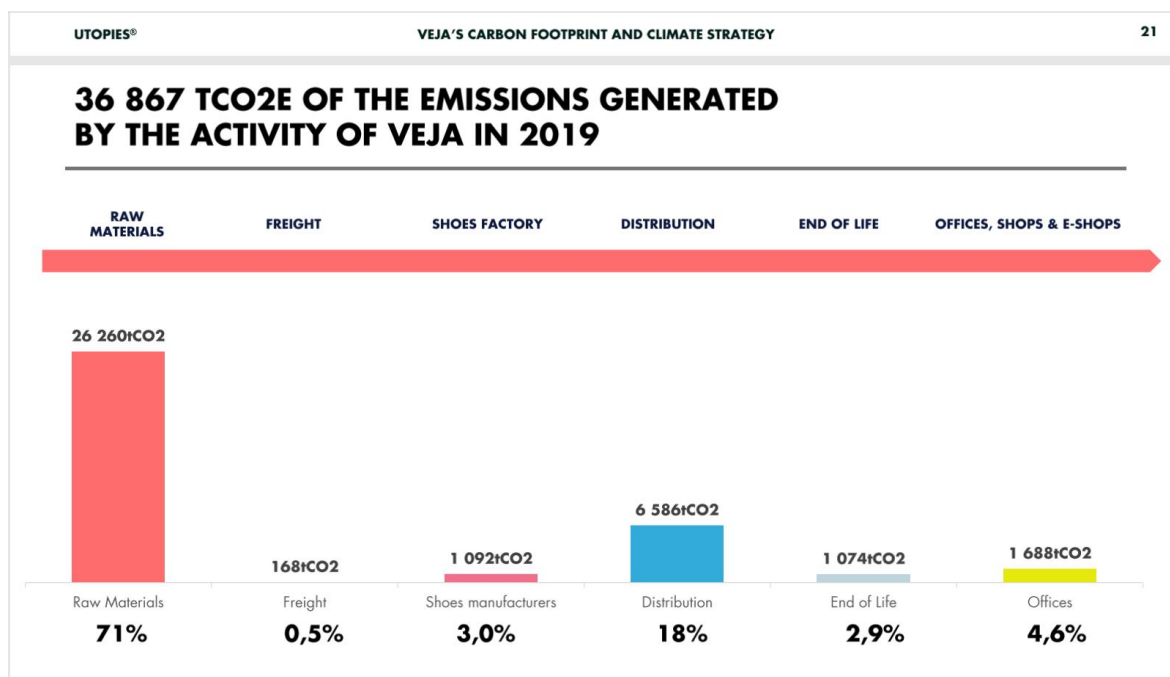
CO<sub>2</sub>

**CARBON FOOTPRINT OF A  
PAIR OF SHOES\***

**23,19 kgCO<sub>2</sub>e**

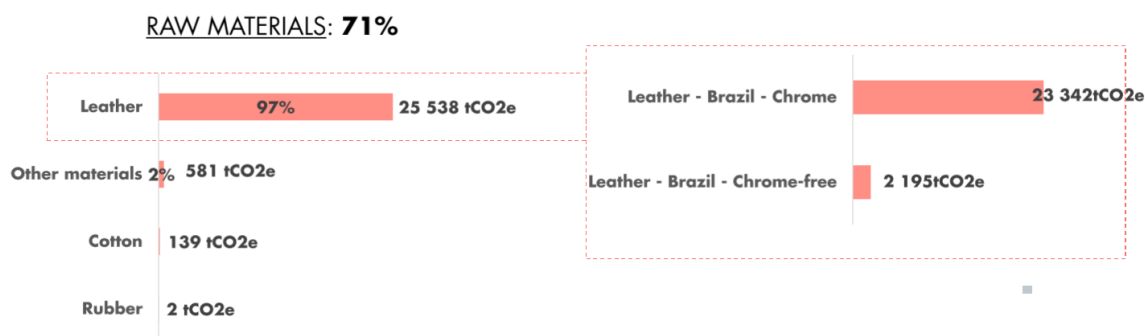


\*Total CO<sub>2</sub> emission divided by the number of shoes manufactured in 2019



## FOCUS ON THE SOURCES OF EMISSIONS

### RAW MATERIALS

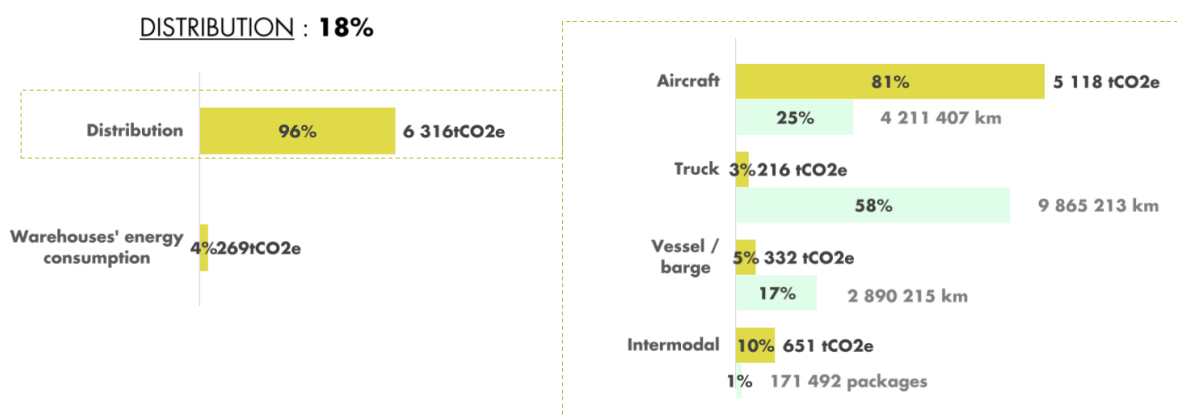


The raw materials used for the manufacturing of shoes concentrate **71% of Veja's total emissions**, of which leather made **upto 97%**.

**97%** of the raw materials impact come from leather, of which 91% results from Brazil Chrome Leather and 9% from Chrome-free leather. Due to a small number of studies regarding emissions of leather, the same emission factor has been used for Chrome and Chrome-free techniques.

## FOCUS ON THE SOURCES OF EMISSIONS

### DISTRIBUTION



4,2 millions of km of transport **by plane** generates **81% of the emissions** whereas 9,8 millions of km **by truck** accounts for **3%** of the emissions and 3,2 millions of km by **vessel** for **5%**.

Warehouses energy consumption account for 6% of the distribution emissions, of which 38% are from SDB.

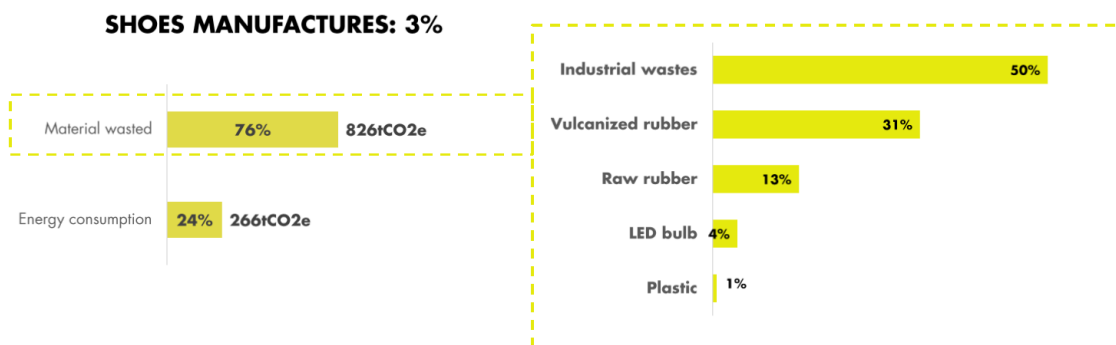
UTOPIES®

VEJA'S CARBON FOOTPRINT AND CLIMATE STRATEGY

25

## FOCUS ON THE SOURCES OF EMISSIONS

### SHOE MANUFACTURES



**Activities of shoe manufactures generate 3% of Veja's total emissions.**

**Materials wasted represents 76%** of emission in the shoes manufactures, of which 50% results from Industrial wastes only.

The energy consumption of manufactures are mainly due electricity consumption (74%).

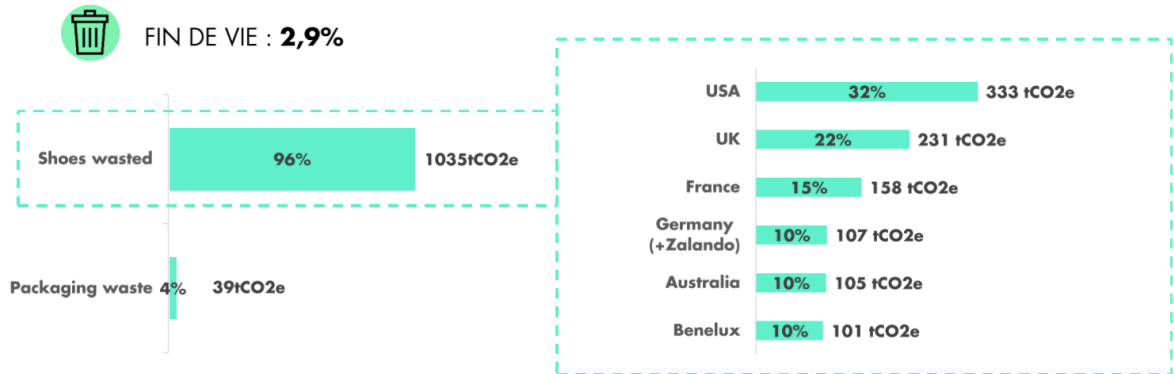
UTOPIES®

VEJA'S CARBON FOOTPRINT AND CLIMATE STRATEGY

26

## FOCUS ON THE SOURCES OF EMISSIONS

END OF LIFE



The end of life phase of VEJA shoes represents 2,9% of total Veja carbon footprint.  
**96%** of this phase is due to **shoes wasted**, mainly in the UK with 22% of the impacts and in the USA with

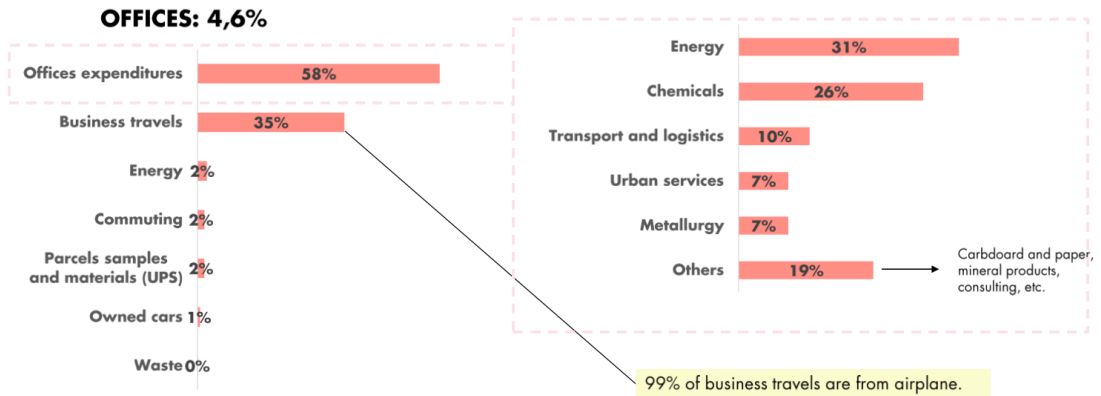
UTOPIES®

VEJA'S CARBON FOOTPRINT AND CLIMATE STRATEGY

27

## FOCUS ON THE SOURCES OF EMISSIONS

OFFICES



Impacts related to offices and shops are are mainly generated by offices expenditures and business travels, which represent **58%** and **35%** respectively. **99%** of the emissions related to business travels are from air travelling.

UTOPIES®

VEJA'S CARBON FOOTPRINT AND CLIMATE STRATEGY

28

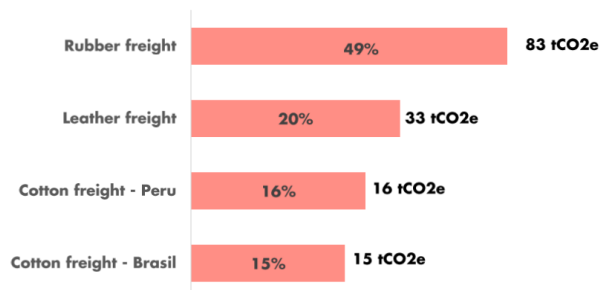


## FOCUS ON THE SOURCES OF EMISSIONS

### FREIGHT



FRET : 0,5%



The freight of raw materials represents less than **1% to VEJA total carbon footprint**. Almost **50%** of these emissions results from **Rubber freight**.

UTOPIES®

VEJA'S CARBON FOOTPRINT AND CLIMATE STRATEGY

## 5. BENCHMARK

### BENCHMARK ON 11 BRANDS

**Objectives :** Have an overview on the **carbon footprint** (CO2eq per unit), **climate strategy** (objectifs, neutrality) and **communication** in veja's industry.

#### 5 SUGGESTED BY VEJA :

Allbirds\*  
Patagonia\*  
Everlane  
Reformation  
Kering

#### 6 SUGGESTED BY UTOPIES :

SKFK  
Organic Basics\*  
Faguo  
Nike  
Chanel  
LVMH

#### NOT INCLUDE IN THE BENCHMARK AS NO CLIMATE COMMUNICATION HAVE BEEN FOUND FOR THOSE BRANDS :

Two Thirds	Oth.
PVH	El Naturalista
Ubac	Cariuma
Igwe	Indians
Caruus	Native Shoes
Wilo	Rothy's
Ubac	Thousand Fell
Lane Eight	MUD Jeans
Saye Shoes	Ecoalf*

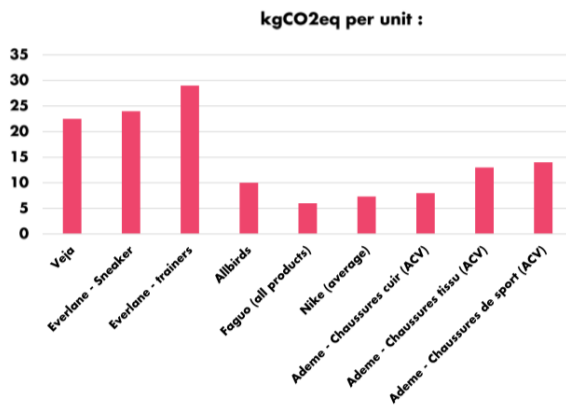
\*B CORPS

UTOPIES®

VEJA'S CARBON FOOTPRINT AND CLIMATE STRATEGY

31

## BENCHMARK ON CARBONE FOOTPRINT BY PRODUCT



- Some carbone footprint may not cover the full scopes of emissions.
- Some emissions factores used may not cover the all life cycle.
- Some studies are ACV (Life Cycle Analysis) so they don't take into account emissions in offices, travel, etc.
- Some ratio per unit may include other products than shoes.
- Veja and Everlane consider « cattle-to-grave » scope for leather emissions