

Da base ao topo: desigualdade de gênero nas lideranças de moda

*Mariana Alves Leal
Gabriela Garcez Duarte*

RESUMO

Este estudo analisa as lideranças femininas na moda, com foco na desigualdade de gênero que permeia o setor no cenário nacional e internacional. A pesquisa utiliza como metodologia referências bibliográficas que ampliam a visão nos campos da moda, gênero e classe, além de relatórios e reportagens. Por meio dos dados obtidos, traçamos um panorama entre os cenários europeu e brasileiro para investigar como essas disparidades se manifestam em diferentes contextos culturais e econômicos. No universo europeu, buscamos entender como as sucessões acontecem em dois dos maiores conglomerados de moda e como a figura masculina faz sombra do sucesso de grandes criadoras da alta costura. Em seguida, mudamos o olhar para o cenário nacional e focamos em criadoras negras que são destaque, como Kel Ferey e Angela Brito. Os resultados evidenciam como estruturas históricas e culturais limitam o acesso de mulheres, especialmente negras e latino-americanas, a posições estratégicas. O estudo conclui propondo a desconstrução de padrões excludentes e a abertura de novos diálogos para uma indústria da moda mais equitativa.

Palavras-chave: Desigualdade de gênero; lideranças na moda; mulheres negras e latinas na moda.

FROM THE BASE TO THE TOP: GENDER INEQUALITY IN FASHION LEADERSHIP

Abstract

This study analyzes female leadership in fashion, focusing on the gender inequality that permeates the industry both nationally and internationally. The research methodology incorporates bibliographic references that expand the understanding of fashion, gender, and class, alongside reports and news articles. Using the data collected, we outline a comparative analysis of the European and Brazilian contexts to investigate how these disparities manifest in different cultural and economic settings. In the European sphere, the study examines succession processes within two of the largest fashion conglomerates and explores how male figures often overshadow the success of prominent haute couture designers. Shifting to the Brazilian context, the focus turns to notable Black creators such as Kel Ferey and Angela Brito. The findings highlight how historical and cultural structures restrict women, particularly Black and Latin American women, from accessing strategic positions. The study concludes by advocating for the dismantling of exclusionary norms and fostering new dialogues toward a more equitable fashion industry.

Keywords: Gender inequality; fashion leadership; Black and Latina women in fashion.

DE LA BASE A LA CIMA: DESIGUALDAD DE GÉNERO EN EL LIDERAZGO DE LA MODA

Resumen

Este estudio analiza el liderazgo femenino en la moda, centrándose en la desigualdad de género que permea el sector a nivel nacional e internacional. La investigación utiliza como metodología referencias bibliográficas que amplían la visión en los campos de la moda, género y clase, además de informes y reportajes. A través de los datos obtenidos, trazamos un panorama entre los contextos europeo y brasileño para investigar cómo estas disparidades se manifiestan en diferentes entornos culturales y económicos. En el ámbito europeo, buscamos entender cómo se producen las sucesiones en dos de los mayores conglomerados de moda y cómo la figura masculina proyecta su sombra sobre el éxito de grandes creadoras de alta costura. Luego, cambiamos el enfoque al escenario nacional y destacamos a creadoras negras como Kel Ferey y Angela Brito. Los resultados evidencian cómo las estructuras históricas y culturales limitan el acceso de las mujeres, especialmente negras y latinoamericanas, a posiciones estratégicas. El estudio concluye proponiendo la desconstrucción de patrones excluyentes y la apertura de nuevos diálogos para una industria de la moda más equitativa.

Palabras-clave: Desigualdad de género; liderazgo en la moda; mujeres negras y latinas en la moda.

1. INTRODUÇÃO

A moda é carregada de cores, causas e hegemonias. Enquanto o reconhecimento de estilistas na moda teve início em meados de 1890 com Paul Poiret na França, apenas em 1958 Zelda Wynn Valdes se tornou a primeira designer negra a marcar a história da alta-costura. Décadas depois, em 2024, ainda é evidente a ausência de lideranças femininas em posições estratégicas e criativas nos grandes conglomerados da indústria.

Uma análise do grupo LVMH revela um comitê executivo composto por 14 membros, dos quais apenas 3 são mulheres, incluindo Delphine Arnault, filha do CEO Bernard Arnault. No conselho administrativo, 9 das 16 posições são ocupadas por mulheres, mas nenhuma delas é negra ou latino-americana. Situação semelhante ocorre no grupo Kering, onde, dos 13 diretores, 7 são mulheres, porém também sem representatividade negra ou latina. Curiosamente, os documentos indicam que as mulheres nesses cargos apresentam qualificações superiores às de seus pares masculinos, expondo a falta de justificativa meritocrática para a desigualdade existente.

Essa realidade é reflexo de um panorama mais amplo. Dados do IBGE, divulgados pela jornalista Stella Borges (UOL, 2024), apontam que, mesmo com maior nível educacional, mulheres brasileiras ganham apenas 78,9% do rendimento dos homens e dedicam, em média, 2,3 horas a mais por semana a atividades domésticas e de cuidado. Mulheres negras e pardas enfrentam a maior sobrecarga.

No Brasil, o setor de confecção ilustra ainda mais as desigualdades. De acordo com o relatório *Mulheres na Confecção* (Abravest, 2022), 87% dos 1,3 milhão de profissionais de costura no país são mulheres, maioria tanto na indústria formal quanto no mercado informal. Essas trabalhadoras sustentam uma indústria que posiciona o Brasil como o quinto maior produtor têxtil e o quarto maior de vestuário no mundo, mas frequentemente enfrentam condições de trabalho precárias ou análogas à escravidão.

Enquanto a base da pirâmide da moda é composta por mulheres negras e latinas, o topo é dominado por homens brancos, como Bernard Arnault e François-Henri Pinault. Como destaca Marina Colerato (2021), apenas 14% das 50 maiores marcas de moda são lideradas por mulheres, e nenhuma delas figura entre os 10 CEOs mais bem pagos da indústria. Assim, são os homens que definem não apenas as tendências, mas também quem ocupa as cadeiras de direção criativa.

Por fim, Davis (2017) sintetiza a questão ao afirmar que “as mulheres da classe trabalhadora, em particular as de minorias étnicas, enfrentam opressões econômicas, raciais e sexistas interconectadas.” Essa complexidade é a base para compreender as desigualdades estruturais que permeiam a moda e seus impactos na sociedade.

2. FUNDAMENTAÇÃO E METODOLOGIA

Este estudo foi desenvolvido com base em uma abordagem qualitativa, estruturada em duas etapas principais. Ele se guia por uma seleção bibliográfica e também pela análise de dados contemporâneos para compreender a desigualdade de gênero no mercado da moda, com foco nos contextos europeu e brasileiro.

Na primeira etapa, foi realizada uma revisão bibliográfica de obras que discutem gênero, raça e moda, como *A Moda e Seu Papel Social* (Crane, 2006), *Pensamento Feminista Hoje: Perspectivas Decoloniais* (Hollanda, 2020) e *Modativismo* (Barreto, 2024). Paralelamente, foram analisados relatórios que traçam um panorama do mercado de moda e dados recentes de uma pesquisa desenvolvida com o intuito de compreender como as lideranças são articuladas nos dois maiores grandes conglomerados de luxo da Europa: LVMH e Kering. Esse momento inicial da pesquisa investigou a composição dos conselhos administrativos, cargos executivos e criativos, bem como a representação feminina nesses espaços. O olhar ainda buscou compreender como criadoras que atuam ou atuaram em marcas que fazem parte das empresas são percebidas em relação ao papel de destaque de *Creative Director*. Figuras como Virginie Viard (ex-Chanel), Sarah Burton (ex-Alexander McQueen), Maria Grazia Chiuri (Dior) e Iris van Herpen foram observadas como exemplos de mulheres em posições de destaque criativo, sendo que as três primeiras lidam em diversos momentos com a figura silenciosa do mentor e/ou parceiro criativo sombreando as suas conquistas. Essa etapa, cobrindo o período de 2023 a 2024, permitiu mapear as estruturas de poder nos conglomerados europeus, tanto na parte jurídica quanto criativa, evidenciando a sub-representação feminina, o controle masculino em relação às sucessões e tendências, além da ausência de mulheres negras e latino-americanas nas altas hierarquias.

Na segunda etapa, a análise focou na moda brasileira, considerando o mercado de moda do país como uma pirâmide social e econômica. Relatórios como “Mulheres na Confecção” (UNOPS, 2022) e dados do *Fashion Revolution* (2022) foram utilizados para evidenciar a predominância de mulheres na base da produção têxtil, em contraste com a hegemonia masculina no topo das decisões estratégicas, cenário que se assemelha ao europeu.

Nesse momento da pesquisa as obras de Saffioti (2015) e Davis (2017), por exemplo, foram fundamentais para relacionar a dinâmica da moda com as opressões de classe, raça e gênero. Também se incorporou à dados sobre as condições de trabalho de mulheres negras e latino-americanas, que de maneira formal e informal, representam a maioria da força de trabalho no setor têxtil, muitas vezes em condições precárias.

Com essa abordagem, acredita-se que a desigualdade na moda seja mais evidente, apresentada por meio de uma análise interconectada de argumentos que criam uma teia capaz de demonstrar as múltiplas camadas desse problema. Essa perspectiva não

apenas destaca a invisibilidade das mulheres em posições de liderança, mas também expõe como essas ausências refletem e reforçam desigualdades estruturais enraizadas na indústria da moda.

Ao trazer à tona dados, contextos históricos e exemplos contemporâneos, esta pesquisa busca iluminar a urgência de manter e expandir o debate sobre representatividade, inclusão e justiça social no setor.

3. OS CONGLOMERADOS

Os resultados da primeira parte deste estudo revelam importantes dados sobre as dinâmicas de gênero na indústria da moda, especialmente no que se refere às lideranças nos conglomerados de luxo LVMH e Kering. A análise desses gigantes do mercado mostrou como as estruturas executivas e as relações familiares moldam as decisões estratégicas, perpetuando a hegemonia masculina ao longo das décadas.

Atualmente, o comitê executivo do grupo LVMH é composto por 14 membros, dos quais apenas três são mulheres, incluindo Delphine Arnault, filha do presidente e CEO Bernard Arnault. No conselho administrativo, embora 9 dos 16 membros sejam mulheres, a ausência de representatividade racial e latino-americana é notável. Situação semelhante é observada no grupo Kering, cujo comitê executivo conta com 13 membros, sendo sete mulheres, mas sem presença negra ou latino-americana.

Mesmo com iniciativas que buscam promover a inclusão, como projetos de incentivo a lideranças femininas, as mulheres continuam sub-representadas em posições estratégicas. Frequentemente, mesmo quando possuem marcas autorais, elas operam sob uma perspectiva corporativa masculina, alinhando suas criações às expectativas de investidores e ao controle das decisões financeiras e criativas.

Essa reflexão sobre a desigualdade de gênero na moda se torna ainda mais evidente ao analisarmos a trajetória de quatro diretoras criativas, sendo as três primeiras, membros dos conglomerados já citados: Virginie Viard, Sarah Burton, Maria Grazia Chiuri e Iris van Herpen. O estudo de suas trajetórias revelou que essas mulheres precisaram trilhar um caminho longo, quase sempre acompanhadas de padrinhos, mentores ou parceiros masculinos que marcaram profundamente suas carreiras. Embora as diretoras criativas em questão tenham alcançado resultados financeiros positivos e contribuído para o sucesso de suas respectivas marcas, a dificuldade em se manterem em seus cargos reflete uma realidade da indústria da moda: a dificuldade de se dissociar da sombra de figuras masculinas que as mentoraram, sendo frequentemente vistas como aptas a manter legados, mas não necessariamente a promover inovações radicais.

Curiosamente, quando algumas dessas diretoras criativas foram afastadas, o cargo foi preenchido por homens, o que reforça a ideia de que as mulheres, apesar de sua

competência e capacidade de gerenciar grandes marcas, ainda enfrentam dificuldades estruturais no setor. Isso demonstra que, mesmo com resultados financeiros positivos e forte influência criativa, a inovação – especialmente no sentido de quebrar com normas estabelecidas – continua sendo associada principalmente à liderança masculina. As mulheres no topo da indústria da moda, embora possam ser eficazes na preservação de legados, muitas vezes não são vistas como agentes de mudança.

A exceção é Van Herpen que segue um caminho distinto, combinando arte, moda e inovação tecnológica de maneira única. Mas a ideia de ter obrigatoriamente uma marca própria levanta uma questão crucial: será que a criação de marcas autorais por mulheres é realmente uma solução emancipatória, ou apenas uma forma de colocá-las em uma caixa, oferecendo-lhes um único caminho para a visibilidade, ao invés de expandir suas opções de reconhecimento e liderança no mercado da moda?

Concluiu-se, ao final dessa primeira parte do estudo, que a verdadeira igualdade de gênero no mercado da moda só será alcançada quando as mudanças forem mais profundas e estruturais. A desconstrução das hierarquias patriarcais que ainda dominam as grandes corporações e as estruturas de poder da indústria da moda é um passo essencial para que as mulheres possam, não apenas alcançar posições de liderança, mas também para que sua criatividade seja valorizada de maneira plena e independente, sem as limitações impostas pela necessidade de manter legados masculinos ou pela falta de alternativas reais de reconhecimento e apoio.

4. A PIRÂMIDE BRASILEIRA

Quando o estudo toma como cenário o território nacional, é necessário ter como base autores capazes de definir bem o mercado de moda brasileiro. Segundo Saffioti (2015), a sociedade é estruturada com base em três eixos principais: gênero, raça/etnicidade e classes sociais. O mercado da moda não está alheio a essa definição, refletindo as desigualdades presentes em outras esferas sociais. Embora haja esforços para destacar o papel de criadores negros, como evidenciado pela matéria da jornalista Lorena Eleutério para *L'Officiel* em 2022, ainda é possível perceber uma desigualdade de gênero no setor. A matéria apresenta uma lista com 17 criadores negros de destaque, mas apenas 5 desses nomes são mulheres. Entre elas, estão a estilista cabo-verdiana radicada no Rio de Janeiro, Angela Brito, e a designer baiana Kel Ferey, um número expressivamente baixo para um mercado tão grande.

Esses dados são corroborados por um levantamento feito pelo *Fashion Revolution* que, com base em dados de São Paulo de 2020, aponta que apenas 15% das admissões para cargos de liderança no mercado da moda foram preenchidas por profissionais negros, um número 26% inferior ao de trabalhadores brancos. No entanto, outro dado relevante da pesquisa é que empresas com maior etnicidade e diversidade tendem a

ter um lucro 36% maior. Esse fato evidencia que, embora a diversidade seja financeiramente vantajosa, a desigualdade de gênero e raça persiste, e os ganhos econômicos não são uma justificativa para manter a exclusão.

O potencial das mulheres na indústria da moda é significativo. De acordo com o *Febratex Group* (2019), 70% dos trabalhadores da indústria têxtil são mulheres, um número expressivo que destaca o protagonismo feminino na base da indústria, mesmo que não contabilize as trabalhadoras informais, que permanecem à margem dos dados oficiais. No entanto, mesmo sendo essenciais para a cadeia produtiva, as mulheres são frequentemente esquecidas, marginalizadas e invisibilizadas. Como aponta Davis (2017), “Se aquelas no ponto mais baixo da pirâmide conquistaram avanços para si mesmas, é praticamente inevitável que seu progresso empurre o conjunto da estrutura para cima” (Davis, 2017, p. 36).

É fundamental contextualizar o pensamento de Carol Barreto (2024), que observa que, historicamente, a moda para mulheres negras tem sido associada à exclusão, subalternidade e à reprodução de estereótipos. No entanto, por meio de debates e políticas públicas, essas mulheres têm ressignificado esses padrões, atribuindo à moda um caráter ativista e de expressão identitária. Com base nessa análise, surgiu a necessidade de explorar mais profundamente o trabalho de criadoras que, apesar dos desafios impostos pelo mercado, são capazes de produzir suas próprias criações e se destacar nacionalmente e internacionalmente. Nesse contexto, destacam-se os nomes de Kel Ferey e Angela Brito, cujas trajetórias merecem uma atenção especial.

Kel Ferey é uma estilista e designer baiana que se destaca no mercado da moda internacional, tendo desfilado em grandes semanas de moda, como as de Milão, Paris e Nova Iorque. Sua trajetória é marcada pela busca constante por inovação e por uma abordagem ética e sustentável, tanto na criação de suas coleções quanto em seus projetos. Ferey é também a idealizadora do Brasil Eco Fashion Week, uma iniciativa internacional que promove a sustentabilidade e a ética na moda, reunindo marcas e profissionais engajados em práticas responsáveis. Sua presença nas passarelas internacionais e seu compromisso com questões ambientais colocam-na como uma referência na luta por uma moda mais consciente e inclusiva.

Já Angela Brito, estilista cabo-verdiana radicada no Rio de Janeiro, é uma das grandes representantes da moda afro-brasileira e uma defensora da diversidade e da inclusão no mercado. Em entrevista à *Elle Brasil* (2022), ela declarou: “Como uma mulher negra e apaixonada por moda, sabia que o melhor caminho seria abrir minha própria empresa. Queria que ela nascesse com valores como diversidade e inclusão, além de uma gestão horizontal”. Sua marca reflete esses princípios, com um olhar voltado para a representatividade e para a valorização da cultura negra, sendo um exemplo de como a moda pode ser uma plataforma de resistência e empoderamento.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise dos dados apresentados ao longo deste estudo revela uma indústria da moda ainda profundamente marcada por desigualdades de gênero e raça, que persistem como barreiras estruturais, inclusive em grandes conglomerados de luxo. Embora a moda tenha avançado historicamente, reconhecendo algumas conquistas femininas, ainda existe a predominância de homens brancos nas posições de liderança, enquanto as mulheres negras e latino-americanas continuam sendo marginalizadas. A persistência de tais desigualdades não se justifica com argumentos econômicos, uma vez que pesquisas indicam que empresas mais diversas etnicamente possuem lucros superiores. Isso aponta para uma resistência sistemática em integrar essas mulheres nos espaços de decisão estratégica e criativa, refletindo preconceitos e limitações estruturais que dificultam a mudança.

No Brasil, as mulheres seguem ocupando predominantemente a base da pirâmide da indústria, onde enfrentam condições precárias de trabalho. Essas trabalhadoras sustentam uma das maiores indústrias têxteis do mundo, mas são excluídas das posições de liderança e da construção de narrativas criativas. Ao contrário, essas mulheres são muitas vezes relegadas a papéis subalternos ou informais, o que reforça a ideia de que seu protagonismo é sistematicamente silenciado. Essa realidade reflete a necessidade urgente de visibilizar suas contribuições e reconhecer o papel fundamental que desempenham na sustentação do mercado.

Por outro lado, a moda tem se mostrado uma ferramenta poderosa para a expressão de identidade e ativismo, especialmente entre as mulheres negras, que têm usado a moda para ressignificar padrões historicamente excludentes e opressores. Portanto, é essencial que mulheres negras e latino-americanas conquistem espaços de liderança e protagonismo no desenvolvimento de produtos e na direção criativa. Somente com essa mudança estrutural será possível reescrever a história da moda, criando uma narrativa mais equitativa e representativa, que reflita a diversidade e a potência dessas mulheres. Esse movimento não apenas desafia os padrões de exclusão, mas também abre caminho para um futuro mais justo e inclusivo na indústria da moda.

REFERÊNCIAS

- BADINTER, Elizabeth. *Rumo equivocado*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2005.
- BARRETO, Carol. *Modativismos: quando a moda encontra a luta*. São Paulo: Paralela, 2024.
- COLERATO, Marina. *A desigualdade de gênero que parece passar despercebida na moda*. Modifica. São Paulo, 2016. Atualizada em 2021. Disponível em: <https://modifica.com.br>. Acesso em: 9 maio 2024.

- COLERATO, Marina. *“The Future Is Female” e outras considerações sobre moda e ativismo*. Modifica. São Paulo, 2017. Atualizada em 2021. Disponível em: <https://modifica.com.br>. Acesso em: 09 maio 2024.
- CRANE, Diana. *A moda e seu papel social: classe, gênero e identidade das roupas*. São Paulo: Senac São Paulo, 2006.
- DAVIS, Angela. *Mulheres, cultura e política*. São Paulo: Boitempo, 2017.
- FASHION REVOLUTION. A urgência da igualdade racial e da diversidade na indústria da moda – 2022. Disponível em: <https://www.cartacapital.com.br/blogs/fashion-revolution/a-urgencia-da-igualdade-racial-e-da-diversidade-na-industria-da-moda/>. Acesso em: 31 ago. 2024.
- HOLLANDA, Heloísa Buarque de (org.). *Pensamento Feminista Hoje: perspectivas decoloniais*. Rio de Janeiro: Bazar do Tempo, 2020.
- LOBO, Clara. *Mulheres ainda lutam por cargos de chefia na indústria da moda*. Agência de Notícias CEUB, 2019. Disponível em: <https://agenciadenoticias.uniceub.br/trabalho/mulheres-ainda-lutam-por-cargos-de-chefia-na-industria-da-moda/>. Acesso em: 10 maio 2024.
- SAFFIOTI, Heleieth. *Gênero patriarcado violência*. São Paulo: Expressão Popular, Fundação Perseu Abramo, 2015.
- SANDBERG, Sheryl. *Faça acontecer: mulheres, trabalho e a vontade de liderar*. São Paulo: Companhia das Letras, 2013.
- UNOPS. *Relatório Mulheres na Confeção: estudo sobre gênero e condições de trabalho na Indústria da Moda*. São Paulo: ONU Mulheres Brasil, 2022.

