

ANÁLISE DE UM PROGRAMA SETORIAL DE GOVERNANÇA DA CADEIA DE FORNECEDORES NO VAREJO DE VESTUÁRIO BRASILEIRO¹

Rita de Cássia Lopes Moro¹, Sonia Regina Paulino²

¹Programa de Pós-graduação em Sustentabilidade, Escola de Artes, Ciências e Humanidades – Universidade de São Paulo (EACH-USP). E-mail: ritalopes@usp.br

²Programa de Pós-graduação em Sustentabilidade, Escola de Artes, Ciências e Humanidades – Universidade de São Paulo (EACH-USP). E-mail: sonia.paulino@usp.br

Resumo: Varejistas de vestuário em diferentes países e regiões vêm desenvolvendo ou participando de diversas estruturas de governança da cadeia de fornecedores, buscando encontrar uma forma de lidar com os desafios das cadeias globais. Essas estruturas elaboram padrões que regulam comportamentos e produção de forma local ou global. O artigo objetiva analisar a evolução da estrutura de governança de um programa setorial do varejo de vestuário brasileiro. Para tanto, foi realizada pesquisa exploratória, com base em dados de 22 edições do regulamento do padrão ABVTEX (Associação Brasileira do Varejo Têxtil) e entrevistas com diferentes atores. Os avanços identificados na

¹ O presente trabalho foi realizado com o apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior do Brasil (CAPES), Código de Financiamento 001.

estrutura de governança são: evolução do padrão de certificação de fornecedores, inclusão de organismo supervisor das auditorias e classificação dos fornecedores e varejistas. Apontam-se como principais limitações a centralização das decisões, falta de representatividade das partes interessadas, comunicação e a avaliação dos requisitos ambientais. Conclui-se que a estrutura vem sendo modificada ao longo dos últimos anos incidindo tanto no ambiente interno quanto externo, mas com mudanças pontuais.

Palavras-chave: cadeia de fornecedores, sustentabilidade, autorregulação.

ANALYSIS OF A SECTORIAL PROGRAM OF THE GOVERNANCE OF THE SUPPLIER CHAIN IN BRAZILIAN APPAREL RETAIL

Abstract: Apparel retailers in different countries and regions have been developing or participating in different governance structures of the supply chain, seeking to find a way to deal with the challenges of global chains. These structures elaborate standards that regulate behavior and production locally or globally. This article aims to analyse the evolution of the governance structure of a Brazilian apparel retail sector program. Therefore, was realized exploratory research, based on data from 22 editions of the ABVTEX (Brazilian Association of Textile Retail) regulation and interviews with different actors. The advances identified in the governance structure are the evolution of the standard of certification of suppliers, the inclusion of a supervisory body for audits, classification of suppliers, and retailers. The main limitations of the centralization of decisions, lack of representativeness of stakeholders, communication, and audits of the assessment of environmental requirement. It is concluded that the structure has been modified over the last few years, affecting both the internal and the external environment, but with occasional changes.

Keywords: supply chain, sustainability, self-regulation.

1. INTRODUÇÃO

Ao considerar o setor de vestuário, no modelo convencional, a literatura revela que a cadeia de suprimentos é de elevada complexidade, multinível, dispersa globalmente e extremamente poluidora a montante, com elevados aspectos negativos nas dimensões da sustentabilidade, como consumo de água, energia, pesticidas, produtos químicos, geração de efluentes e resíduos, e também condições precárias

de trabalho e exploração da mão de obra (DE BRITO; CARBONE; BLANQUART, 2008; DIABAT; KANNAN; MATHIYAZHAGAN, 2014; SALCEDO, 2014).

Uma das formas de integrar as dimensões da sustentabilidade aos produtos, processos e serviços é por meio das iniciativas e instrumentos de governança da cadeia de suprimentos. Nesse sentido, a literatura sobre a Nova Economia Institucional destaca que a regulação pelo mercado é orientada ao conjunto de fatores que moldam e definem interações no interior e entre organizações (NELSON, 2001). Para isso, as estruturas de governança (arranjos institucionais) são formas que buscam inibir o comportamento oportunista e a racionalidade limitada pelo estabelecimento de instrumentos de regulação, que compreendem as regras, e da estrutura de suporte, que diz respeito a monitoramento, certificação e auditoria, para a verificação das transações (VEIGA-NETO; MAY, 2010).

As certificações são apontadas como um marco na regulação privada, sendo mecanismos atrelados às formas de governança que podem influenciar a integração de melhores práticas sustentáveis *upstream* da cadeia de suprimentos (CHKANIKOVA; LEHNER, 2015). Embora seja crescente a criação de novos protocolos, verifica-se que esses mecanismos possuem limitações e não são suficientes para assegurar práticas e processos realmente sustentáveis (BURSZTYN; BURSZTYN, 2012; VEIGA, 2010).

Nesse sentido, o capítulo tem como objetivo analisar a evolução da estrutura de governança de um programa setorial do varejo de vestuário brasileiro, o Programa ABVTEX, da Associação Brasileira do Varejo Têxtil. Esse programa foi criado em 2010, com o objetivo de disseminar boas práticas e monitorar a cadeia de suprimentos dos varejistas signatários. São analisadas as instâncias internas e externas da estrutura de governança, bem como os instrumentos de governança ao longo da sua evolução, envolvendo auditoria e certificação por meio de organismos certificadores de terceira parte, para verificação da conformidade em relação ao cumprimento dos requisitos e do código de conduta. Dados atuais revelam que, até agosto de 2021, 3.556 empresas (fornecedores e subcontratados) estavam certificadas, distribuídas em 635 municípios e 18 estados, abrangendo mais de 350 mil empregos diretos, e que já foram realizadas mais de 43.300 auditorias, desde 2010. As empresas signatárias são varejistas nacionais e multinacionais, correspondendo a 26 grupos com mais de 90 marcas, o que representa, aproximadamente, 25% da receita do setor no país (ABVTEX, 2020).

Essa introdução é seguida pela fundamentação teórica na seção 2. Na terceira seção apresenta-se a metodologia. A seção 4 discute os resultados, que demonstram

uma estrutura de governança centralizada, apoiada em regras não consolidadas. Na última seção, é feita a conclusão.

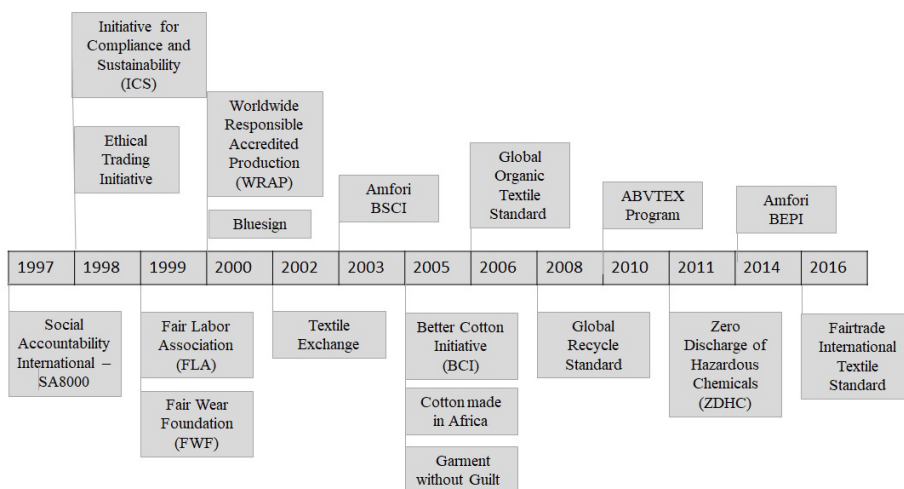
2. CADEIA DE SUPRIMENTOS, ESTRUTURAS E INSTRUMENTOS DE GOVERNANÇA

A gestão da cadeia de suprimentos sustentável é aquela em que a administração dos fluxos de informação, material e capital, bem como a cooperação entre empresas possui como objetivo o desenvolvimento sustentável (SEURING; MÜLLER, 2008). Para isso, as metas sociais e ambientais da cadeia de suprimentos devem ser alinhadas à política da empresa focal, de forma que o desempenho externo se torne fator crítico a ser considerado (CARVALHO; BARBIERI, 2013). Esse aspecto deve ser analisado levando em consideração a complexidade das relações, a variedade das transações, o ciclo de vida do produto (MAJUMDAR; SINHA, 2019) e o nível de profissionalização, o que pode levar a elevados desafios para a gestão empresarial (BORGER; NOZOE, 2011).

Nesse sentido, o relacionamento entre a empresa focal e sua cadeia de suprimentos pode ocorrer no sentido normativo, com intensa troca de informações e colaboração, pautando-se em estruturas de governança em que há interação com a base de fornecimento, ou por meio de programas de *compliance*, basicamente para o cumprimento das legislações de forma mais indireta (BOSTRÖM *et al.*, 2015).

No setor do vestuário, a literatura (BOSTRÖM *et al.*, 2015; CHKANIKOVA; KOGG, 2018; MORO; PAULINO, 2020; O'ROURKE, 2006) revela o crescente surgimento de estruturas de poder e comando que grandes varejistas e marcas que de forma coletiva vêm criando programas e padrões de certificação para gerenciar a cadeia de suprimentos, como demonstra a Figura 1.

Figura 1 – Linha do tempo do surgimento das iniciativas e padrões do setor têxtil e de vestuário



A diferença entre eles está na profundidade do alcance. Enquanto muitas se concentram em determinadas etapas/processos (BCI, ZDHC) e se atêm à análise do nível mais próximo (FLA), ou seja, fornecedores de produtos acabados (O’ROURKE, 2014), há outras que se pautam em padrões de exigência mais elevados e que, ao mesmo tempo, incluem outros grupos de interesse na elaboração dos instrumentos e estruturas de governança, por exemplo, os padrões criados por múltiplas partes interessadas, como FWF, ETI e Textile Exchange (O’ROURKE, 2006).

3. METODOLOGIA

Conforme Chkanikova e Kogg (2018), os estudos sobre certificação na literatura de gestão e governança da cadeia de suprimentos ainda é pouco explorado. Nesse sentido, o processo exploratório proporciona familiaridade com o problema de pesquisa e permite torná-lo mais explícito, envolvendo múltiplas fontes de dados, como levantamento bibliográfico, entrevistas e análise de exemplos.

A obtenção de dados ocorreu por meio da pesquisa documental e de entrevistas. O artigo de Moro, Paulino e Cruz (2019) foi usado como referência para continuação da análise dessa estrutura. Kaplinsky e Morris (2000) recomendam que para análise longitudinal de estruturas de governança busque-se entender a trajetória e mudanças, sendo necessário estudar um período de no mínimo cinco anos. Dessa forma, para obter uma maior amplitude, o presente trabalho analisa a estrutura de governança do Programa ABVTEX de 2011 até abril de 2020, com

base nos Regulamentos e Código de Conduta (inserido na versão 2.0/2017) que dispõem sobre a estrutura de governança e seus instrumentos. Os regulamentos foram obtidos diretamente com a gerência do Programa e por meio do site,² que desde maio de 2019 começou a disponibilizar as edições.

Inicialmente, todas as 22 edições do regulamento foram analisadas, o que permitiu a identificação de três grandes mudanças no direcionamento dos objetivos, requisitos e em relação à estrutura de governança. Desse modo, após a primeira análise para destacar a evolução das estruturas e dos instrumentos, foram analisadas as seguintes versões: janeiro/2011, outubro/2012, fevereiro/2013, junho/2016, agosto/2017, maio/2019 e julho/2019.

Além disso, nos meses de julho e agosto de 2020, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com atores de diferentes posições da cadeia de suprimentos, utilizadas neste trabalho para auxiliar o entendimento do processo de participação e tomada de decisão. Os entrevistados tiveram sua identidade preservada, como destaca o Quadro 1. A pesquisa é do tipo exploratória com abordagem qualitativa, pois se detém na profundidade e detalhamento do caso (VERGARA, 2012) e busca compreender não apenas o fato, mas o contexto em que ele ocorre. Logo, a seleção intencional, não probabilística, é importante para o pesquisador selecionar e entrevistar pessoas que possam contribuir com informações mais ricas para o problema de pesquisa (CRESWELL, 2010). Desse modo, além de serem atores que deram retorno à solicitação de entrevista, eles também estão no Programa desde o início: o varejista é parte do conselho gestor; o fornecedor tem grande volume de produção e trabalha com processo de terceirização; a auditora já trabalhou em dois organismos certificadores diferentes e atuou como coordenadora do Programa em varejistas.

Quadro 1 – Dados das entrevistas realizadas

Cargo	Organização	Estado	Data	Duração (minutos)	Meio da entrevista
Diretor executivo	ABVTEX	São Paulo	7 e 14 jul. 2020	108	Google Meet – gravadas e transcritas
Auditora	Organismo certificador	São Paulo	4 ago. 2020	64	
Gestora de processos	Fornecedor com de vestuário	Santa Catarina	11 ago. 2020	98	
Analista sênior	Varejista	São Paulo	19 ago. 2020	174	
Sócio	Subcontratado – oficina de costura	Santa Catarina	21 ago. 2020	44	

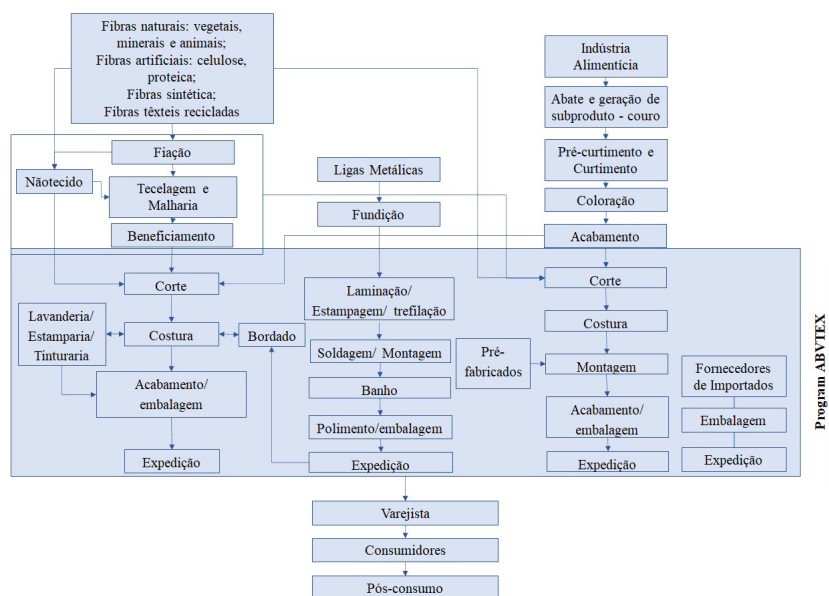
² No site da ABVTEX (<https://www.abvtex.org.br/regulamento-e-politicas/>) estão disponíveis as versões 2.0, 2.1, 2.2, 2.3, 2.4, 2.5 e 3.0. Acesso em: set de 2019.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Com abrangência nacional e em constante crescimento de adesão, o Programa ABVTEX é uma ação setorial entre a Associação Brasileira do Varejo Têxtil e os varejistas signatários, que buscam monitorar as práticas socioambientais da cadeia de fornecimento por meio da criação de um sistema único de auditorias anuais, realizadas por organismos independentes. Os signatários do Programa assinam o “termo de adesão e de compromisso assegurando que irão adquirir apenas mercadorias de fornecedores que façam parte do Programa” (ABVTEX, 2020, p. 4).

Até 2015, o Programa ABVTEX centrava-se em certificar e monitorar a cadeia de fornecimento do ramo têxtil (vestuário e têxteis para o lar). Posteriormente, passou a incluir os ramos de acessórios e calçados. Não abrange as empresas que produzem matéria-prima e beneficiamento antes do processo de corte (sendo facultativo a essas e outras empresas fornecedoras que não compõem a cadeia dos signatários), como mostra a Figura 2. A certificação com base nos requisitos do Programa é condição necessária para que fornecedores e seus subcontratados iniciem ou mantenham relação comercial com os varejistas signatários, por isso o Programa também pode ser considerado uma barreira a entrada.

Figura 2 – Representação dos processos que são certificados pelo Programa ABVTEX em fornecedores têxteis

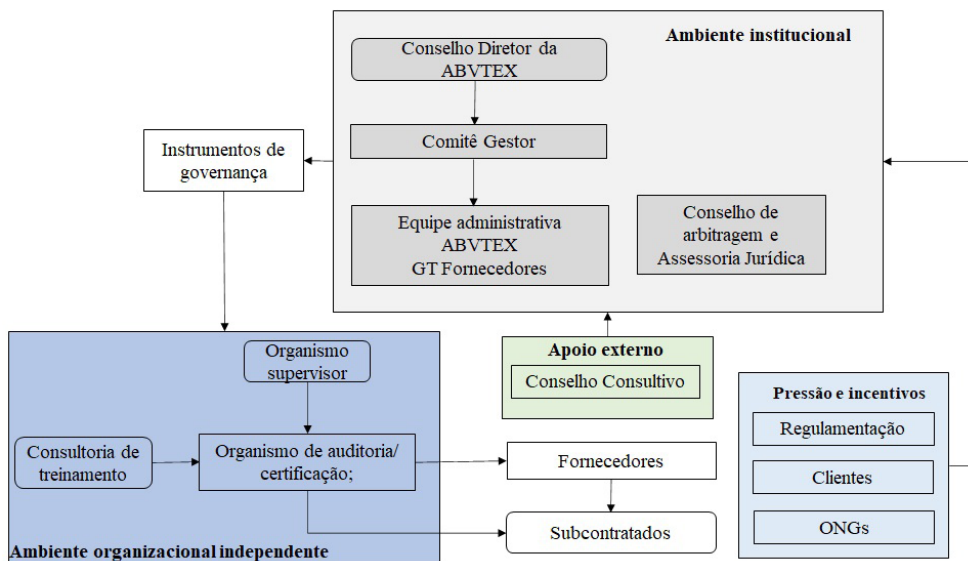


Fonte: baseada em Marconi *et al.* (2017); Rick (2003) e Vilela e Ferreira (2008).

4.1 A Estrutura de Governança do Programa ABVTEX

A estrutura de governança do Programa ABVTEX inicialmente era composta de: (i) equipe administrativa da ABVTEX, responsável pela operacionalização do Programa e monitoramento dos organismos de auditoria; (ii) grupo de trabalho (GT Fornecedores), que reúne os representantes de cada varejista signatário, é a parte operacional e técnica do Programa e, também, a que acompanha com mais proximidade a cadeia de suprimentos e dispõe sobre critérios e diretrizes, bem como propõe, avalia e valida tecnicamente as sugestões de mudanças; e (iii) comitê gestor composto por representantes dos varejistas, é o responsável pela decisão e validação final dos padrões de responsabilidade socioambiental e os critérios que comporão o Programa ABVTEX (ABVTEX, 2011). A partir de outubro de 2012, houve a integração do conselho diretor, que também é formado por representantes do varejo e foca em decisões estratégicas, e do conselho consultivo, que é composto por entidades representativas da sociedade selecionadas pelo comitê gestor (ABVTEX, 2012, 2013, 2016). Já em agosto de 2017, buscando agregar transparência e legitimidade ao processo de auditoria, integraram-se o comitê de arbitragem, assessoria jurídica, organismo supervisor e consultoria de treinamento, com o objetivo de melhorar a qualidade das auditorias e das análises dos recursos (ABVTEX, 2017, 2019a, 2019b). A Figura 3 destaca um esboço da atual estrutura de governança.

Figura 3 – Demonstração da estrutura de governança do Programa ABVTEX com as instâncias internas e externas – versão 3.02/2020



Li *et al.* (2014) destacam que a estrutura de governança pode mudar ao passo que também ocorre transferência de direitos e obrigações para outro elo da cadeia, por exemplo para os fornecedores. Isso pode ser observado nessa estrutura, uma vez que os fornecedores possuem responsabilidades pelo desempenho do programa, tanto por aderir e seguir as diretrizes do regulamento, quanto por comunicar e engajar seus subcontratados a buscarem adequação. Entretanto, a participação desses atores no programa ainda é reduzida, e até 2017 não havia participação opinativa. A partir da versão 2.0, de agosto de 2017, mudanças ocorreram, e houve uma maior abertura para sugestões vindas dos envolvidos no programa (fornecedores, organismos certificadores, varejistas) através da consulta pública para a revisão dos padrões. As sugestões são compiladas pela equipe administrativa e analisadas tecnicamente pelo GT Fornecedores e pela assessoria jurídica, enquanto o poder de decisão é do Comitê Gestor. Segundo os entrevistados, a participação dos fornecedores, subcontratados e auditores não é ativa. O subcontratado entrevistado, por exemplo, não sabia da existência desse tipo de participação. Já para a auditora e a analista sênior, as varejistas signatárias não têm o mesmo comprometimento com os compromissos do Programa, não sendo ampla a participação por parte da maioria nas discussões e reuniões mensais. Muitas vezes, o gestor da área não tem o conhecimento técnico de campo necessário para contribuir com melhorias.

Percebe-se que, ao incorporar os novos órgãos à estrutura de governança, houve avanços mais técnicos e com maior robustez em relação aos requisitos e procedimentos. Porém, a decisão final continua centrada no comitê gestor e conselho diretor, compostos de representante apenas dos signatários, o que destaca o comando e se configura como uma estrutura hierárquica sem equilíbrio de forças nos processos decisórios.

4.2 Instrumentos de governança

Os instrumentos de governança buscam normatizar comportamentos e ajudam a reduzir a racionalidade limitada e os riscos para as organizações. O Programa AVBTEX possui os seguintes instrumentos: termo de adesão ao programa e termo de compromisso, código de conduta, regulamentos, *checklist*, auditoria de terceira parte. O termo de adesão é o instrumento pelo qual o varejista assume os compromissos com o Programa, e o termo de compromisso, que deve ser assinado e devolvido em até noventa dias da adesão de cada varejista ou grupo, mostra a situação da cadeia de fornecimento. A falta da assinatura do termo de compromisso pode impactar a classificação do varejista, que pode ser pleno ou em desenvolvimento.

4.2.1 Código de conduta

O Código de Conduta estabelece os valores e os princípios que orientam a maneira de condução das diferentes partes interessadas no Programa. Está pautado na legislação brasileira e observa a adoção das normas da Organização Internacional do Trabalho (OIT). Busca encorajar os varejistas signatários para que apoiem os esforços da ABVTEX em manter a responsabilidade na cadeia de fornecimento do setor, cabendo-lhes, portanto, criar mecanismos de monitoramento próprios para disseminar o objetivo do código de conduta em seus fornecedores e subcontratados.

Conforme argumenta Vogel (2009), os códigos especificam as responsabilidades das empresas focais, abordando práticas trabalhistas, desempenho ambiental e direitos humanos, e tornaram-se uma dimensão altamente visível e cada vez mais legítima da governança. O código de conduta do Programa ABVTEX aborda os temas de forma reduzida, focando em aspectos sociais e condições de trabalho, mesmo na versão 3.0, com a ampliação dos requisitos ambientais. Os temas abordados são: trabalho decente; liberdade de escolha; liberdade de associação; saúde e segurança do trabalho; livre de assédio moral; remuneração; horas trabalhadas; comportamento ético e zelo pelo meio ambiente. O documento, porém, não aprofunda a questão ambiental no norteamo dos temas destacados.

4.2.2 Regulamento

Conforme Seuring e Müller (2008), a adoção de certificações é a ação de maior expressão em relação ao processo de governança da cadeia de fornecedores e pode corroborar para amenizar riscos e incorporar melhorias à cadeia de suprimentos. Para isso, é necessário que os requisitos sejam amplos e englobem questões sociais e também ambientais, e que avancem para além da conformidade legal. Porém, conforme a literatura (GRAPPI; ROMANI; BARBAROSSA, 2017; POSTHUMA, 2010), muitas estruturas de governança adotam padrões de certificação com requisitos mínimos, e nem todos os requisitos têm o mesmo peso. Isso pode ser observado na presença oscilante da questão ambiental nos requisitos do Programa ABVTEX, que, até a versão mais recente (julho/2019), focava apenas no controle de resíduos e na verificação da existência da estação de tratamento de efluentes. O Programa passou por uma ampliação e, na versão de julho/2019, integrou uma análise um pouco mais ampliada, com a verificação da existência de um responsável pela gestão ambiental da empresa e checagem documental em relação a emissões atmosféricas e à destinação de resíduos.

No entanto, a mudança da versão também trouxe consigo a condicionalidade para fornecedores e subcontratados optarem ou não por serem auditados nos requisitos do bloco superior, que envolvem temas como práticas de transparência, de gestão e quase 70% dos requisitos da parte ambiental. Isso é um ponto a ser observado, uma vez que as empresas certificadas pelo Programa possuem etapas altamente poluidoras, como lavanderias e tinturarias. Segundo o auditor entrevistado, essas alterações e condicionalidade no bloco superior pode corroborar para uma flexibilização e piora no cumprimento dos requisitos. Isso indica um problema da metodologia utilizada que pode abrir brechas para comportamentos oportunistas. Ainda segundo o auditor entrevistado, por não haver um envolvimento maior entre a associação/varejistas com os fornecedores, os requisitos não são suficientes para provocar mudanças substanciais nas práticas em relação à questão ambiental. Para ilustrar essa afirmação, o auditor cita como exemplo o tratamento de efluentes, que não é priorizado, de modo que muitas empresas auditadas não obtêm conformidade nesse requisito. Assim, além das regras do Programa, outro aspecto importante que deve ser considerado é a fiscalização por órgãos públicos, bem como a fraca atenção dada por organizações da sociedade civil e pelos consumidores.

4.2.3 Auditoria

O Programa contempla a realização de auditoria independente (Quadro 2) por meio de organismos certificadores credenciados (Bureau Veritas, DNV-GL, SGS, Intertek e ABNT) que constituem o ambiente organizacional da certificação ABVTEX, auditando a cadeia de suprimentos (fornecedores e seus subcontratados) e indicando a conformidade com os critérios e requisitos mínimos estabelecidos pelo regulamento e pelo *checklist* do Programa. Ademais, como forma de transparência e poder de decisão para os consumidores, os varejistas podem classificar o fornecedor certificado em duas categorias diferentes, dependendo de como sua cadeia de suprimentos está auditada: pleno ou em desenvolvimento. Já em relação aos fornecedores e subcontratados certificados aprovados, as categorias de classificação são ouro, prata ou bronze. Essas categorias diferem em relação ao modelo de auditoria que é escolhido, por exemplo, se a empresa que será certificada não optar pelo protocolo que contemple o bloco superior (*checklist* completo com algumas questões que não fazem parte da legislação), a empresa poderá obter apenas a classificação bronze, ou seja, cumpre com os requisitos mínimos. Contudo, tanto no relatório anual como nas informações divulgadas sobre as empresas na lista aberta no site da ABVTEX (nome e endereço das empresas certificadas no programa), não é apresentada a classificação delas. Essa informação poderia

contribuir com a transparência para o público externo, uma vez que assim seria possível acompanhar a evolução das empresas dentro do Programa.

Quadro 2 – Evolução das auditorias do Programa ABVTEX

Versão do regulamento	Características da auditoria
Janeiro/2011	Auditoria externa (documental e de campo com entrevistas) por meio da aplicação de <i>checklist</i> para qualificação: inicial, de acompanhamento de plano de ação, de manutenção e requalificação. Critério de desempenho mínimo de 70% ³ e infrações inaceitáveis, ⁴ após é gerado um relatório que pode ter como resultado: aprovado, reprovado ou pendente em plano de ação.
Outubro/2012	Inclusão da rastreabilidade.
Fevereiro/2013	
Junho/2016	
2.0 agosto/2017	Auditoria de escritórios (organismos de auditoria) e auditoria de observação das auditorias regulares pelo Organismo Supervisor.
2.5 maio/2019	Inclusão de auditoria de preposto na versão.
3.0 julho/2019	Auditoria Inicial, Auditoria <i>Follow Up</i> (plano de ação), Auditoria de Renovação, Auditoria de Verificação ⁵ e Auditoria de Mudança de Endereço. Novo dimensionamento da auditoria, que variará de aspectos sociais e condições de trabalho à inclusão da parte ambiental. Novos níveis de criticidade: tolerância zero, crítico, maior e menor. Nova metodologia para atingir requisitos mínimos e classificação.

Percebe-se que, ao longo dos anos, as auditorias ampliaram seu escopo e introduziram novos processos. Isso colabora para maior eficiência da auditoria, pois esta vem adotando tanto treinamento como auditoria de supervisão coordenada pelo organismo supervisor (que também tem a função de credenciar novos organismos certificadores), o que possibilita avaliar a qualidade do auditor. Contudo, a falta de uma aproximação com o Programa pode ter impacto na eficiência das auditorias, pois o tempo para realização é considerado curto e as mudanças das diversas versões não são amplamente destacadas, isto é, a versão mais recente do regulamento não menciona o item que foi alterado. Isso pode dificultar o entendimento não apenas do auditor, mas também dos diferentes atores, o que interfere em um dos objetivos da certificação, que é a simetria de informação.

³ Para os requisitos meio ambiente e gestão ambiental, não havia pontuação mínima exigida.

⁴ As infrações inaceitáveis são trabalho infantil, forçado ou análogo ao escravo e de estrangeiro irregular, além de outras que devem ser penalizadas.

⁵ Neste caso, os custos podem ser da ABVTEX ou de quem solicitar.

5. CONCLUSÃO

O presente artigo apresentou a evolução da estrutura de governança de um programa setorial e seus instrumentos para monitorar a cadeia de suprimentos do varejo de vestuário brasileiro. É uma estrutura com poder e comando centralizados nos varejistas signatários e que dista de estruturas de governança que pressupõem representação diversificada.

Esse modelo de estrutura de governança pode não ser eficaz quando se levam em consideração aspectos ambientais que não são restritos ao ambiente interno empresarial, principalmente por envolver setores e atividades extremamente poluidores, como lavanderia, tinturaria, produção de artigos de couro e bijuterias. Além disso, ao classificar o bloco ambiental como superior, com verificação por auditoria independente opcional, percebe-se um descolamento que é entendido pela literatura (VEIGA, 2010) como uma limitação da compreensão da responsabilidade social que separa o social do ambiental.

As mudanças que foram ocorrendo na estrutura de governança podem fazer parte do processo de aprendizagem em um modelo de governança em construção e ainda não consolidado. Para Roloff (2008), é comum que essas estruturas passem por alterações e iniciem de forma menos exigente para conseguirem reter e agregar participantes e avançar gradualmente para formas mais exigentes e robustas. Para esses conflitos, outros modelos mais participativos, direcionados para a resolução de problemas complexos, demonstram maior eficácia e podem contribuir para mudanças duradouras e educativas. Assim, para que o Programa avance rumo a formas mais participativa e menos responsivas, a própria participação dos *stakeholders* do Programa precisa ser revista e contar com mais atores interessados, como destacam Porter e Kramer (2006).

Embora o Programa demonstre tendência à transparência e utilize auditorias de terceira parte, o que destaca a imparcialidade do processo de verificação da conformidade, a robustez do processo de auditoria deve ser ampliada para além da conferência de documentos limitados à legislação, como destacam Moro e Paulino (2020). Devem ser considerados aspectos mais técnicos e visuais que contemplem importantes temas ligados à gestão ambiental para o setor em foco, como uso da água, produtos químicos, resíduos sólidos, tratamento de efluente, uso de energia e controle de emissões de gases de efeito estufa.

REFERÊNCIAS

- ABVTEX. **Regulamento Geral do Programa de Qualificação de Fornecedores para o Varejo**. Versão 21 de março de 2011. São Paulo: Associação Brasileira do Varejo Têxtil, 2011.
- ABVTEX. **Regulamento Geral do Programa de Qualificação de Fornecedores para o Varejo**. Versão n. 20, de 1 de outubro de 2012. São Paulo: Associação Brasileira do Varejo Têxtil, 2012.
- ABVTEX. **Regulamento Geral da Certificação de Fornecedores ABVTEX**. Versão n. 20, de 7 de fevereiro de 2013. [S.l.]: Associação Brasileira do Varejo Têxtil, 2013.
- ABVTEX. **Regulamento Geral do Programa de Materiais**. Versão n. 24, de 20 de junho de 2016. São Paulo: Associação Brasileira do Varejo Têxtil, 2016.
- ABVTEX. **Regulamento Geral do Programa ABVTEX**. Versão n. 2.0, de agosto de 2017. São Paulo: Associação Brasileira do Varejo Têxtil, 2017.
- ABVTEX. **Relatório Anual 2018**. São Paulo: Associação Brasileira do Varejo Têxtil, 2019a.
- ABVTEX. **Regulamento Geral do Programa ABVTEX**. Versão n. 3.0, de julho de 2019. São Paulo: Associação Brasileira do Varejo Têxtil, 2019b.
- ABVTEX. **Relatório 2019 Programa ABVTEX**. São Paulo: Associação Brasileira do Varejo Têxtil, 2020.
- BORGER, F. G.; NOZOE, N. H. Responsabilidade social e sustentabilidade na cadeia produtiva do setor de confecção têxtil. **Boletim Informações Fipe**, São Paulo, n. 373, p. 14-18, 2011. Disponível em: http://www.fipe.org.br/publicacoes/downloads/bif/2011/10_bif373.pdf.
- BOSTRÖM, M; JÖNSSON, A. M.; LOCKIE, S.; MOL, A. P. J.; OOSTERVEER, P. Sustainable and responsible supply chain governance: challenges and opportunities. **Journal of Cleaner Production**, v. 107, p. 1–7, 2015. DOI: 10.1016/j.jclepro.2014.11.050. Disponível em: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0959652614012372>.
- BURSZTYN, M. A.; BURSZTYN, M. **Fundamentos de política e gestão ambiental : os caminhos do desenvolvimento sustentável**. Rio de Janeiro: Garamond, 2012.
- CARVALHO, A. P. de; BARBIERI, J. C. Inovações socioambientais em cadeias de suprimento: um estudo de caso sobre o papel da empresa focal. **Review of**

Administration and Innovation – RAI, v. 10, n. 1, p. 232–256, 2013. DOI: 10.5773/rai.v1i1.1109. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.5773/rai.v1i1.1109>.

CHKANIKOVA, O.; KOGG, B. Sustainability governance service providers: the role of third-party product certification in facilitating corporate life cycle management. **The International Journal of Life Cycle Assessment**, v. 23, n. 7, p. 1383–1395, 2018. DOI: 10.1007/s11367-015-0865-z. Disponível em: <http://link.springer.com/10.1007/s11367-015-0865-z>.

CHKANIKOVA, O.; LEHNER, M. Private eco-brands and green market development: towards new forms of sustainability governance in the food retailing. **Journal of Cleaner Production**, v. 107, p. 74–84, 2015. DOI: 10.1016/j.jclepro.2014.05.055.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativos e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DE BRITO, M. P.; CARBONE, V.; BLANQUART, C. M. Towards a sustainable fashion retail supply chain in Europe: organisation and performance. **International Journal of Production Economics**, v. 114, n. 2, p. 534–553, 2008. DOI: 10.1016/j.ijpe.2007.06.012.

DIABAT, A.; KANNAN, D.; MATHIYAZHAGAN, K. Analysis of enablers for implementation of sustainable supply chain management – a textile case. **Journal of Cleaner Production**, v. 83, p. 391–403, 2014. DOI: 10.1016/j.jclepro.2014.06.081.

GRAPPI, S.; ROMANI, S.; BARBAROSSA, C. Fashion without pollution: How consumers evaluate brands after an NGO campaign aimed at reducing toxic chemicals in the fashion industry. **Journal of Cleaner Production**, v. 149, 2017. DOI: 10.1016/j.jclepro.2017.02.183.

KAPLINSKY, R.; MORRIS, M. A handbook for value chain analysis. **Institute for Development Studies**, Brighton, UK, n. Sept., p. 4–7, 2000. DOI: 10.1057/9781137373755.0007.

LI, Y.; ZHAO, X.; SHI, D.; LI, X. Governance of sustainable supply chains in the fast fashion industry. **European Management Journal**, v. 32, n. 5, p. 823–836, 2014. DOI: 10.1016/j.emj.2014.03.001. Disponível em: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0263237314000371>.

MAJUMDAR, A.; SINHA, S. K. Analyzing the barriers of green textile supply chain management in Southeast Asia using interpretive structural modeling. **Sustainable Production and Consumption**, v. 17, p. 176–187,

2019. DOI: 10.1016/j.spc.2018.10.005. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.spc.2018.10.005>.

MARCONI, M.; MARILUNGO, E.; PAPETTI, A.; GERMANI, M. Traceability as a means to investigate supply chain sustainability: the real case of a leather shoe supply chain. **International Journal of Production Research**, v. 55, n. 22, p. 6638–6652, 2017. DOI: 10.1080/00207543.2017.1332437.

MORO, R. de C. L.; PAULINO, S. R. Sustentabilidade na cadeia de suprimentos do varejo de vestuário: proposta de ampliação de requisitos ambientais em um programa setorial de boas práticas. **Revista Gestão & Sustentabilidade Ambiental**, v. 9, p. 847, 2020. DOI: 10.19177/rgsa.v9e02020847-867.

MORO, R. de C. L.; PAULINO, S. R.; CRUZ, S. R. S. Supply chain governance and sustainability: challenges of private regulation in Brazilian apparel retailing sector. *In*: 2ND ANNUAL SDC CONFERENCE 2019, Ann Arbor. **Anais [...]**. Ann Arbor: Sustainability & Development Conference, 2019. p. 1–147.

NELSON, R. R. The coevolution of technology and institution as the driver of economic growth. *In*: FOSTER, S. J. (org.). **Frontiers of Evolutionary Economics – competition self-organization and policy**. UK: Edward Elgar, 2001.

O'ROURKE, D. Multi-stakeholder regulation: privatizing or socializing global labor standards? **World Development**, v. 34, n. 5, p. 899–918, 2006. DOI: 10.1016/j.worlddev.2005.04.020.

O'ROURKE, D. The science of sustainable supply chains. **Science**, v. 344, n. 6188, p. 1124–1127, 2014. DOI: 10.1126/science.1248526.

PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility-response. **Harvard Business Review**, v. 85, n. 12, p. 78–92, 2006.

POSTHUMA, A. Beyond “Regulatory enclaves”. Challenges and opportunities to promote decent work in global production networks. **Labour in Global Production Networks in India**, p. 57–80, 2010.

RICK, C. F. **Estudo da liga base de Zn-Al-Cu-Mg aplicada na fabricação de jóias folhadas**. 2003. Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, [S. l.], 2003.

ROLOFF, J. Learning from multi-stakeholder networks: issue-focussed stakeholder management. **Journal of Business Ethics**, v. 82, n. 1, p. 233–250,

2008. DOI: 10.1007/s10551-007-9573-3. Disponível em: <http://link.springer.com/10.1007/s10551-007-9573-3>.

SALCEDO, E. **Moda ética: para um futuro sustentável**. São Paulo: Gustavo Gili, 2014.

SEURING, S.; MÜLLER, M. From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management. **Journal of Cleaner Production**, v. 16, n. 15, p. 1699–1710, 2008. DOI: 10.1016/j.jclepro.2008.04.020.

VEIGA-NETO, F.; MAY, P. Mercados para serviços ambientais. *In*: MAY, P. (org.). **Economia do meio ambiente: teoria e prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. p. 181–204.

VEIGA, J. E. da. **Sustentabilidade: a legitimação de um novo valor**. 2. ed. São Paulo: Senac, 2010.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

VILELA, R. A. de G.; FERREIRA, M. A. L. Nem tudo brilha na produção de jóias de Limeira-SP. **Production**, v. 18, n. 1, p. 183–194, 2008. DOI: 10.1590/S0103-65132008000100014.

VOGEL, D. The private regulation of global corporate conduct. **The Politics of Global Regulation**, n. May 2008, p. 151–188, 2009. DOI: 10.1177/0007650309343407.

