

UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA
CENTRO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO E SOCIOECONÔMICAS -
ESAG
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Curso: MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

Grupo de Pesquisa: STRATEGOS: ORGANIZAÇÕES E SUSTENTABILIDADE

MODELOS COLABORATIVOS E DE NEGÓCIOS PARA A PROMOÇÃO DA
INOVAÇÃO SUSTENTÁVEL NA INDÚSTRIA DA MODA

090.130.699-16

Florianópolis

2026

PROPOSTA DE PESQUISA: MODELOS COLABORATIVOS E DE NEGÓCIOS PARA A PROMOÇÃO DA INOVAÇÃO SUSTENTÁVEL NA INDÚSTRIA DA MODA

1 INTRODUÇÃO

1.1 PROBLEMA OU OPORTUNIDADE QUE MOTIVA/JUSTIFICA A NECESSIDADE DA PESQUISA

O setor de moda enfrentará desafios significativos nos próximos anos, impulsionados por transformações econômicas, ambientais e tecnológicas em escala global. Para responder a esse cenário, empresas e instituições precisarão adotar abordagens inovadoras voltadas à criação, desenvolvimento e identificação de ativos estratégicos capazes de impulsionar o avanço da indústria e das organizações (INSTITUTO COSMOB; SEBRAE, 2023).

Segundo o relatório *State of Fashion 2025*, elaborado pela McKinsey & Company em parceria com a *Business of Fashion – BOF* (2025), a indústria da moda apresenta tendência de crescimento acelerado, o que amplia seus impactos socioambientais. Estima-se que, até 2030, o consumo global de vestuário aumente em aproximadamente 63%, alcançando cerca de 102 milhões de toneladas. Caso essa trajetória se mantenha, projeta-se que, até 2050, o setor possa representar mais de um quarto do orçamento global de carbono, evidenciando a urgência de transformações estruturais no modelo produtivo vigente.

Ainda, estudos realizados pela Group (2023), indicam que a cadeia produtiva da moda está diretamente associada a desafios como o aumento das emissões de gases de efeito estufa, a intensificação do uso de recursos naturais e a elevada complexidade logística, fatores que reforçam a necessidade de transformação estrutural no modelo produtivo.

Adicionalmente, o modelo linear predominante na indústria da moda, baseado em produzir, consumir e descartar, mostra-se economicamente ineficiente e ambientalmente insustentável. Estima-se que menos de 1% dos materiais utilizados na produção de vestuário seja reciclado em novos produtos, evidenciando perdas significativas de valor na cadeia produtiva. Nesse cenário, a transição para modelos de negócio circulares, fundamentados na reutilização, reciclagem e extensão do ciclo de vida dos produtos, surge como alternativa estratégica para o setor (ELLEN MACARTHUR FOUNDATION,

2023). Diante desse cenário, organismos internacionais indicam que a indústria da moda enfrenta dificuldades para equilibrar crescimento econômico e sustentabilidade, especialmente em função da fragmentação da cadeia produtiva e da baixa coordenação entre seus atores. A superação desses desafios demanda novas abordagens baseadas em colaboração e inovação sistêmica, capazes de integrar diferentes agentes ao longo da cadeia de valor (MCKINSEY & COMPANY, 2025).

Ademais, a relevância da temática é reforçada por dados de organismos internacionais que apontam a indústria da moda como um dos setores de maior impacto ambiental, devido à significativa emissão de gases de efeito estufa, ao alto consumo de recursos naturais e à expressiva geração de resíduos têxteis. Estima-se que o setor produza cerca de 92 milhões de toneladas de resíduos por ano, evidenciando a urgência da transição para modelos mais sustentáveis e circulares (UNEP, 2025). Dessa forma, evidencia-se uma lacuna relevante entre os avanços teóricos e o efetivo desenvolvimento de soluções práticas que articulem modelos colaborativos e modelos de negócio sustentáveis, justificando a necessidade de pesquisas aplicadas que contribuam para a transformação da indústria da moda.

1.2 OBJETIVO DA PESQUISA

O objetivo desta pesquisa é analisar como modelos colaborativos contribuem para a configuração de negócios sustentáveis na indústria da moda, propondo um *framework* de articulação colaborativa que oriente estratégias, processos e mecanismos de governança voltados à inovação sustentável. Adicionalmente, busca-se conceber uma plataforma digital de moda circular, destinada à integração de atores, ao compartilhamento de recursos e à promoção de práticas como reutilização, reciclagem e extensão do ciclo de vida dos produtos.

2 JUSTIFICATIVA

2.1 PARA A ORGANIZAÇÃO, SETOR E SOCIEDADE

A indústria da moda possui papel estratégico na economia, com impacto relevante no desenvolvimento regional, especialmente em polos como Santa Catarina. No entanto, caracteriza-se por elevada complexidade e por um modelo produtivo linear, que gera ineficiências e impactos socioambientais. Apesar do avanço da sustentabilidade, persiste

um descompasso entre discurso e prática, associado à fragmentação da cadeia e à ausência de mecanismos de coordenação. Nesse contexto, iniciativas isoladas apresentam alcance limitado, evidenciando a necessidade de abordagens sistêmicas.

Diante disso, esta pesquisa propõe uma solução aplicada que integra modelos colaborativos e sustentáveis, incorporando princípios da economia circular e uma plataforma digital. Como contribuição, propõe um artefato aplicável para apoiar organizações na implementação de estratégias sustentáveis, promovendo eficiência, redução de impactos e competitividade.

2.2 PARA A VIDA PROFISSIONAL

A proposta de pesquisa apresenta aderência à trajetória profissional da pesquisadora, especialmente na área de gestão estratégica, inovação e desenvolvimento de soluções aplicadas. Ao abordar a interseção entre colaboração, modelos de negócio e sustentabilidade, o estudo contribui para o aprofundamento em uma agenda contemporânea e complexa, fortalecendo a capacidade de análise sistêmica e atuação em contextos interorganizacionais.

A proposição de um *framework* aplicado e de uma solução digital reforça competências relacionadas à tradução do conhecimento em prática, aspecto central em mestrados profissionais, ampliando o potencial de atuação em iniciativas de inovação, desenvolvimento de ecossistemas e transformação organizacional.

Por fim, a pesquisa contribui para a consolidação de uma atuação orientada à geração de valor sustentável, integrando dimensões econômicas, sociais e ambientais, em alinhamento às demandas atuais das organizações.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A presente pesquisa fundamenta-se em abordagens teóricas relacionadas à sustentabilidade, modelos de negócio, economia circular e inovação colaborativa, com o objetivo de compreender como esses elementos se articulam na transformação da indústria da moda.

No campo da sustentabilidade organizacional, Elkington (1997) propõe o conceito de *triple bottom line*, segundo o qual o desempenho das organizações deve integrar resultados econômicos, sociais e ambientais. Complementarmente, Porter e Kramer (2011) introduzem o conceito de valor compartilhado, ao defender que a competitividade

pode ser fortalecida pela incorporação de soluções para desafios socioambientais à estratégia organizacional. Essa perspectiva também se alinha aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), especialmente aqueles relacionados à produção e consumo responsáveis (ODS 12) e à inovação e infraestrutura (ODS 9) (ONU, 2015).

No que se refere aos modelos de negócio sustentáveis, Bocken et al. (2014) destacam a necessidade de reconfiguração da proposta de valor, bem como dos mecanismos de criação, entrega e captura de valor. Nessa mesma linha, Geissdoerfer et al. (2017) associam esses modelos à economia circular, propondo a substituição do modelo linear por sistemas que priorizem a reutilização, reciclagem e extensão do ciclo de vida dos produtos.

A economia circular é aprofundada por Stahel (2016), ao enfatizar a retenção de valor dos recursos ao longo do tempo, sendo amplamente difundida pela Ellen MacArthur Foundation (2017; 2023), que propõe a transição para sistemas regenerativos. No contexto da moda, esses princípios evidenciam a necessidade de transformação dos modelos produtivos e de consumo.

No campo da inovação, Chesbrough (2003) introduz o conceito de inovação aberta, enquanto Adner (2017) destaca a importância dos ecossistemas de inovação, nos quais múltiplos atores interdependentes colaboram para a criação de valor. Essas abordagens reforçam a relevância de modelos colaborativos na viabilização de inovações complexas.

De acordo com Karaosman et al. (2020), apesar do avanço das agendas de sustentabilidade, a indústria da moda enfrenta dificuldades na implementação de práticas sustentáveis, especialmente em função da fragmentação da cadeia produtiva e da ausência de mecanismos estruturados de colaboração. Esse cenário reforça a necessidade de soluções aplicadas que integrem sustentabilidade, inovação e colaboração de forma sistêmica.

Nesse contexto, a literatura também destaca a importância de instrumentos de gestão estratégica capazes de operacionalizar e mensurar a sustentabilidade. Ferramentas como o *Balanced Scorecard* (Kaplan & Norton, 1992) evidenciam a necessidade de traduzir a estratégia em objetivos, indicadores e ações, contribuindo para a tomada de decisão e o acompanhamento do desempenho organizacional.

Adicionalmente, estudos indicam que a implementação da economia circular requer uma abordagem sistêmica ao longo de toda a cadeia de valor, envolvendo desde o design de produtos até a logística reversa e o comportamento do consumidor (Abdelmeguid; Shararah; Salonitis, 2022). A efetividade dessas estratégias depende,

ainda, da articulação entre diferentes atores e de fatores como governança, regulação e planejamento estratégico integrado (Dragomir; Dumitru, 2024).

Diante desse contexto, esta pesquisa adota uma abordagem alinhada à *Design Science Research*, que tem como objetivo a construção e a validação de artefatos voltados à solução de problemas organizacionais complexos, promovendo a integração entre rigor científico e relevância prática (Hevner et al., 2004). Nesse sentido, o desenvolvimento de um *framework* gerencial configura-se como um artefato conceitual orientado à aplicação prática, contribuindo para a articulação entre teoria e prática na indústria da moda.

Como suporte à análise empírica, a pesquisa também se fundamenta em abordagens qualitativas, com ênfase na análise de conteúdo, permitindo a identificação, categorização e interpretação dos dados à luz do referencial teórico. (BARDIN, 2016)

Dessa forma, identifica-se uma lacuna na literatura aplicada quanto ao desenvolvimento de modelos estruturados que integrem colaboração interorganizacional, inovação e economia circular na indústria da moda, com foco na tomada de decisão estratégica. Nesse sentido, esta pesquisa propõe a criação de um *framework* gerencial aplicado para orientar a implementação de práticas circulares, a coordenação da cadeia produtiva e a incorporação de critérios de sustentabilidade nos processos decisórios.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa caracteriza-se como de natureza aplicada, com abordagem qualitativa e caráter exploratório-descritivo. Adota-se como estratégia metodológica o estudo de casos múltiplos, com o objetivo de analisar práticas organizacionais no setor da moda e suas relações com sustentabilidade, inovação e colaboração interorganizacional.

Além disso, a pesquisa se orienta pelos pressupostos da *Design Science Research*, considerando o desenvolvimento de um artefato ao final do estudo, na forma de um *framework* de articulação colaborativa, com potencial de aplicação prática no contexto organizacional.

4.1 LOCAL DA PESQUISA

A pesquisa será realizada em empresas industriais do setor da moda localizadas no estado de Santa Catarina, com foco em organizações que apresentem atuação em práticas relacionadas à sustentabilidade e/ou economia circular.

Serão priorizadas regiões reconhecidas como polos da indústria têxtil e de confecção, como o Vale do Itajaí (Blumenau, Brusque e Gaspar), o Norte do estado (Jaraguá do Sul e Joinville), o Alto Vale do Itajaí e a região Sul (Criciúma), considerando sua relevância econômica, concentração produtiva e potencial de articulação entre atores.

A escolha dessas regiões justifica-se pela representatividade no setor e pela presença de iniciativas alinhadas à inovação e à sustentabilidade, aspectos centrais para os objetivos da pesquisa.

4.2 POPULAÇÃO E PÚBLICO-ALVO

A população da pesquisa será composta por gestores, empreendedores e profissionais atuantes na cadeia produtiva da indústria da moda, especialmente aqueles envolvidos em processos estratégicos relacionados à inovação, sustentabilidade e modelos de negócio. A seleção das organizações e dos participantes será realizada por meio de amostragem intencional, com base nos seguintes critérios:

- (i) Atuação no setor da moda (têxtil, confecção ou segmentos correlatos);
- (ii) Localização nas regiões delimitadas da pesquisa;
- (iii) Evidência de iniciativas relacionadas à sustentabilidade, economia circular ou inovação e;
- (iv) Disponibilidade para participação nas etapas de coleta de dados. Esse procedimento visa garantir a relevância e a qualidade das informações obtidas, assegurando a aderência dos casos analisados aos objetivos da pesquisa.

Adicionalmente, poderá ser utilizada a técnica de amostragem por indicação (bola de neve), a fim de ampliar o acesso a atores relevantes do ecossistema estudado.

4.3 COLETA DE DADOS

A coleta de dados será estruturada em três etapas complementares, articuladas entre si.

Na primeira etapa, será realizada uma revisão sistemática da literatura, com o objetivo de mapear conceitos, modelos e abordagens relacionadas à sustentabilidade organizacional, inovação aberta, economia circular e ecossistemas de inovação. Essa

etapa subsidiará a construção das categorias analíticas e o embasamento teórico da pesquisa.

Na segunda etapa, serão conduzidas entrevistas semiestruturadas com atores da cadeia produtiva da moda. As entrevistas abordarão práticas organizacionais, desafios na implementação de estratégias sustentáveis, mecanismos de colaboração, governança, tomada de decisão e integração entre atores.

Na terceira etapa, será realizada análise documental, contemplando relatórios institucionais, materiais corporativos, documentos estratégicos e conteúdos disponíveis em plataformas digitais, com o objetivo de complementar e triangular os dados coletados. A combinação dessas técnicas irá permitir a triangulação de dados, fortalecendo a validade e a consistência dos resultados.

4.4 ORGANIZAÇÃO E SISTEMATIZAÇÃO DOS DADOS

Os dados serão organizados e analisados por meio de abordagem qualitativa, com base na análise de conteúdo, seguindo as etapas de pré-análise, codificação, categorização e interpretação dos dados.

A categorização temática será utilizada para estruturar os dados em eixos analíticos relacionados à colaboração interorganizacional, inovação e sustentabilidade. As categorias serão definidas a partir da articulação entre o referencial teórico e os dados empíricos, permitindo a identificação de padrões, convergências e lacunas nas práticas organizacionais.

Além disso, será empregada a estratégia de análise comparativa entre os casos estudados, característica do método de estudo de caso, possibilitando a compreensão das especificidades e similaridades entre as organizações.

4.5 VALIDAÇÃO DO MODELO PROPOSTO

A validação será realizada por meio da participação de *stakeholders* estratégicos do setor da moda, incluindo gestores, empreendedores e especialistas com experiência em sustentabilidade, inovação e economia circular. Além disso, a validação será orientada pelos princípios do Design Science Research (DSR), considerando critérios de avaliação como utilidade, usabilidade, aplicabilidade e aceitação pelos usuários. Essa etapa tem como objetivo verificar a coerência, a relevância e a aplicabilidade do modelo desenvolvido, a partir da análise de sua aderência às práticas e aos desafios do setor.

Para isso, serão utilizados instrumentos qualitativos, como entrevistas e/ou *workshops* de validação, nos quais os participantes poderão avaliar os elementos estruturantes do modelo, sugerir melhorias e apontar possíveis limitações. Os dados coletados serão analisados por meio de abordagem qualitativa, contribuindo para o refinamento e a consolidação do artefato proposto.

5 VIABILIDADE / IMPLEMENTAÇÃO

A pesquisa apresenta elevada viabilidade, considerando o acesso ao campo empírico e a relevância do setor da moda em Santa Catarina, um dos principais polos têxteis do país. A concentração de empresas e iniciativas voltadas à inovação e sustentabilidade, especialmente nas regiões do Vale do Itajaí, Norte e Alto Vale, favorece a coleta de dados. A atuação profissional da pesquisadora também contribui para o acesso aos atores do ecossistema. Como resultado, será desenvolvido um modelo aplicado de articulação colaborativa para a promoção da inovação sustentável na indústria da moda, com foco no contexto catarinense, sistematizando diretrizes e mecanismos de cooperação entre os atores da cadeia.

O produto técnico poderá ser materializado em uma ferramenta de apoio à gestão ou plataforma digital, voltada à promoção da colaboração, adoção de práticas sustentáveis e fortalecimento da inovação. Sua aplicação poderá contribuir para a integração do setor, o compartilhamento de conhecimento e o desenvolvimento de estratégias sustentáveis.

6 CRONOGRAMA

O desenvolvimento da pesquisa será realizado ao longo de 24 meses, considerando as etapas de aprofundamento teórico, coleta e análise de dados, elaboração do produto técnico e redação da dissertação.

Etapas da Pesquisa	1º Semestre	2º Semestre	3º Semestre	4º Semestre
Realizar revisão bibliográfica e aprofundar o referencial teórico				
Definir o campo empírico e delinear a pesquisa				
Elaborar os instrumentos de coleta de dados				
Realizar entrevistas e coletar dados				

Organizar e analisar os dados				
Desenvolver o modelo aplicado (produto técnico)				
Redigir a dissertação				
Realizar revisão final e preparar para a defesa				
Realizar a defesa da dissertação				

7 REFERÊNCIAS

ABDELMEGUID Ava; SHARARAH, Mohamed Afy; SALONITIS, Konstantinos. *Sustainable production and consumption. Towards circular fashion: Management strategies promoting circular behaviour along the value chain*. 2024. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.spc.2024.05.010>>. Acesso em: 4 abr. 2026.

ADNER, Ron Adner. *Ecosystem as structure: An actionable construct for strategy*. *Journal of Management*, v. 43, n. 1, p. 39–58, 2017.

BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2016.

BOCKEN, Nancy M. P.; SHORT, Samuel W.; RANA, Padmakshi; EVANS, Steve. *A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes*. *Journal of Cleaner Production*, v. 65, p. 42-56, 2014.

DRAGOMIR D. Voicu; DUMITRU, Madalina. *Cleaner and sustainable consumption - Practical solutions for circular business models in the fashion industry*. 2022. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.clscn.2022.100040>>. Acesso em: 4 abr. 2026.

CHESBROUGH, Henry. *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Boston: Harvard Business School Press, 2003.

ELKINGTON, John. *Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business*. Oxford: Capstone Publishing, 1997.

GEISSDOERFER, Martin; SAVAGET, Paulo; BOCKEN, Nancy M. P.; HULTINK, Erik Jan. *The circular economy: a new sustainability paradigm?* *Journal of Cleaner Production*, v. 143, p. 757-768, 2017.

GROUP, Boston Consulting. *Driving profitability with sustainability in fashion*. 2023. Disponível em: <<https://www.bcg.com>>. Acesso em: 4 abr. 2026.

HEVNER, Alan R. et al. *Design science in information systems research*. *MIS Quarterly*, v. 28, n. 1, p. 75–105, 2004.

HUGO, Andreza de Aguiar. *A economia circular na indústria da moda: um índice de circularidade para a cadeia de suprimentos*. 2024. Disponível em: <<https://repositorio.unifei.edu.br/xmlui/handle/123456789/4075>>. Acesso em: 4 abr. 2026.

INSTITUTO COSMOB; SEBRAE. *Plano de gestão tecnológica futura – setor de moda de Santa Catarina – abordagem foresight*. 2023. 100 p.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. *The balanced scorecard: measures that drive performance*. Harvard Business Review, Boston, v. 70, n. 1, p. 71–79, 1992.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. *A estratégia em ação: balanced scorecard*. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

KARAOSMAN, Hakan; et al. *Collaboration practices in the fashion industry: environmentally sustainable innovations in the value chain*. Environmental Science & Policy, v. 102, p. 1–10, 2020.

MACARTHUR, Ellen Foundation. *A new textiles economy: Redesigning fashion's future*. 2017. Disponível em: <<https://ellenmacarthurfoundation.org/a-new-textiles-economy>>. Acesso em: 4 abr. 2026.

MACARTHUR, Ellen Foundation. *Circular business models: Redefining growth*. 2023. Disponível em: <<https://ellenmacarthurfoundation.org/articles/circular-business-models-redefining-growth>>. Acesso em: 4 abr. 2026.

MCKINSEY & COMPANY; BUSINESS OF FASHION (BOF). *The state of fashion*. 2025. Disponível em: <<https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/state-of-fashion>>. Acesso em 04 de abril de 2026.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS (ONU). *Transformando nosso mundo: a Agenda 2030 para o desenvolvimento sustentável*. Nova York: ONU, 2015. Disponível em: <<https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>>. Acesso em: 02 abr. 2026.

PORTER, Michael E.; KRAMER, Mark R. Creating shared value. *Harvard Business Review*, v. 89, n. 1-2, p. 62-77, 2011.

STAHEL, Walter R.. *The circular economy*. Nature, v. 531, p. 435–438, 2016.

UNITED NATIONS ENVIRONMENT PROGRAMME (UNEP). *Unsustainable fashion and textiles in focus*. 2025. Disponível em: <<https://www.unep.org/ietc/news/statement/press-release-unsustainable-fashion-and-textiles-focus-international-day-zero-waste>>. Acesso em: 4 abr. 2026.