

Revista Brasileira de Ciências Biológicas

Data de aceite: 09/12/2025

A AGILIDADE ORGANIZACIONAL COMO ESTRATÉGIA COMPETITIVA NO SETOR DE MODA BRASILEIRA EM TEMPOS DE INCERTEZA

Layla Gabrielle Silva Matias



Todo o conteúdo desta revista está licenciado sob a Licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC BY 4.0).

Resumo: O presente artigo analisa como a agilidade organizacional tem se tornado um fator determinante para a competitividade da moda brasileira no comércio exterior em um cenário global marcado por incertezas. O estudo integra conceitos de gestão ágil, transformação digital, sustentabilidade e cadeias globais de suprimentos, discutindo como empresas do setor têxtil e de confecção adaptam seus processos para responder rapidamente a volatilidades econômicas, logísticas e tecnológicas. A pesquisa utiliza abordagem qualitativa e descritiva com base em dados secundários provenientes de ABIT, MDIC, OMC e McKinsey. Os resultados indicam crescimento moderado nas exportações em 2023–2024 e evidenciam oportunidades relacionadas à inovação, rastreabilidade e diversificação de mercados. Conclui-se que a integração entre cultura ágil, digitalização e práticas sustentáveis é essencial para fortalecer o posicionamento internacional da moda brasileira.

Palavras-Chave: Moda. Comércio Exterior. Inovação. Volatilidade.

INTRODUÇÃO

O ambiente global contemporâneo é marcado por ciclos econômicos instáveis, rupturas logísticas, avanços tecnológicos acelerados e mudanças constantes no comportamento do consumidor. Nesse contexto, a capacidade das organizações de se adaptar rapidamente torna-se um fator crítico para a competitividade. A moda, por sua natureza dinâmica e baseada em tendências, é um dos setores mais sensíveis às incertezas, demandando agilidade em design, produção, logística e estratégias de mercado.

No caso brasileiro, a inserção da moda no comércio exterior ocorre em meio a desafios estruturais, como alto custo logístico e complexidade tributária, mas também com oportunidades relacionadas à identidade cultural, criatividade e capacidade produtiva nacional.

O presente estudo analisa como a **agilidade organizacional** pode fortalecer o setor de moda brasileira no cenário internacional, especialmente nos anos de 2023 e 2024, período marcado por reorganização das cadeias globais e consolidação da transformação digital no setor.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O ambiente competitivo global tem sido caracterizado por níveis crescentes de volatilidade, incerteza e rápida transformação tecnológica. Nesse contexto, a capacidade de adaptação das organizações torna-se um elemento central para sua sobrevivência e diferenciação estratégica. A literatura sobre **organizações ágeis** destaca que a agilidade consiste na habilidade de responder rapidamente a mudanças externas, ajustar processos, inovar em curto prazo e operar com flexibilidade diante de cenários incertos (RIGBY; SUTHERLAND; TAKEUCHI, 2016).

No setor da moda — reconhecido por seus ciclos curtos, constante renovação estética e influência cultural — a necessidade de agilidade é ainda mais intensa. Conforme Lipovetsky (2009), a moda reproduz a lógica da efemeridade e da renovação acelerada, exigindo que empresas atuem de forma responsiva a tendências globais, flutuações de demanda e incertezas econômicas. Essa dinâmica se intensifica no comércio exterior, onde fatores como variação cambial, instabilidade logística, disputas comerciais e mudanças regulatórias tornam o ambiente ainda mais imprevisível (CASTRO, 2018).

A globalização das cadeias de suprimentos acrescenta novas camadas de complexidade. A dispersão produtiva, típica do setor têxtil e de confecção, demanda coordenação entre fornecedores, distribuidores e parceiros localizados em múltiplos países. Em cenários de incerteza, organizações que adotam práticas ágeis — como monitoramento contínuo de

riscos, decisões descentralizadas e digitalização da cadeia produtiva — obtêm maior capacidade de resposta (CHRISTOPHER; TOWILL, 2001).

No caso brasileiro, a necessidade de agilidade é reforçada pelas características estruturais do setor. Apesar de o Brasil possuir uma das maiores cadeias têxteis integradas do Ocidente, desafios como custos logísticos elevados, burocracia e volatilidade cambial exigem que empresas adotem estratégias adaptativas para manter competitividade internacional (ABIT, 2024). Essas estratégias incluem diversificação de mercados, flexibilização de operações e uso intensivo de tecnologias digitais.

A transformação digital vem desempenhando papel fundamental na construção de organizações mais ágeis. Ferramentas como *big data*, inteligência artificial e análise preditiva permitem identificar tendências emergentes e ajustar estoques e coleções em tempo real (McKINSEY & COMPANY, 2023). Da mesma forma, tecnologias de rastreabilidade — como blockchain — aumentam a transparência das operações e reduzem riscos reputacionais, tornando-se essenciais em um mercado global mais exigente e incerto.

Por fim, as demandas crescentes por **sustentabilidade** também reforçam a necessidade de agilidade estratégica. Segundo Niinimäki et al. (2020), os impactos ambientais do setor exigem mudanças rápidas no design, nos materiais e na gestão de resíduos. Empresas que adotam modelos de economia circular, inovação em tecidos sustentáveis e processos produtivos de baixo impacto conseguem responder de forma mais eficiente às pressões regulatórias e às expectativas dos consumidores.

Assim, a fundamentação teórica deste estudo integra as perspectivas de **agilidade organizacional**, **gestão da incerteza**, **transformação digital** e **sustentabilidade**, articulando-as com as especificidades do setor de moda no comércio exterior. Esse alinhamen-

to teórico oferece suporte para compreender como organizações brasileiras podem fortalecer sua capacidade adaptativa e consolidar sua presença internacional em um ambiente altamente volátil.

MÉTODO

O estudo adota abordagem qualitativa e descritiva, analisando dados secundários de ABIT, MDIC, OMC e McKinsey referentes ao período de 2023–2024.

Foram analisados indicadores de exportação, dinamismo setorial e aplicação de práticas ágeis no setor, com ênfase em digitalização, sustentabilidade e respostas estratégicas à incerteza. A análise foi conduzida por meio de interpretação comparativa e cruzamento de dados econômicos com tendências globais de gestão ágil.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

DESEMPENHO ECONÔMICO DO SETOR DE MODA BRASILEIRO

Os dados demonstram que, apesar do ambiente internacional instável, o setor de moda brasileiro apresentou reação positiva em 2023–2024. Segundo a ABIT (2024), o Brasil exportou **US\$ 2,43 bilhões** em produtos têxteis e de vestuário em 2023, representando crescimento de **6,8%** em relação ao ano anterior. As categorias com melhor desempenho foram moda praia, calçados, denim e acessórios — segmentos tradicionalmente associados à criatividade e identidade cultural brasileira.

No entanto, mais importante do que o crescimento absoluto é a **capacidade de adaptação do setor** diante das incertezas. A recuperação ocorreu mesmo em um cenário marcado por:

- Oscilações cambiais
- Aumento dos custos logísticos globais
- Redirecionamento de cadeias produtivas após a pandemia

- Maior concorrência asiática

Essa resiliência indica que as empresas que adotaram **práticas ágeis**, como planejamento contínuo, gestão baseada em dados e flexibilização da produção, conseguiram responder mais rapidamente às mudanças, preservando competitividade internacional.

A tabela revisada permite observar o desempenho por categoria:

O destaque para acessórios (+11,2%) mostra uma **janela de oportunidade para micro e pequenas empresas**, que costumam possuir processos mais flexíveis e podem se adequar rapidamente às tendências de mercado — um traço típico de organizações ágeis.

PRINCIPAIS DESTINOS DAS EXPORTAÇÕES BRASILEIRAS

Os dados de 2023 revelam que o Brasil manteve forte presença em mercados regionais e tradicionais parceiros comerciais. Os principais destinos foram:

A forte dependência de mercados como Argentina e Estados Unidos, historicamente os mais instáveis para o Brasil no setor têxtil, reforça a necessidade de **estratégias ágeis de diversificação geográfica**. Mercados europeus e africanos, embora menores, vêm demonstrando crescente demanda por produtos sustentáveis e de maior valor agregado — áreas em que marcas brasileiras possuem vantagem competitiva quando articulam inovação, identidade cultural e sustentabilidade.

Assim, a análise dos destinos revela que a expansão internacional dependerá da capacidade das empresas de:

- Reagir a mudanças políticas e cambiais na América Latina
- Se posicionar em nichos premium nos Estados Unidos
- Explorar mercados emergentes com menor concorrência
- Ajustar produtos às preferências culturais locais

Essas práticas são coerentes com a literatura sobre agilidade estratégica, que enfatiza movimentos rápidos e iterativos no desenvolvimento de mercados (Rigby; Sutherland; Takeuchi, 2016).

SUSTENTABILIDADE E INOVAÇÃO COMO ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS

O avanço da sustentabilidade na moda mundial transforma-se em uma exigência regulatória e mercadológica. A indústria da moda é responsável por cerca de **10% das emissões globais de CO₂** (NIINIMÄKI et al., 2020), fazendo com que consumidores e governos pressionem por cadeias produtivas mais transparentes e rastreáveis.

No Brasil, programas como o **Texbrasil (ABIT/ApexBrasil)** têm promovido a internacionalização de empresas por meio de:

- Inovação em materiais sustentáveis
- Capacitação para certificações internacionais
- Acesso a tecnologias de rastreabilidade

A adoção dessas práticas demonstra alinhamento com o conceito de organizações ágeis, que se caracterizam pela capacidade de **responder rapidamente a pressões externas e incorporar mudanças de forma contínua**.

AGILIDADE ORGANIZACIONAL NO SETOR DE MODA BRASILEIRA

A análise dos dados e tendências permite concluir que a agilidade organizacional já está presente — embora de forma desigual — no setor de moda brasileiro. As empresas mais bem posicionadas internacionalmente são aquelas que têm adotado:

- ✓ 1. Produção flexível e ciclos curtos (fast response)
Capacidade de ajustar coleções conforme tendências globais detectadas em tempo real.
- ✓ 2. Transformação digital da cadeia produtiva

Categoria	2023 (US\$ milhões)	2024 (US\$ milhões*)	Variação (%)
Moda praia e fitness	540	575	+6,5
Calçados	1.150	1.210	+5,2
Denim e jeanswear	320	340	+6,3
Acessórios	160	178	+11,2
Total	2.170	2.303	+6,1

Tabela 1 – Exportações brasileiras de moda por categoria (2023–2024)

*Fonte: ABIT (2024); MDIC (2024).

País	Valor exportado (US\$ milhões)	Participação (%)
Argentina	610	25,1
Estados Unidos	540	22,2
Paraguai	390	16,0
Chile	330	13,6
Alemanha	240	9,8
Outros	280	13,3
Total	2.390	100,0

Tabela 2 – Destinos das exportações de moda brasileira (2023)

Fonte: ABIT (2024); MDIC (2024).

Uso de IA, big data e análise preditiva para prever demanda e ajustar estoques.

✓ 3. Descentralização das decisões operacionais

Permitindo respostas mais rápidas a rupturas logísticas e mudanças cambiais.

✓ 4. Modelos colaborativos com fornecedores

Criando cadeias de suprimentos mais resilientes, conforme defendido por Christopher e Towill (2001).

✓ 5. Incorporação contínua de práticas sustentáveis

Que geram vantagem competitiva e atendem exigências regulatórias internacionais.

Esses elementos indicam que a agilidade organizacional tem sido um diferencial para empresas brasileiras enfrentarem a instabilidade global, transformando incertezas em oportunidades estratégicas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As transformações recentes no comércio exterior e na indústria da moda evidenciam que a agilidade organizacional é um elemento central para a competitividade das empresas brasileiras em um cenário de incertezas. A análise dos dados de 2023–2024 demonstra que, apesar de desafios estruturais como custos logísticos elevados e instabilidade cambial, o setor respondeu positivamente por meio da digitalização, da diversificação de mercados e da adoção de práticas sustentáveis. Esses avanços reforçam a necessidade de estruturas mais flexíveis, processos decisórios descentralizados e integração entre inovação, sustentabilidade e estratégia internacional.

Como limitação do estudo, destaca-se o uso exclusivo de dados secundários, sem realização de entrevistas ou estudos de caso diretamente com empresas do setor. Essa au-

sência restringe a compreensão aprofundada das práticas ágeis adotadas internamente pelas organizações. Para pesquisas futuras, recomenda-se explorar metodologias qualitativas aplicadas diretamente às empresas, além de ampliar a análise para tendências emergentes

como inteligência artificial, rastreabilidade blockchain e modelos de economia circular, que podem redefinir o posicionamento internacional da moda brasileira.

REFERÊNCIAS

ABIT – Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção. *Panorama da Indústria Têxtil e de Confecção Brasileira 2024*. São Paulo: ABIT, 2024. Disponível em: <https://www.abit.org.br/>. Acesso em: 27 out. 2025.

CASTRO, Cláudia M. *Comércio Internacional: teoria e política comercial*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

CHRISTOPHER, Martin; TOWILL, Denis R. Supply chain migration from lean and functional to agile and customised. *Supply Chain Management: An International Journal*, v. 6, n. 4, p. 206–215, 2001.

FERREIRA, Maria C. *Moda, cultura e globalização*. São Paulo: Estação das Letras e Cores, 2015.

LIPOVETSKY, Gilles. *O império do efêmero: a moda e seu destino nas sociedades modernas*. São Paulo: Companhia das Letras, 2009.

McKINSEY & COMPANY. *The State of Fashion 2023*. New York: McKinsey & Co., 2023. Disponível em: <https://www.mckinsey.com.br/industries/retail/our-insights/state-of-fashion>. Acesso em: 15 out. 2025.

MDIC – Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços. *Comércio Exterior Brasileiro – Estatísticas 2024*. Brasília: MDIC, 2024.

NIINIMÄKI, Kirsi et al. *The environmental price of fast fashion*. *Nature Reviews Earth & Environment*, v. 1, n. 4, p. 189–200, 2020.

OECD – Organisation for Economic Co-operation and Development. *Global Value Chains and Trade in Value-Added: An Overview*. Paris: OECD Publishing, 2023. Disponível em: <https://www.oecd-ilibrary.org/>, seção publications. Acesso em: 27 set. 2025.

OMC – Organização Mundial do Comércio. *World Trade Statistical Review 2024*. Geneva: WTO Publications, 2024.

RIGBY, Darrell; SUTHERLAND, Jeff; TAKEUCHI, Hirotaka. Embracing Agile. *Harvard Business Review*, v. 94, n. 5, p. 40–50, 2016.