

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
INSTITUTO DE ARTES E DESIGN
BACHARELADO EM MODA**

Maria Eduarda Lima Fonseca dos Santos

Ultra fast fashion: uma exploração da cadeia produtiva contemporânea

Juiz de Fora
2023

Maria Eduarda Lima Fonseca dos Santos

Ultra fast fashion: uma exploração da cadeia produtiva contemporânea

Trabalho de Conclusão de Curso para
Graduação no Bacharelado em Moda, do
Instituto de Artes e Design, da
Universidade Federal de Juiz de Fora,
como parte dos requisitos necessários à
obtenção de título de Bacharel em Moda.

Orientadora: Prof^a. Dra. Elisabeth Muriho da Silva

Juiz de Fora

2023

Ficha catalográfica elaborada através do programa de geração automática da Biblioteca Universitária da UFJF, com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

Santos, Maria Eduarda Lima da Fonseca.

Ultra Fast Fashion : Uma exploração da cadeia produtiva contemporânea / Maria Eduarda Lima da Fonseca Santos. -- 2023. 65 p. : il.

Orientadora: Elisabeth Murilho da Silva

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Instituto de Artes e Design, 2023.

1. Ultra fast fashion. 2. Moda contemporânea. 3. Modelo de produção. 4. Globalização da moda. I. da Silva, Elisabeth Murilho, orient. II. Título.

Maria Eduarda Lima Fonseca dos Santos

Ultra fast fashion: uma exploração da cadeia produtiva contemporânea

Dissertação apresentada ao Instituto de Artes e Design da Universidade Federal de Juiz de Fora como requisito parcial à obtenção do título de bacharel em Moda.

Aprovado em 18 de dezembro de 2023.

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Dra. Elisabeth Murilho da Silva - Orientador
UFJF

Gabriela Soares de Cabral
PPG - UFJF

Profa. Dra. Laise Lutz Condé de Castro
PPG - UFJF

Dedico este trabalho às minhas irmãs, Maria
Valentina e Maria Júlia. Nenhum sonho é
grande demais quando se tem as pessoas
certas ao seu redor.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a minha mãe, Graziela, por ser meu ombro pra chorar, meu aconchego e por ter a risada mais contagiante do mundo. Por seus sacrifícios e esforços para que eu chegasse onde estou.

Agradeço ao meu pai, Marcelo, por nunca deixar que nada me faltasse, por nunca duvidar da minha capacidade mesmo quando eu mesma não acreditava. Por confiar em minhas escolhas e no meu caminho e estar ao meu lado durante a jornada.

Agradeço a minha avó Nilce, por me presentear com uma máquina de costura e por me fazer apaixonar pelas roupas e suas histórias. Pelas tardes em que passei costurando roupas de bonecas em sua companhia e pela sabedoria de quem não só é costureira, mas, acima de tudo, avó.

Agradeço ao meu avô, Cardoso, por nossas longas viagens, por ser quem estive mais pertinho de mim durante esses anos de graduação, por me escutar como um amigo e me amar com o coração de um pai.

Agradeço ao meu tio e padrinho, Telê, pelo apoio e por me ensinar o valor de ter grandes pessoas ao meu redor, e que sozinhos vamos mais rápido, mas juntos vamos mais longe.

Agradeço aos meus amigos, pelas risadas e memórias e por não me deixarem sozinha quando precisava de alguém para rir ou chorar. Por tornarem os dias ruins mais fáceis de aturar e os dias bons ainda melhores.

Agradeço à minha orientadora, Beth, por confiar no rumo das minhas ideias, mesmo ele sendo tortuoso durante o início, e por me guiar pelo caminho quando me sentia completamente perdida.

Por último agradeço à Madu de 8 anos, por seus croquis tortinhos e estampas duvidosas. Você estaria orgulhosa de nós.

“Não tenhamos pressa, mas não percam tempo.” (José Saramago)

RESUMO

A globalização e os avanços tecnológicos trouxeram incríveis ferramentas para a indústria da moda, gerando acessibilidade, inovações e relações mais dinâmicas entre indústria e consumidor. A velocidade de criação, confecção e venda de peças se torna cada vez maior e o comércio digital avança, apresentando maior liberdade de oferta para todo o globo e tornando o consumo mais fácil do que nunca. As redes sociais por sua vez geram novos conteúdos a cada segundo e, no âmbito da moda, novas tendências são lançadas todos os dias aos montes. Torna-se necessário repensar modelos de produção para entregar mais peças, em mais lugares, muito mais rápido. Quando a demanda sobe desimpedidamente, sustentada por uma sociedade baseada no consumo exacerbado, e a globalização diminui as fronteiras simbólicas entre países e culturas, surge o *ultra fast fashion*, que não só é um fenômeno de consumo de moda contemporâneo, como também um sistema de produção com uma gestão de cadeia diferente do que a maior parte das indústrias utilizava nas últimas décadas. O objetivo deste trabalho é traçar as diferenças entre os sistemas de produção e gestão de cadeia produtiva que são utilizadas na indústria da moda com o *ultra fast fashion* e suas consequências em diversas esferas sociais como a sustentabilidade e o individualismo.

Palavras-chave: Ultra fast fashion. Moda contemporânea. Modelo de produção. Globalização da moda

ABSTRACT

Globalization and technological advances have brought incredible tools to the fashion industry, generating accessibility, innovations, and more dynamic relationships between industry and consumer. The speed of creation, manufacturing, and sales of garments is increasing, and digital commerce is advancing, offering greater freedom of supply worldwide and making consumption easier than ever. Social networks, in turn, generate new content every second, and in the fashion realm, new trends are launched in abundance every day. It becomes necessary to rethink production models to deliver more garments in more places, much faster. When demand rises unchecked, fueled by a society based on excessive consumption, and globalization diminishes symbolic borders between countries and cultures, the phenomenon of ultrafast fashion emerges. It is not only a contemporary fashion consumption phenomenon but also a production system with a different supply chain management than what most industries have used in recent decades. The objective of this work is to trace the differences between production systems and supply chain management used in the fashion industry with ultra fast fashion and its consequences in various social spheres such as sustainability and individualism.

Keywords: Ultra fast fashion. Contemporary Fashion. Production model. Fashion Globalization.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1	– Obra “Crucificação” (c.1425).....	16
Figura 2	– Tecelã trabalhando em um tear.....	17
Figura 3	– Retrato de Aletta Hanemans (1625).....	20
Figura 4	– Setor têxtil da loja de departamento “Harding, Howell & Co.” (180)...	25
Figura 5	– Sweatshop em Nova York (1982).....	28
Quadro 1	– <i>Framework</i> de motivações para o <i>back-shoring</i>	34
Gráfico 1	– A importância do <i>timing</i> de lançamento para ciclos de tendência curtos.....	35
Quadro 2	– Tecnologias 4.0 e suas aplicações na indústria têxtil/moda.....	38
Gráfico 2	– Emissões de GEE da indústria de roupas e sapatos em 2018.....	39
Gráfico 3	– Comparativo e projeção entre <i>off-shoring</i> e <i>near-shoring</i> nos índices de emissão de CO ₂	44
Quadro 3	– Esquema de distribuição da cadeia produtiva.....	50
Quadro 4	– Cronograma logístico de produção e distribuição.....	51

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	– Crescimento do consumo de moda.....	30
----------	---------------------------------------	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

JIT	<i>Just-in-time</i>
QR	<i>Quick-response</i>
RSC	<i>Responsive Supply Chains</i>
RFID	<i>Radio Frequency Identification</i>
ACV	Avaliação de ciclo de vida
IA	Inteligência artificial
GEE	Gases de efeito estufa

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
2	DE ONDE VIEMOS?	15
2.1	TEARES E TRADIÇÕES	15
2.2	MÁQUINAS A OBRA	21
2.3	MAIS RÁPIDO E MAIS BARATO	27
3	A ERA DO AGORA	30
3.1	NOVAS ESTRATÉGIAS	31
3.2	O PARADOXO DA SUSTENTABILIDADE	39
4	PARA ONDE VAMOS?	45
4.1	ZARA E O TOYOTISMO DA MODA	46
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	52
	REFERÊNCIAS	54

1 INTRODUÇÃO

A indústria da moda é uma das mais impactantes globalmente em termos de receita e crescimento. Apenas em 2021, o setor têxtil e de confecção alcançou uma receita de aproximadamente R\$194 bilhões, registrando um crescimento de mais de 10% em comparação ao ano anterior nos segmentos de confecção e varejo de roupas no Brasil (Abit, 2022). Estima-se que até 2025, a receita da indústria alcance até US\$1 trilhão, com um crescimento de 400% no PIB global até 2050 (NSC, 2021).

Pode-se argumentar que esse crescimento decorre do papel das roupas como símbolos de pertencimento e identidade (Lipovetsky, 2009) ou de uma necessidade de ostentar status social (Veblen, 1988). Independentemente da visão sociológica para a motivação, há uma grande pressão sobre varejistas e fornecedores para produzirem roupas cada vez mais rapidamente, a fim de atender às demandas dos consumidores. Portanto, o modelo de produção e a gestão da cadeia de suprimentos são pilares fundamentais que determinarão a velocidade e eficiência com que uma marca pode produzir e entregar as peças ao consumidor final.

Nesta pesquisa, serão explorados os principais métodos de produção utilizados pela indústria da moda, desde os primórdios até os mais recentes, com foco na *ultra fast fashion*, seu surgimento e suas consequências. O objetivo é vislumbrar um possível cenário emergente no que tangencia a cadeia produtiva e logística de grandes empresas da indústria de moda. É importante ressaltar que ainda há uma escassez de estudos acadêmicos em profundidade sobre esse modelo de produção, assim como dados estatísticos disponíveis. Portanto, este trabalho busca contribuir para a discussão, trazendo visibilidade para a ruptura entre os antigos modelos de produção e o que pode vir a ser o futuro da indústria da moda em meio à conjuntura capitalista radical e digital em que a sociedade se encontra.

No primeiro capítulo, será iniciada a análise dos modos de produção e consumo relacionados à indústria da moda, desde suas configurações iniciais até a contemporaneidade no contexto europeu e estadunidense, em virtude da bibliografia ampla encontrada e pela perspectiva do trabalho abranger a globalidade como um todo. A pesquisa terá como base estudos de literatura similar sobre o tema e relatos de profissionais do setor, visando contemplar a perspectiva acadêmica e empírica.

O segundo capítulo contemplará o *ultra fast fashion* como um modelo de produção emergente, traçando suas origens e seu *modus operandi*, com enfoque nas principais divergências com o fast fashion e em suas inovações especialmente no campo da tecnologia. Analisará também o *ultra fast fashion* no âmbito da sustentabilidade, analisando as diferenças de impacto de suas estratégias de cadeia em comparação com o *fast fashion*. Para complementação do assunto, o último capítulo traz um estudo de caso da cadeia produtiva da marca “Zara”, parte do grupo empresarial Inditex S.A.

2 DE ONDE VIEMOS?

Para compreender plenamente a dinâmica do sistema de moda contemporâneo, é crucial investigar as raízes históricas e os estágios de desenvolvimento pelos quais a indústria passou ao longo do tempo. A análise desses sistemas anteriores, partindo dos pilares da produção têxtil e do consumo, permitirá uma compreensão mais abrangente das características atuais do setor e dos desafios que ele enfrenta, visto que em sua essência, a produção e o consumo de moda se mantêm iguais, afetados apenas pelos paradigmas tecnológicos e conjunturas sociais de cada época.

2.1 TEARES E TRADIÇÕES

O período central do século XIV foi significativo para o estudo da moda, apontado por historiadores como o primeiro período de grande mudança no modo de vestir e consumir, em grande parte por conta da ascensão do mercantilismo nas cidades europeias (Breward, 1995).

Embora as vestimentas ainda sofressem poucas alterações entre os sexos, sendo a principal diferenciação feita por adereços de cabeça, a complexidade da alfaiataria da época é frequentemente subestimada. No livro “Textiles and Clothing, c.1150-1450: Medieval Finds from Excavations in London, 4”, Elisabeth Crowfoot *et al.* afirma:

A modelagem das túnicas na Idade Média era mais desenvolvida e complexa do que as fontes pictóricas sugeriram até agora... as túnicas eram compostas por até oito seções, com algumas costuras na trama reta do tecido e outras em um viés parcial. A justaposição do viés parcial e retas conferia um movimento elegante à peça quando vestida, o que é evidente mesmo nos tecidos de sarja bastante grosseiros. (Crowfoot, Pritchard, Stainiland, 1992, p.180, tradução livre),

Desta forma, percebe-se que já existia uma preocupação voltada para a estética, além do utilitarismo, na vestimenta. Esse fato é complementado pelas cores vibrantes utilizadas no tingimento das peças, como os tons de escarlate, azuis e verdes. A intensidade dessas cores se traduziria simbolicamente na “iluminação” de

quem as vestia, destacando o papel das roupas como um meio metafórico (Breward, 1995).

Figura 1 - Obra “Crucificação” (c.1425)

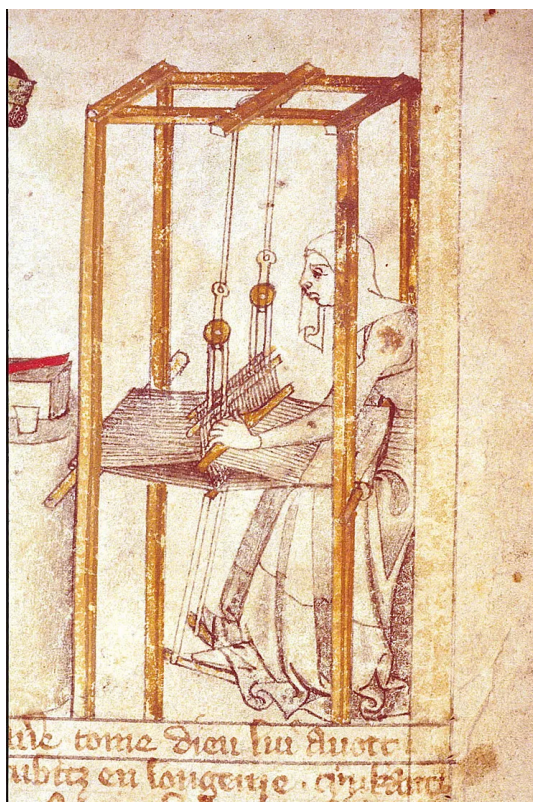


Fonte: <https://www.wikiart.org/pt/robert-campin/crucificacao-1425>

A produção têxtil, completamente artesanal e feita quase exclusivamente por mulheres até o período tardio da Idade Média (Wiesner, 1986), já movimentava um comércio significativo, com materiais sendo exportados dos ingleses para serem finalizados nas cidades belgas que eram grandes centros de produção de tecidos de lã, como Ypres e Ghent, na região de Flandres. Há uma grande expansão após a chegada da roca e do moinho de feltragem, que se tornaram equipamentos padrão por toda a Europa desde o século XIII (Breward, 1995), época em que o monopólio feminino na produção têxtil é desmantelado através da emergência de guildas masculinas e sistemas de aprendizes instaurados nos grandes monopólios da

produção têxtil (Wiesner, 1986). A mecanização dos processos têxteis também resultou em grandes alterações na linha de produção, agora dependente de vários trabalhadores para realizar a confecção das peças finais, culminando na criação de guildas de especialistas: tingidores, feltradores, tosadores, comerciantes de tecidos, entre outros trabalhadores (Gimpel, 1992).

Figura 2 - Tecelã trabalhando em um tear



Fonte:

<https://www.medievalists.net/2018/09/working-in-the-middle-ages-the-medieval-clothier/>

A evolução das trocas mercantis realizadas durante o período são frequentemente apontadas como o mecanismo de impulso para as mudanças ocorridas na esfera da moda, especialmente através da criação de associações intercontinentais de mercadores que coordenam suas exportações têxteis e também do envolvimento de banqueiros no financiamento da produção de têxteis que estivessem em alta (Gimpel, 1992; Breward, 1995). Em seu livro *"The culture of fashion : a new history of fashionable dress"*, o autor Christopher Breward aponta que:

A evolução dramática da forma elegante no meio do século XIV certamente ressoa com a linguagem intensificada do comércio e um novo valor material que, compreensivelmente, leva as roupas para a esfera de um sistema de moda 'moderno'. (Breward, 1995, p.22, tradução livre)

O trecho apresenta uma perspectiva sobre a evolução do sistema de moda ao longo do século, destacando uma maior conexão entre a cadeia de produção e o consumo medieval e a moda moderna, que vai além do que se acreditava anteriormente. Apesar da mobilidade social limitada e da dependência do status principalmente em termos de riqueza e nobreza de nascimento, há evidências literárias, musicais e pictóricas que sugerem o alcance da "elegância" e das "boas maneiras" independentemente do status social do indivíduo, baseando-se apenas no "bom gosto", ensinado por meio de conselhos presentes em textos e músicas, e de acordo com o poder financeiro de cada pessoa (Breward, 1995). Mesmo os camponeses que compunham a classe trabalhadora apresentavam preocupação estética em vestir roupas com cores “elegantes” e tecidos de qualidade, portanto suas vestimentas iam além de meras provisões para modéstia ou calor. Christopher Dyer, em seu livro *“Standards of Living in the Later Middle Ages: Social Change in England c.1200–1520”*, desfaz noções errôneas que colocam a moda camponesa como simplória ou de baixa qualidade: “As roupas camponesas não eram feitas com os materiais mais baratos disponíveis. Os tecidos utilizados para as túnicas custavam de 8d a 1s 3d¹ por jarda, não muito diferentes dos tecidos comprados por algumas famílias nobres.” (Dyer, 1989, p.176).

Dessa forma, as primeiras organizações de trocas, exportações e realocação da produção têxtil do ambiente doméstico para esferas públicas, juntamente com as primeiras manifestações de propaganda e comércio especializado no campo, promoveram uma mudança significativa na moda ao longo dos séculos subsequentes. Durante os séculos XV e XVI, as roupas passaram a desempenhar um papel ainda mais proeminente na manutenção dos sistemas de poder (Breward, 1995; Friedman, 1989), além de funcionarem como máscaras sociais.

A Idade Moderna trouxe uma maior difusão da moda através da circulação de diversos veículos de informação que apresentavam exemplos imagéticos do que era

¹ A notação "8d a 1s 3d" se refere a uma forma de moeda usada durante a Idade Média na Inglaterra e representa uma combinação de pennies ou pence (d) e shillings ou xelins (s), sendo que 1 xelim equivalia a 12 pennies.

bem visto à época, bem como bonecas com miniaturas das peças e a disseminação de informações sobre alfaiataria e têxteis (Arnold, 2015). A expansão significativa do campo da moda, especialmente em cidades como Londres, reconhecida como uma metrópole das novidades e, conseqüentemente, da moda (Platter, 1937), impulsionada pelas melhorias na mecanização que reduziram os custos de produção e venda, e também pela maior facilidade de ascensão social, embora ainda incomum, culminou em uma sociedade onde vestimentas poderiam ser utilizadas para mascarar status e profissões (Breward, 1995).

Ainda em *“The culture of fashion : a new history of fashionable dress”*, Breward afirma “A distinção na aparência entre homem e mulher, senhora e serva, habitante da cidade e habitante do campo, pessoa mais velha e mais jovem, de forma alguma era simples ou transparente.”, evidenciando como o entendimento dos códigos e símbolos sutis do vestuário elizabetano² permitia que os indivíduos se camuflassem no mundo das aparências com certa facilidade. É também no século XVI que a moda ganha sua definição moderna, Stephen Greenblatt afirma em *“Renaissance Self-Fashioning: From More to Shakespeare”*:

Como um termo para a ação ou processo de criação, para características ou aparência específicas, para um estilo ou padrão distintos, a palavra já era amplamente utilizada, mas é no século XVI que "moda" parece se popularizar como uma forma de designar a formação de uma identidade própria. (Greenblatt, 2005, p.2, tradução livre)

Embora a preocupação e utilização de símbolos em vestimentas tenha se mantido em uso após a morte de Elizabeth I, a partir do século XVII há uma transformação nas alegorias permitidas pelos códigos de linguagem das roupas típicas do século XVI para a preferência por qualidade têxtil e de modelagem. Quadros que antes se enchiam de símbolos e emblemas para demonstrar status, tornam-se mais simples, baseando-se na qualidade das vestimentas para evidenciar o poder pecuniário do retratado.

Um crânio nas mãos de um homem fazendo um gesto expositivo torna o conteúdo implícito de seu discurso bastante específico... objetos simbólicos desse tipo se tornam muito mais escassos em retratos do século XVII. Eles são substituídos por outros acessórios,

² Referente ao vestuário utilizado durante o reinado de Elizabeth I (1558-1603), quando roupas se tornaram mais extravagantes, coloridas e elaboradas que em outros períodos.

como luvas, leques ou lenços, que se encaixam de maneira mais naturalista no contexto do encontro social. Embora discretos aos olhos modernos, tais posses eram mais associadas à moda do que propriamente caras. Não há dúvida de que parte de sua função é exibir a riqueza e o status de seus proprietários. (Schama, 1997, p.74, tradução livre)

Figura 3 - Retrato de Aletta Hanemans (1625)



Fonte:

<https://www.mauritshuis.nl/en/our-collection/artworks/460-portrait-of-aletta-hanemans-1606-1653/>

Não obstante que continue a desempenhar um papel como um símbolo de riqueza e status, a moda passou por diversas transformações a partir do século XVIII, impulsionadas pela inovação de técnicas de manufatura e pela ampliação do acesso ao consumo além da elite e das metrópoles. O próximo subcapítulo abordará essas mudanças e como elas contribuíram para moldar a moda como um fenômeno moderno de consumo e produção em larga escala e acesso generalizado, com enfoque na Inglaterra por seu pioneirismo têxtil.

2.2 MÁQUINAS A OBRA

As mudanças na organização e nas tecnologias que compunham a crescente indústria têxtil por volta de 1750, inicialmente concentradas na produção de algodão, mas que logo se expandiram para outras áreas, tiveram um impacto significativo no século XVIII (Beward, 1995). Embora não sejam comparáveis ao sistema contemporâneo de cadeia de produção, esse período foi precursor de procedimentos industriais e comerciais que serviram de base para o desenvolvimento das práticas atuais na indústria têxtil.

Ao considerar o algodão³ como produto central dos avanços industriais e da propaganda, com suas novas abordagens da publicidade de moda para todas as classes a preços acessíveis e dos displays de lojas (Beward, 1995; Platter, 1937) é evidente a importância das técnicas implementadas, que reduziram os custos de produção e ampliaram o alcance do mercado para além da elite e das áreas metropolitanas, atingindo um público mais amplo e com grande desejo de consumo (Beward, 1995; Boucher, 1987; Campbell, 2001). Portanto, é possível destacar o avanço tecnológico do século XVIII como um catalisador da expansão do mercado doméstico e internacional europeu, especialmente da Inglaterra (que com a redução drástica dos preços têxteis, graças a mecanização, passa a liderar o mercado mundial) bem como uma consequência desse processo.

A Revolução Industrial, que havia se iniciado em meados do séc XVIII, permitiu não só a passagem da produção da manufatura doméstica para as grandes fábricas com os maquinários movidos à vapor e permitindo o início da produção em massa, como a criação de novos subgrupos socioeconômicos como a aristocracia industrial que possuía meios pecuniários e práticas de consumo diferentes da nobreza anterior (Davidson, 2009).

A publicidade em ascensão foi fundamental para acelerar as identidades visuais associadas à moda e expandi-las para o novo público consumidor. Era difundida por comerciantes, publicitários e, especialmente, por revistas, que a partir de meados de 1760, apresentavam imagens de homens, mulheres e crianças vestindo roupas "elegantes" e ofereciam orientações de etiqueta e estilo. Embora

³ O algodão cresceu significativamente durante este período por sua durabilidade maior que a do linho, seda e lã e, portanto, mais fácil de ser processado nos maquinários brutos da época, que acabariam por destruir outras fibras mais delicadas. A grande disponibilidade do trabalho escravo envolvido no plantio do algodão tornava seu uso mais barato e, portanto, conveniente para a indústria. (DAVIDSON, 2009)

não tenham sido as pioneiras na disseminação de imagens de moda (que já estavam disponíveis desde a metade do século XVII), as revistas trouxeram uma estrutura e dinamismo mais acentuados a esse produto (Breward, 1995). Com os avanços tecnológicos e ascensão da propaganda, além dos novos subgrupos burgueses que tinham grande poder de compra, a moda começa a caminhar para uma universalidade nunca antes vista. É notável uma tendência igualitarista na qual as classes, com exceção dos pobres, começam a se vestir de maneira parecida, com os antigos valores de qualidade sendo substituídos por quantidade, alavancando o princípio dos altos níveis de consumo (Boucher, 1987).

O modo de consumo no século XVIII deixou de ser unicamente simbólico em termos de status ou exibição de riqueza. É impossível definir todas as motivações do consumidor médio da época, uma vez que a relação entre a compra e o sujeito dependia muito de suas circunstâncias específicas. No entanto, é possível estabelecer paralelos entre o consumo e as mudanças socioeconômicas, o que direciona os estudos para determinadas teorias.

Primeiramente, o consumo conspícuo, apontado por Thorstein Veblen em sua obra "A Teoria da Classe Ociosa", descreve o consumo pela elite como uma forma de ostentação de status e poder financeiro. Isso incluía não apenas o consumo próprio, mas também o consumo vicário realizado pelos empregados e familiares, especialmente esposas, que serviam como evidência do status da família (Veblen, 1988). O homem de negócios do final do século XVIII não mais se vestia como o nobre do século passado com suas cores vibrantes e babados, dando preferência ao luxo discreto e cores sóbrias, desta forma, suas esposas e filhos serviam de "vitrine" para seu poder financeiro.

Por outro lado, Colin Campbell aborda a perspectiva do prazer em sua teoria do hedonismo tradicional, na qual o consumo é realizado com o único objetivo de satisfazer prazeres (e não apenas necessidades biológicas). Ele fundamenta sua argumentação na expansão do entretenimento e do lazer, especialmente no contexto do romantismo e do gosto pela "elegância" e por acompanhar as últimas tendências de moda do século XVIII. Nesse sentido, o consumo de moda surge como um desejo do consumidor de se inserir psicologicamente em uma realidade imaginada, mais prazerosa, que pode ser alcançada por meio do consumo de produtos que o aproximem dessa idealização. O foco não está no produto final em si, mas no ato de consumi-lo para alimentar o imaginário que gera prazer (Campbell,

2001). O pensamento de Campbell pode ser sintetizado na seguinte citação de Breward:

"A moça do moinho que queria se vestir como uma duquesa" é substituída por um consumidor que codificava bens de luxo não apenas com significados associados exclusivamente ao status, mas também com um potencial de escapismo onírico e definição de caráter individual. (Breward, 1995, p.132, tradução livre)

Além de tais aspectos psicológicos ampliando a velocidade de consumo e também o número de consumidores, foi ao final do século XVIII que se deu o início do que seria a produção em massa de peças de roupa, impulsionada pela Revolução Industrial, em um modelo padronizado de tamanhos que culminaria no *prêt-à-porter* francês no século XX (Lipovetsky, 2009).

Ao longo do século XIX, a moda como fenômeno moderno se instala, caracterizada pela dicotomia entre a Alta Costura, que surge através da criação da casa de costura de Charles-Frédéric Worth em 1858, e da confecção industrial, que já se instalava na França desde 1820 produzindo roupas em série e baratas, mas é impulsionada a partir de 1840 (Lipovetsky, 2009).

O desenvolvimento de meios de transporte mais eficientes e a significativa redução nos custos de produção, juntamente com a chegada do marketing moderno, foram fatores determinantes para o surgimento gradual das lojas de departamento por volta de 1840 na Inglaterra e na França, e por volta de 1880 nos Estados Unidos (Boucher, 1987; Breward, 1995; Thanhauser, 2022).

Gradualmente, o antigo modelo de roupas feitas sob medida foi se tornando cada vez mais incomum, especialmente para a segunda metade do século XIX em Paris, quando a sociedade francesa começa a se voltar para o que seriam os primórdios do consumo em massa (Boucher, 1987; Michetti, 2009). Pequenas lojas, chamadas de *magasins de nouveautés*, existiam na França por volta do final do século XVIII e início do século XIX, caracterizadas por novas estratégias de venda implementadas por seus dirigentes, dentre elas: entrada livre, preços fixos e marcados em números conhecidos, preços baixos, devoluções, liquidações, entre outros (Julliard, 1977). O consumo em massa associado a essas *magasins* trouxeram uma nova experiência de compras como uma forma de lazer urbano e que fez com que mais pessoas interagissem com mercadorias de maneira cotidiana. (Cole; Deihl 2015). Embora não tenham se mantido durante todo o século XIX, os

magasins de nouveautés abriram espaço para o que viriam a ser os *grand magasins*, mais voltados ainda ao consumo em massa e com preços muito menores, visto que o enfoque era no volume de mercadoria e não no lucro por peça, além da rápida renovação dos estoques e do capital, o que leva por consequência a novas necessidades produtivas a fim de suprir a nova demanda, de modo que, ao final do século XIX surgem as grandes indústrias voltadas à produção em massa (Michetti, 2009).

Já existia nos Estados Unidos desde 1840 uma indústria de produção massificada de roupas voltada para os escravizados das plantações, a fim de evitar o desperdício de recursos financeiros e de mão de obra na produção de roupas. O modelo seria logo adaptado para a produção de roupas para o público médio após o surgimento da máquina de costura por volta de 1850, mas, principalmente, com a criação da padronização de tamanhos ao final de 1860 (Thanhauser, 2022). Após a Guerra Civil, fábricas criadas para a confecção de uniformes foram transicionando para a produção de ternos masculinos, seguidas por casacos femininos. A promessa da indústria era de produzir roupas “à moda da elite” acessíveis às classes mais baixas que não poderiam comprá-las, caso contrário. O mercado sofreu grande crescimento, com o investimento de capital triplicando em menos de uma década de 1880 a 1889 e o número de fabricantes duplicando (Thanhauser, 2022). Logo em 1880, já se erguiam nos Estados Unidos as primeiras lojas de departamento, sendo que em 1915 o *ready-to-wear* americano já era comum nas lojas e difundido através das revistas e catálogos de encomenda como o *Montgomery Ward and Sears* ou *Roebuck & Company*.

Concebidas pela ideia de reunir diversos produtos em grandes espaços, as lojas de departamento, ou *grands magasins* na França, de diversos portes rapidamente se multiplicaram, e no final do século XIX, somente em Paris já existiam mais de quatrocentas (Boucher, 1987). Inicialmente, essas lojas estavam voltadas para a produção de roupas por encomenda para homens, mulheres e crianças, mas com a popularização do “*ready-to-wear*”⁴ (pronto para vestir), o modelo foi se transformando, dando prioridade às peças prontas com tamanhos padronizados

⁴ É importante notar que o modelo *ready-to-wear* não vem de uma “revolução tecnológica”, visto que as máquinas de costura utilizadas nas fábricas eram pouco mais velozes que as domésticas, mas sim de mudanças na dinâmica da divisão da força de trabalho e a padronização dos processos têxteis, que permitia agilizar as diversas etapas que compunham a confecção das vestimentas (Palmer, 2016).

baseados no modelo americano, que liderava o mundo nesse tipo de comércio (Cole; Deihl 2015).

Figura 4 - Setor têxtil da loja de departamento “Harding, Howell & Co.” (1809)



Fonte: <https://www.bl.uk/collection-items/shopping-for-fabric-1809>

Embora as lojas de departamento se espalhassem rapidamente pela Europa e pelos Estados Unidos, o sistema de criação continuava engessado no modelo monocéfalo Alta Costura x Confecção Industrial, com as *maisons* e seus criadores ditando as tendências que seriam copiadas de uma forma ou outra pela indústria, a fim de vendê-las a preços baratos e em grandes quantidades (Lipovetsky, 2009). Seria apenas no século seguinte que a confecção industrial conquistaria seu ‘direito criativo’, ao final dos anos 1960.

O avanço da indústria química na criação de novos corantes sintéticos impulsionou ainda mais a indústria têxtil no final do século XIX, oferecendo uma maior variedade de tecidos a preços mais baixos (Lipovetsky, 2009). No entanto, a qualidade ainda precária de alguns desses corantes fazia com que as roupas tivessem menor durabilidade, acelerando o ciclo de compras das peças da época. Através da propaganda, o público era persuadido a adquirir constantemente novas roupas para estar sempre “na moda” (Boucher, 1987; Cole; Deihl 2015). Similarmente, por volta do início do século XX, tecidos fabricados a partir de misturas artificiais começaram a ganhar popularidade, e ao longo do século, sua produção aumentou mais de quatro vezes, proporcionando ainda mais opções de

baixo custo para serem oferecidas pelos comerciantes ao público (Boucher, 1987; Palmer, 2016).

O período pós-primeira guerra no início do século XX, foi marcado por grandes mudanças na economia e na indústria, impactando tanto a produção quanto o consumo, com profundas mudanças organizacionais e maquinismo aperfeiçoado (Lipovetsky, 2009). Embora a maior parte da população ainda fosse adepta a confeccionar suas roupas em casa (Crawford, 1941; Lipovetsky, 2009), ao longo do século o *ready-to-wear* e as lojas de departamento passaram a desempenhar um papel predominante no cenário de consumo. A transição do antigo modelo doméstico e sob medida para o *ready-to-wear* trouxe significativas mudanças socioeconômicas, visto que as lojas de departamento tornaram-se espaços os quais diversas classes sociais frequentavam, embora houvesse diversas lojas de departamento com seus respectivos público-alvos, e, seguindo a tendência iniciada desde o século XVII, a moda se tornou cada vez mais universalizada, impulsionada pelo fenômeno da produção em massa (Palmer, 2016).

A transição não apenas teve impacto na esfera social, mas também afetou a própria cadeia de produção e venda, envolvendo comerciantes e fornecedores. Fornecedores têxteis que antes mantinham contato direto com consumidores, passaram a depender principalmente dos vendedores do setor de vestimentas, que possuíam grande interesse em manter preços baixos e acessíveis para atrair um grande número de consumidores e, portanto, colocavam pressão no setor têxtil para reduzirem seus custos de produção (Palmer, 2016).

Após o término da Segunda Guerra Mundial, a difusão do gosto pela moda se democratizou ainda mais rapidamente, com a indústria da produção em massa se libertando de sua dependência criativa da Alta Costura, que não era mais a perpetuadora das novidades, transicionando para uma instituição que prezava pela tradição do luxo e não mais responsável por vestir mulheres à última moda (Lipovetsky, 2009). A partir dos anos 1960, a moda já não segue rigidamente o modelo *trickle-down* de Simmel⁵, com tendências surgindo de culturas e contraculturas variadas em classe, idade e gênero. O *prêt-à-porter* e o vestuário em série aumentam tanto em qualidade quanto em originalidade, atingindo todos os

⁵ O modelo Simmel, ou *trickle-down*, é o nome dado ao fenômeno onde o ciclo de moda deriva das classes superiores, que são imitadas pelas classes inferiores a fim de se aproximar desta, que, então, muda seu estilo a fim de continuar se distanciando das classes abaixo de si (Ma *et al.*, 2012).

públicos. Os consumidores passaram a desejar roupas a preços cada vez mais acessíveis e alinhadas com as últimas tendências, colocando maior pressão sobre os vendedores e fornecedores para reduzirem os custos e acelerarem seus processos (Lipovetsky, 2009; Palmer, 2016).

2.3 MAIS RÁPIDO E MAIS BARATO

A partir da década de 1960, com a democratização da moda e ampliação do marketing e propaganda (Lipovetsky, 2009), o público consumidor se torna mais exigente, não só em custo-benefício, mas também na velocidade em que deseja que roupas novas “da moda” cheguem às lojas para que as compre (Bhardwaj *et al.*, 2010; Ma *et al.*, 2012; Camargo *et al.*, 2020).

Até a década de 1980, a abordagem mais comum da indústria era de traçar previsões de tendências com meses de antecedência, o que logo se provou arriscado e prejudicial, pois teriam impactos adversos nas margens de lucro caso as peças não fossem vendidas no período necessário. Além disso, os estilos eram pouco mutáveis devido a restrições de design nas fábricas, impedindo grande variedade de peças de serem produzidas (Bhardwaj *et al.*, 2010; Camargo *et al.*, 2020).

Para conseguir baratear seus custos de produção, se tornou uma tendência comum a partir de 1980 fornecedores dispersarem sua linha de produção ao redor do globo, método conhecido como *off-shoring*. A cadeia produtiva passou a se encontrar especialmente em países subdesenvolvidos da Ásia, como Bangladesh, ou as Ilhas Maurício, em Madagascar, aproveitando-se dos bolsões de pobreza que promovem mão-de-obra barata em condições sub-humanas de trabalho, nos chamados *sweatshops*⁶, existentes graças à falta de regulamentação de boas condições trabalhistas (Shell, 2010; Bhardwaj *et al.*, 2010; Press, 2016).

⁶ *Sweatshops* já existiam desde o final do século. XVII e século. XIX, principalmente na Inglaterra, onde havia grande demanda por costureiras. A maior parte da força de trabalho dos *sweatshops* eram mulheres jovens, que trabalhavam de 15-18h por dia e, em sua maior parte, tinham condições de vida precárias (Wilson, 2018).

Figura 5 - Sweatshop em Nova York (1982)



Fonte: http://budglickphoto.com/new-york-chinatown/Chinatown_Glick_13/

É durante este período que a cadeia de produção evolui para o modelo de produção do *fast fashion*, baseado no *off-shoring*, busca por baixos custos de produção e rápida entrega dos produtos ao público consumidor (Barnes; Greenwood, 2006; Camargo *et al.*, 2020).

O *off-shoring* é um pilar do *fast fashion*, inicialmente implementado por volta do início dos anos 1980, principalmente pelos atrativos e baixos custos de produção e mão-de-obra em países considerados subdesenvolvidos (Jensen; Pedersen, 2011), embora também houvesse uma busca por *know-how* não encontrado nos regiões domésticas de cada empresa (Lewin *et al.*, 2009) e a busca por expandir as vendas para níveis internacionais (Ettlie; Sethuraman, 2002). Mesmo reduzindo custos, a prática de *off-shoring* aumentava significativamente os prazos de entrega e cadeias produtivas desnecessariamente complexas por conta de divergências culturais e distâncias geográficas entre outros custos não planejados (Bruce *et al.*, 2004; Bhardwaj *et al.*, 2010; Larsen *et al.*, 2013). A cadeia longa e complexa gerada pela divisão de tarefas entre fornecedores e empresas terceirizadas, requer um grau de organização e de administração de cadeia logística muito superior o que a grande maioria das empresas não tinha a possibilidade de fazer (Dibbern *et al.*, 2008; Fratocchi *et al.*, 2016). Além disso, a redução de custos era mínima, levando em

conta os custos de obsolescência e reduções forçadas de preço por conta de excesso de inventário ou pelos produtos não chegarem a tempo para atender às demandas do mercado consumidor (Christopher *et al.*, 2004). Produtos de qualidade ruim, impossibilidade de encomendas de baixos volume de mercadoria, além de problemas comunicacionais com fornecedores também são grandes fatores que serão citados e explorados com mais profundidade no próximo capítulo a fim de traçar o recente declínio do modelo *off-shoring*.

A indústria de moda passou a ser dominada por grandes corporações que elevavam o nível de competição do mercado, forçando umas às outras a constantemente achar maneiras de reduzir custos e agilizar sua produção, além de prever com maior precisão as futuras tendências.

Diversos mecanismos foram utilizados por corporações para sobressair seus concorrentes, entregando produtos mais baratos e mais rápido, além de outras abordagens logísticas para atrair consumidores, como a adição de mais fases às estações existentes e amplamente utilizadas. Até 1980, o calendário de moda era marcado primeiramente pelas exposições têxteis, passarelas e feiras de tecido, divididas entre as estações Primavera/Verão e Outono/Inverno. No entanto, a fim de gerar maior rotação de produtos, alterações informais no calendário foram sendo feitas, agregando de 3-5 meios de temporada ou meia-estações, o que colocou ainda mais pressão em fornecedores para produzir mais peças e entregá-las em lotes menores a tempo (Bhardwaj *et al.*, 2010).

Na década de 1990, visando aprimorar sua cadeia de produção, uma grande parte das marcas adotaram os métodos *just-in-time* (JIT) e *quick response* (QR) (Barnes; Greenwood, 2006; Bhardwaj *et al.*, 2010).

O método JIT é muito comumente utilizado em cadeias de produção do setor de vestimentas, sendo baseado na entrega direta de produtos finalizados sem criar estoques advindos da cadeia de recursos, mas, sim, no momento exato para que encontrem a demanda do mercado, e, desta forma, reduzindo gastos da cadeia produtiva e diminuindo o risco de inventário excedente (Bruce *et al.*, 2004; Barnes; Greenwood, 2006).

O QR, mais utilizado pelos setores têxteis, baseia-se em melhorias na troca de informação entre diferentes agentes da cadeia de produção, a fim de evitar atrasos causados por falhas de comunicação ou de informação, aumentando a

eficiência da cadeia produtiva através de colaborações e integrações verticais⁷ da cadeia (Bruce *et al*, 2004; Barnes; Greenwood, 2006). Entre 1994 e 1995, o número de varejistas de moda que implementaram o QR cresceu de 60% para 72% (Bhardwaj *et al.*, 2010).

Mesmo com todas as abordagens apontadas acima, varejistas e fornecedores ainda sofriam grandes pressões pelo público consumidor cada vez mais exigente e o ritmo desenfreado do consumo do século XXI, marcado pela revolução digital e marketing em alta. Fez-se necessário repensar as cadeias de produção e as prioridades das empresas para atender as demandas do público, ou ficar para trás na corrida que se tornou a indústria da moda.

3 A ERA DO AGORA

A cada ano a indústria têxtil e de moda cresce exponencialmente, com o valor de varejo em 2021 equivalente a US\$1,716,952.2 e com previsão de crescimento de 7,53% para 2022 e de 14,08% para 2023 (Fashion United, 2021). Juntamente com o valor de mercado, o consumo de produtos de moda vem crescendo de maneira significativa, conforme mostra a tabela abaixo:

Tabela 1- Crescimento do consumo de moda

	2019	2020 ⁸	2021	2022 (previsão)	2023 (previsão)
Unidades per capita (volume de venda)	17.2	15.4	16.7	17.2	17.6
Gasto total per capita (valor de venda per capita em USD)	232.7	186.6	220.7	235.2	247.4

Fonte: Euromonitor International

⁷ O termo integração vertical se refere à prática de uma empresa adquirir os meios produtivos a fim de controlá-los com mais facilidade, sem a necessidade do envolvimento de empresas terceirizadas para manter a cadeia produtiva em curso (GEP, 2023).

⁸ A diminuição no consumo no ano de 2020 se dá por conta do início da pandemia do COVID-19, que gerou grandes impactos na economia.

Grandes índices de consumo com rápido crescimento implicam para fábricas e varejistas uma maior necessidade de produção ágil e que atenda às vontades dos consumidores. Desta forma, o modelo de produção utilizado pelo *fast fashion* não mais atende às rápidas demandas da indústria devido à sua cadeia produtiva complexa e extensa, visto que as várias etapas de produção são espalhadas pelo globo a fim de diminuir gastos, aumentando os tempos de entrega em contrapartida (Bruce, 2004).

A transição do foco da diminuição de gastos para a expansão do número e estilos de produtos oferecidos de acordo com as últimas tendências inicia-se por volta dos anos 1990 (Hines, 2001; Barnes; Greenwood 2006; Hoffman 2007), porém tomou proporções significativas nas últimas décadas, graças à inovações tecnológicas, em especial as voltadas à previsões de tendência, e às crescentes demandas de consumo (Barnes; Greenwood, 2006; Bhardwaj *et al.*, 2010). Em virtude dos novos modelos de administração de cadeia de produção criados e atualmente usado por grandes varejistas da indústria da moda, pode-se afirmar que não se trata mais de um modelo de *fast fashion*, mas sim de *ultra fast fashion* (Weinswig, 2017; Camargo *et al.*, 2020).

Diferentemente do *fast fashion*, a preocupação das marcas que adotam uma abordagem de cadeia voltada para o *ultra fast fashion* não é o menor preço possível, mas a rapidez e agilidade com que conseguem captar novas tendências e traduzi-las em produtos para rápida produção e chegada ao consumidor final (Weinswig, 2017). Para atingir este objetivo, as marcas de *ultra fast fashion* utilizam de cadeias de produção altamente integradas e com grande uso de tecnologia em suas etapas para garantir a agilidade e eficiência necessária para que os produtos cheguem rapidamente aos clientes (Camargo *et al.*, 2020).

3.1 NOVAS ESTRATÉGIAS

Voltado para a rápida produção e entrega de produtos de moda, o modelo de produção utilizado por marcas de *ultra fast fashion*, como ASOS, Boohoo, Missguided, Choosy e Fashion Nova, é baseado na integração vertical, no *on-shoring*, no *e-commerce* e no enfoque tecnológico ao longo da cadeia logística (Camargo *et al.*, 2020).

A integração vertical é uma estratégia na qual empresas assumem o controle de um ou mais estágios de sua cadeia de produção, portanto sem precisar terceirizar operações produtivas, estratégia conhecida como *outsourcing* (Richardson, 1996; Arcuri; Giolli, 2022). Essa abordagem é menos frequente em mercados altamente voláteis, especialmente durante as fases iniciais da globalização econômica. Isso ocorre porque outras estratégias, como o *outsourcing*, que envolve a terceirização de etapas da produção para reduzir os riscos de investimento, são mais comuns nesses contextos (Richardson, 1996; Arcuri; Giolli, 2022). No entanto, tem-se tornado mais frequente adotar a integração vertical em empresas da indústria de moda, pois a adoção de modelos flexíveis de integração vertical garantem maior rapidez no processo de aprendizagem de satisfação do consumidor e também permite que empresas identifiquem e abordem erros de produção de maneira mais ágil e eficiente (Richardson, 1996).

É importante notar que a denominação de integração vertical na literatura acadêmica pode significar diversos graus de extensão e tipos de aquisição por parte da empresa, no entanto, para o *ultra fast fashion* e indústria de moda como um todo, o mais comum é a integração vertical partindo do preceito de firme controle dos processos da cadeia produtiva e não necessariamente da posse de tais processos, a fim de ter controle suficiente para coordenar eficientemente as atividades da cadeia produtiva, instaurar novas tecnologias e atingir seus objetivos (Reve, 1990; Richardson, 1996), visto que modelos extensos de integração vertical podem se tornar prejudiciais por sua gestão complexa e custosa (Harrigan, 1983).

Além dos benefícios logísticos da adoção da integração vertical em empresas e firmas voltadas à moda, Arcuri e Giolli (2022) afirmam que há uma relação direta entre a sustentabilidade e a integração vertical, especialmente com as denominadas “empresas a montante”, ou seja, as que se encontram mais próximas dos estágios iniciais na cadeia de produção, e voltadas para atividades como manufatura e produção de partes iniciais de um produto até chegarem mais ao fim da cadeia de produção onde o produto final será montado pelas empresas chamadas de “empresas a jusante”.

Para algumas empresas, adquirir controle sobre partes essenciais da produção não só traz os benefícios de maior rapidez à cadeia produtiva, diminuição do risco associado ao fornecimento de insumos e aumento da qualidade do produto, visto que possui controle direto sobre os processos produtivos, mas também garante

o controle necessário para melhorar a cadeia produtiva, implementando novos métodos que trazem impactos ambientais menores sem diminuir a eficiência ou qualidade produtiva, pois, através da integração, há mecanismos de coordenação mais eficazes e comunicação mais dinâmica pela organização (Arcuri; Giolli, 2022).

A cadeia de produção do modelo *ultra fast fashion* se baseia também no chamado *on-shoring* ou *near-shoring*⁹, nome dado ao modelo de produção onde uma empresa mantém parte de sua força produtiva em locais estratégicos mais perto de sua região natal (Kinkel; Maloca, 2009). Dentre os motivos que levam as empresas a adotar o *near-shoring* ao invés do tradicional *off-shoring* comum à empresas de *fast fashion*, o principal é diminuir o risco inerente à cadeias produtivas longínquas, permitindo a elas produzir menos peças iguais porém com mais frequência, através de lotes menores e consequentemente evitando o excesso de estoque gerador de prejuízos (Młody; Fratocchi, 2022).

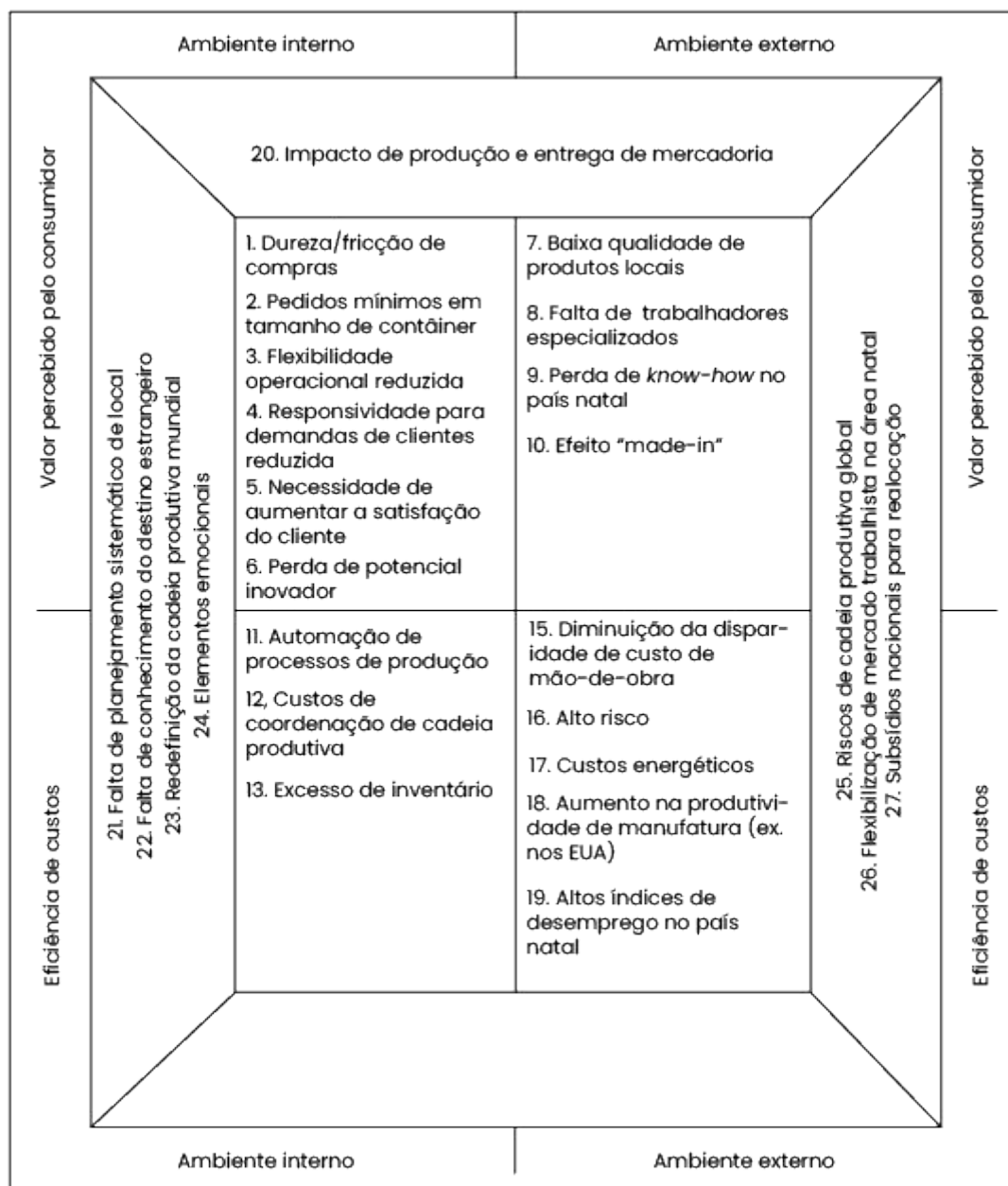
Diversas empresas que antes se utilizavam do *off-shoring* têm adotado a estratégia de *back-shoring*, ou seja, quando uma empresa realoca operações da cadeia logística e produtiva, que antes se encontrava no exterior, de volta para áreas domésticas de seu país ou região natal, transformando-a em *near-shoring* (Holz, 2009 *apud* Fratocchi *et al.*, 2014). Isso ocorre porque a idealização da redução de custos ao alocar partes da cadeia em países subdesenvolvidos se mostra errônea em face das muitas adversidades trazidas pelo *off-shoring*, fazendo com que firmas tenham mais interesse em reverter sua cadeia de volta à região local (Kinkel, Maloca, 2009).

O principal atrativo para o *back-shoring* no caso da indústria de moda é a maior flexibilidade da cadeia produtiva, permitindo amenizar os riscos advindos da terceirização de etapas operacionais a outros continentes (Kinkel; Zanker, 2013), e rapidamente realizar os ajustes necessários na etapas operacionais para garantir que a produção esteja sempre aliada com as demandas dos consumidores. Cadeias que se utilizam dessa estratégia (somadas à integração vertical) são chamadas de *RSC (responsive supply chains)*, ou cadeias de produção responsivas, voltadas à produção sob-demanda e baseadas em coleta de dados analíticos de plataformas digitais ao invés de se basearem em previsões de tendências e inventários. Existem

⁹ Em certas literaturas e estudos, *on-shoring* se refere a uma empresa manter parte de seus processos operacionais dentro do país de origem, enquanto *near-shoring* se refere a mantê-los perto da área natal mas não necessariamente dentro do país de origem, por motivos como escassez de recursos ou inviabilidade financeira (Fernández-Miguel *et al.*, 2022), para o estudo em questão, essa diferenciação pode ser desconsiderada.

outras diversas motivações que levam empresas a adotarem a estratégia de *backshoring*, além de maior facilidade de mudanças na cadeia produtiva. A tabela 2 demonstra um *framework* de motivações para o *back-shoring* apontadas por Fratocchi *et al.*, 2009, p.110, relevantes à indústria têxtil e de moda.

Quadro 1 - *Framework* de motivações para o *back-shoring*

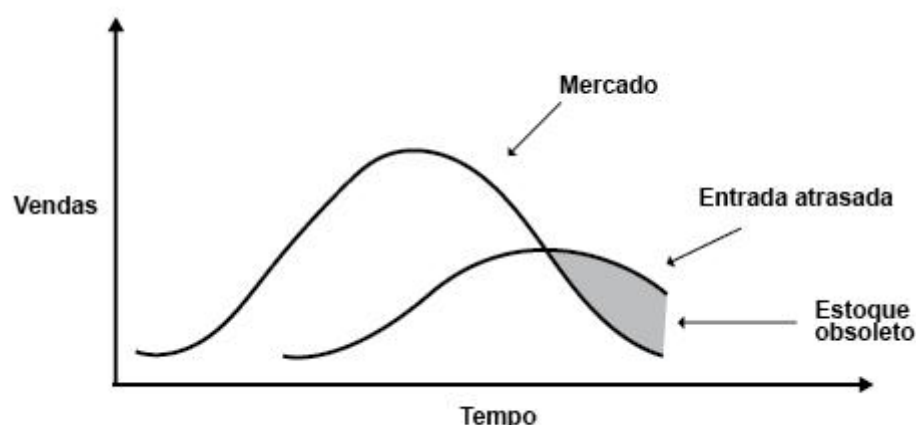


Fonte: Fratocchi *et al.*, 2016, p.110 (Tradução livre)

Para o modelo *ultra fast fashion*, o foco não é produzir necessariamente mais barato como no *fast fashion*, onde o lucro vem da grande quantidade de peças

baratas vendidas, mas sim produzir roupas *fashion* de maneira rápida para serem lançadas ao mercado de forma atrativa e estratégica, se aproveitando das tendências em alta, para seu nicho de consumidores, que buscam sempre estar na última moda (Camargo *et al.*, 2020). No entanto, diferentemente do *fast fashion*, a produção do *ultra fast fashion* é feita em lotes menores, evitando problemas que eram comuns ao *fast fashion*, como a perda de oportunidade de vendas com tendências que estão em alta e o excesso de inventário, causado pela demora dos produtos entrarem no mercado e a baixa demanda ao chegarem, o que gera altos custos para a empresa pelo risco de obsolescência e a necessidade de dar descontos em peças a fim de liberar estoque, prática responsável por perdas totais de receita que equivalem a mais de 14% das vendas totais de varejo (Christopher *et al.*, 2004). Produzindo em lotes menores e voltado para a produção *on-demand* com o auxílio da tecnologia analítica para rapidamente identificar tendências, empresas que usam o modelo *ultra fast fashion* conseguem quase zerar seu inventário em excesso (Camargo *et al.*, 2020). O Gráfico 1 a seguir esquematiza a importância do *timing* correto do lançamento de produtos para evitar estoques excessivos e obsoletos:

Gráfico 1- A importância do *timing* de lançamento para ciclos de tendência curtos



Fonte: Christopher *et al.*, 2004, p.5 (Tradução livre)

Traçar negócios *off-shore* também requer longos processos burocráticos, onde a documentação e o transporte de mercadoria estende ainda mais a *lead time*, além de surgirem possíveis problemas com impostos de exportação e importação e

o risco de comportamentos oportunistas por parte dos fornecedores e fábricas estrangeiras (Christopher *et al.*, 2004; Kinkel; Maloca, 2009).

Nas últimas décadas, é notável os diversos esforços por diferentes países de fomentar suas indústrias locais, gerando políticas que incentivam e facilitam o *near-shoring*, visto que a presença de fortes indústrias locais aumentam a produtividade de manufatura e geram empregos locais (Camargo, *et al.*, 2020; Fratocchi, 2016). Desta forma, o *near-shoring* se mostra mais conveniente mediante aos objetivos traçados pelas empresas que adotam o *ultra fast fashion*.

Para garantir o *timing* perfeito para o lançamento de mercadorias que coincidam com as tendências em alta do momento, as marcas do *ultra fast fashion* fazem grande uso de tecnologias de ponta para coletar dados em tempo real e usá-los para traçar rapidamente tendências e criar designs a serem produzidos e lançados em menos de semanas (Weinswig, 2017; Camargo *et al.*, 2020).

Ao se utilizar de uma abordagem *direct-to-costumer*, ou seja, com o cliente em foco, as empresas estão voltadas para produzir sob-demanda, lançando coleções em menores quantidades porém com mais peças de grande apelo e maior frequência, com *lead times* que vão desde semanas até poucos dias, graças à cadeia verticalmente integrada e à curta distância entre os locais de operações produtivas (Camargo *et al.*, 2020). O uso vantajoso da tecnologia pelo *ultra fast fashion* o torna um modelo digital nativo, ou seja, seu foco é quase exclusivamente no *e-commerce* e na venda através de plataformas digitais (Camargo *et al.*, 2020), especialmente aplicativos de celular, se aproveitando do uso constante dos aparelhos pelo público para adquirir mais dados sobre seus clientes e usá-los em análises de público-alvo e tendências. Esse monitoramento em tempo real permite que os designers, que estão quase sempre em *stand-by*, rapidamente criem peças que se encaixem nas últimas tendências (Wienswig, 2017; Camargo *et al.*, 2020).

Em uma entrevista para o site *Fashion United*, Jessie Zang, CEO da marca Choosy que utiliza do modelo *ultra fast fashion*, explica a razão da remoção de peças antigas e fora das últimas tendências do *e-commerce* da marca, mesmo apenas após semanas de lançamento:

"Elas serão removidas da página principal de compras em nosso site. Isso é para garantir que continuemos a destacar o que nossos compradores querem agora, que é o foco principal do nosso modelo de negócios. A velocidade é nosso diferencial chave. Temos

relacionamentos sólidos com nossa rede de fornecedores, o que nos permite produzir muito mais rapidamente do que outras marcas de compras sociais. Além disso, criamos apenas uma quantidade com base na demanda dos clientes. Isso nos permite manter um estoque zero e minimizar a produção excessiva e desnecessária de roupas." (Zang, 2018, tradução livre)

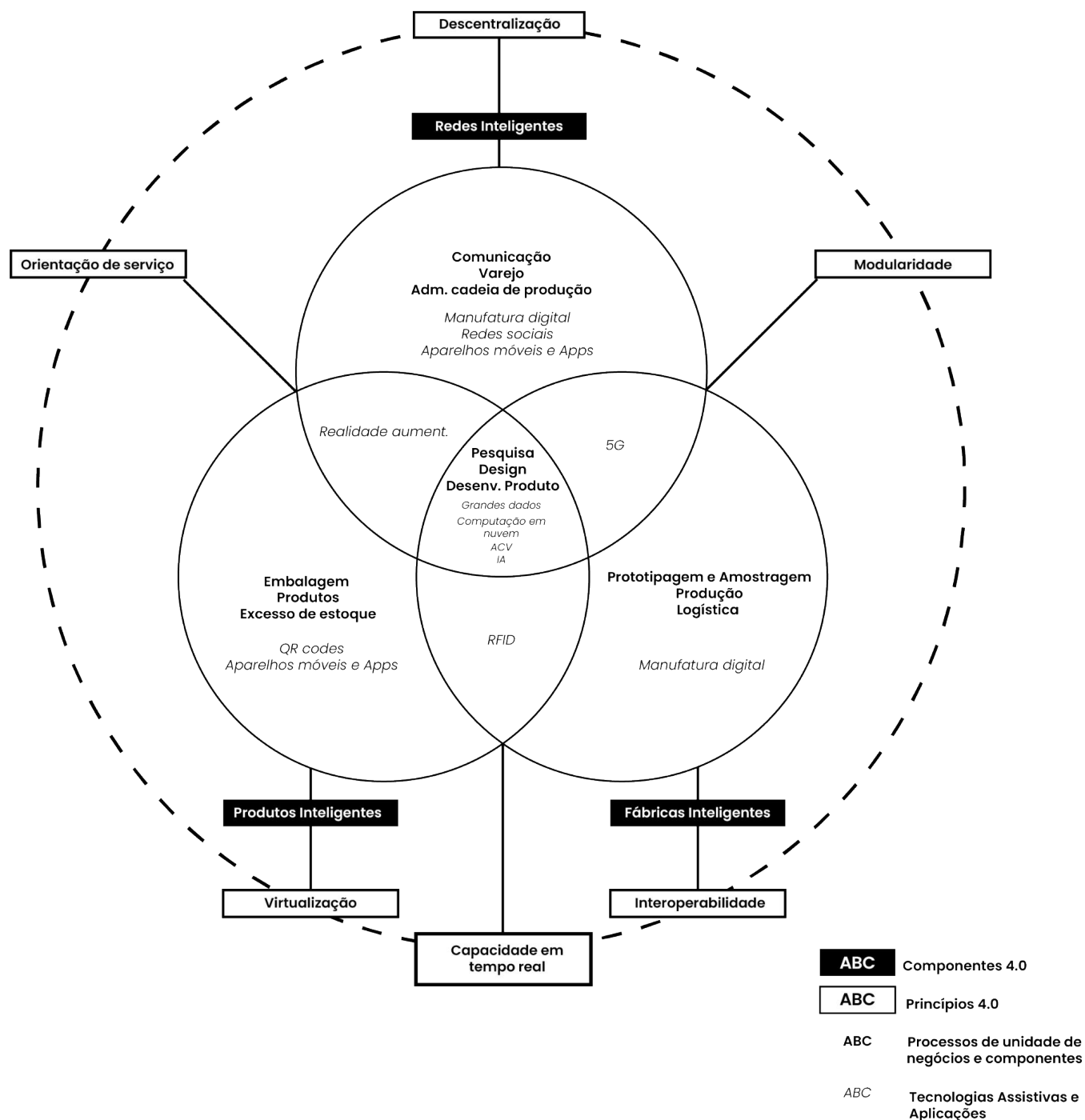
Desta forma, nota-se que o objetivo é sempre trazer as peças que mais se encaixam nas tendências atuais, o que coloca ainda mais importância nas tecnologias de monitoramento de comportamento de usuário e de analíticas de redes sociais a fim de garantir que a produção da marca esteja alinhada com o que está em alta.

Diversas soluções vêm sendo criadas, estudadas e implementadas nas últimas décadas a fim de facilitar não só a etapa de análise de vendas e tendências, mas a produção em si. Dentre elas, Bertola e Teunissen (2018) citam: modelagem digital em 3D, corte a laser, impressão 3D de aviamentos, tecnologias de identificação e rastreamento como a RFID¹⁰ entre outros. Dentro desse contexto tecnológico de indústria, nas últimas décadas o termo *Industry 4.0* têm sido usado com frequência para se referir a um modelo onde novos modos de produção vão impactar profundamente todos os sistemas industriais graças aos grandes avanços tecnológicos (Bertola; Tenuissen, 2018).

A indústria da moda não só se encontra dentro desse novo contexto, como é um grande ponto focal devido a seu protagonismo histórico em revoluções industriais e estar no centro da produção e consumo de massa, tornando-a o receptáculo perfeito para as várias inovações trazidas da *Industry 4.0* (Kemper *et al.*, 2017; Bertola; Tenuissen, 2018). O Gráfico 2 a seguir esquematiza diversas tecnologias e seus usos nas esferas da indústria de moda:

¹⁰ RFID ou *radio frequency identification* é uma tecnologia utilizada principalmente no rastreo de itens através de tags, a fim de auxiliar na administração da cadeia logística entre outras aplicações (Landmark, Sjøbakk, 2017).

Quadro 2- Tecnologias 4.0 e suas aplicações na indústria têxtil/moda

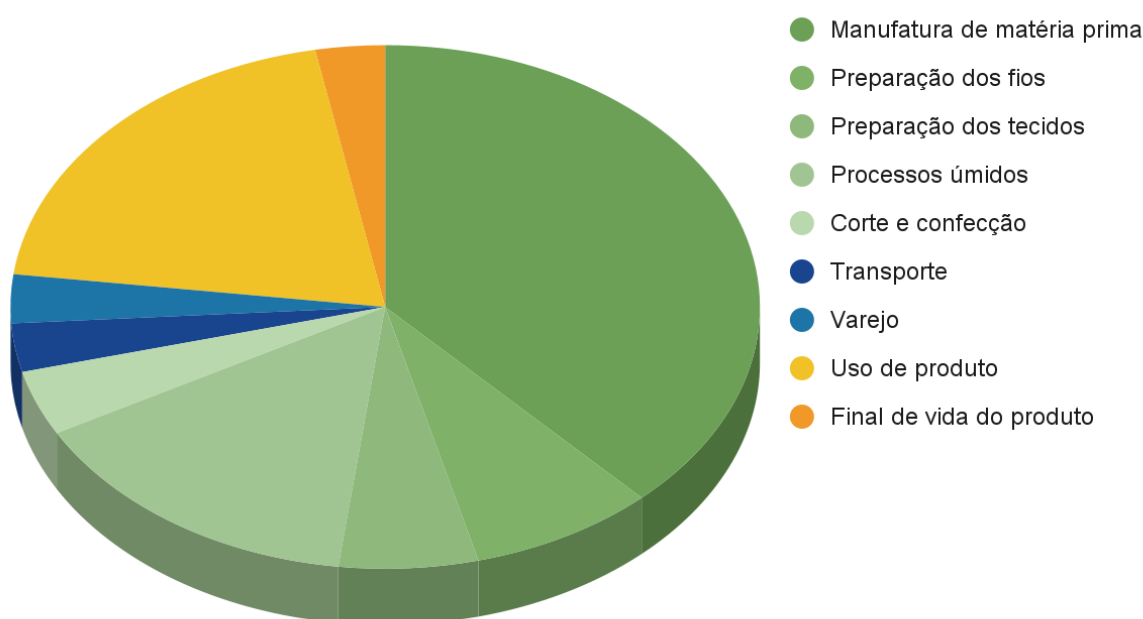


Fonte: Bertola, Teunissen, 2018, p.7 (Adaptado)

3.2 O PARADOXO DA SUSTENTABILIDADE

A indústria de moda é responsável por 1.7×10^9 t das emissões de carbono, 1.5×10^{12} L de água e por mais de 190×10^9 t de microplásticos no oceano (Ezhilarasan *et al.*, 2022). A emissão de gases de efeito estufa (GEE) relativa aos processos da cadeia de produção da indústria de roupas e sapatos em 2018 está esquematizada no gráfico 3, onde processos em verde são parte da produção vertical, em azul das operações de marca e em amarelo de uso e fim de vida do produto.

Gráfico 2 - Emissões de GEE da indústria de roupas e sapatos em 2018



Fonte: Berg, Magnus, 2020, p.5

Nota-se que a maior parte das emissões de GEE da indústria de moda advém da parte inicial da cadeia produtiva que compreende os processos desde a manufatura de matérias-primas até a confecção dos produtos finais, com sua

totalidade compondo cerca de 4% das emissões de GEE globais totais (Berg, Magnus, 2020).

O *fast fashion* é alvo de duras críticas por seu impacto negativo nas diversas esferas de sustentabilidade, tanto ambiental quanto social¹¹, graças aos riscos ambientais advindos da produção e descarte de têxteis até as condições precárias de trabalhadores de países subdesenvolvidos e explorados por sua mão-de-obra barata e precariedade de leis trabalhistas locais (Bick *et al.*, 2018; Taplin, 2014), além do descarte impróprio de produtos e o inerente encurtamento do ciclo de vida das roupas, muitas vezes advindo da obsolescência trazida com a qualidade ruim das roupas (McAfee *et al.*, 2004), gerando mais desperdício (Hu *et al.*, 2014).

Durante as últimas décadas, diversos estudos e aplicações de novas estratégias pretendem diminuir os impactos da cadeia produtiva de moda no meio ambiente, com várias marcas adaptando suas produções devido à pressão social de consumidores que têm estado mais atentos aos impactos das marcas que consomem, e dando preferência àquelas que promovem ações sustentáveis (Turker, Altuntas, 2014; Fratocchi *et al.*, 2014). No entanto, embora seus impactos sejam amplamente estudados e mapeados, alguns pesquisadores apontam para um chamado “paradoxo da moda”, onde a importância econômica da indústria da moda de maneira global acaba protegendo-a de críticas e punições mais duras quanto à obsolescência e desperdícios, atrasando o movimento a caminho de práticas éticas e conscientes na indústria (Black, Ekert, 2009). Implícito nesse paradoxo, se encontra a imperatividade do consumidor de moda em estar sempre na última tendência ao mesmo tempo em que tenta arcar com sua responsabilidade ética e ambiental.

Sobre a necessidade do *fast fashion* de se manter constantemente em alta e de acordo com as demandas dos consumidores e a dificuldade de aliar esses objetivos com práticas ecológicas, Brewer (2019) afirma:

Seja através da globalização impulsionando ciclos de produção cada vez mais rápidos, da proliferação das redes sociais online apresentando os estilos mais recentes, dos influenciadores da internet gerando interesse por novos produtos, do crescente número de desfiles de moda internacionalmente ou simplesmente do

¹¹ Entende-se por sustentabilidade ambiental a que remete ao planeta, ou seja, medidas que objetivam evitar a extinção de recursos não renováveis e redução da poluição, enquanto a sustentabilidade social remete à esfera de pessoas, garantindo qualidade de vida ampla (Elkington, 1994).

crescimento econômico global, a dependência do público por uma moda em constante mudança alimenta a demanda por modos de transporte com maior produção de carbono, como o transporte aéreo, que frequentemente substituem formas de transporte menos poluentes, como o transporte marítimo. Em última análise, o ciclo moderno da moda consome quantidades massivas de matérias-primas e contribui para uma pegada de carbono enorme por meio de métodos de produção intensivos em energia e cadeias de abastecimento globais. (Brewer, 2019, p.3, tradução livre)

O *ultra fast fashion*, embora mais recente e não tão estudado no mundo acadêmico, não é um modelo que se desviou de críticas semelhantes, principalmente de jornais e revistas, que apontam o consumo exacerbado associado à marcas e empresas que adotam o modelo, como os artigos jornalísticos: “Roupas descartáveis: novo padrão de consumo na era do ‘ultra fast fashion’”¹²; “*What is Ultra Fast Fashion? Investigating Why It’s Ultra Bad*”¹³; “*Ultra fast fashion is eating the world*”¹⁴, entre diversos outros.

Embora os artigos citados anteriormente argumentem sobre o grande desperdício gerado pelo consumo e consequente descarte desamparado de roupas graças ao encurtamento do ciclo de tendências e rapidez em adquirir novas peças que estão “mais na moda” (Hu *et al.*, 2014), poucos fazem qualquer análise ou menção à cadeia produtiva do modelo *ultra fast fashion* a fim de comparar seus impactos com o modelo *fast fashion*.

Ao realizar esse comparativo, e levando em conta somente o bordo logístico e não o consumo pós-produtivo, há um certo paradoxo encontrado no estudo da literatura relacionada à análise e administração de cadeia de indústria da moda, onde as estratégias utilizadas pelo *ultra fast fashion* têm impactos ambientais e até sociais menores em comparação com as adotadas pelo modelo tradicional do *fast fashion*, mesmo que estejam produzindo mais e muito mais rápido (Camargo *et al.*, 2020).

Há uma crescente tendência entre consumidores de moda de estarem mais atentos aos impactos ambientais gerados pelas marcas que consomem (Turker,

¹² OLIVEIRA, I. **Roupas descartáveis: Novo Padrão De Consumo Na Era Do “Ultra Fast Fashion”**. [S. l.], 2022. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/lifestyle/roupas-descartaveis-novo-padrao-de-consumo-na-era-do-ultra-fast-fashion/>. Acesso em: 3 dez. 2023.

¹³ SHADEL, J. **What Is Ultra Fast Fashion? Investigating Why It’s Ultra Bad**. [S. l.], 2022. Disponível em: <https://goodonyou.eco/ultra-fast-fashion/>. Acesso em: 3 dez. 2023.

¹⁴ MONROE, R. *Ultra-fast Fashion Is Eating the World*. **The Atlantic**, [s. l.], 6 fev. 2021. Disponível em: <https://www.theatlantic.com/magazine/archive/2021/03/ultra-fast-fashion-is-eating-the-world/617794/>. Acesso em: 3 dez. 2023.

Altuntas, 2014), cunhando o movimento *slow-fashion* que advoga para o consumo consciente de roupas (Fletcher, 2010). Várias marcas e empresas começaram a instituir práticas mais sustentáveis em seus processos, quer seja pela pressão sofrida pelos consumidores conscientes e o consequente risco à reputação (Ashby, 2016; Hu *et al.*, 2014) ou por descobrir que a adoção de certas práticas sustentáveis trazem bons resultados financeiros a longo prazo (Fratocchi *et al.*, 2019; Arcuri, Giolli, 2022).

No caso do *ultra fast fashion*, tanto a integração vertical quanto o *on-shoring* ou *near-shoring* são estratégias que têm impactos menores no meio ambiente e muitas vezes na esfera social aos comparados com o frequente *outsourcing*¹⁵ e *off-shoring* do *fast fashion*.

De acordo com a pesquisa realizada por Arcuri e Giolli (2022), empresas com níveis médios e intermediários de integração vertical, têm resultados melhores no quesito de performance da sustentabilidade ambiental por conta de sua integração vertical a montante. Em seu estudo, os autores utilizaram um índice numérico relativo ao nível de integração vertical de uma firma, onde 0 equivale a uma firma completamente sem integrações e 1 a uma firma totalmente integrada e o associaram a outro índice de pontos baseado na performance das firmas em relação a sustentabilidade, usando como base perguntas retiradas do Manual de Autoavaliação de Responsabilidade Social Corporativa para Empresas, uma ferramenta criada pela Comissão Europeia para promover o desenvolvimento sustentável do setor privado (Alijošiušė *et al.*, 2010).

Os resultados encontrados foram que empresas com níveis de integração entre 0.6-0.8 obtiveram resultados significativamente melhores em performance ambiental, visto que tomar posse de parte dos processo operacionais permitiu a implementação mais fácil de processos de manufatura com menor impacto ambiental, conforme exposto pelo trecho de uma entrevista com uma empresa fabricante de sapatos:

"Antes de nos integrarmos a montante, nem sempre conseguíamos alcançar nossos objetivos de sustentabilidade ambiental, porque nosso principal fornecedor de matéria-prima às vezes interpretava erroneamente nossas instruções operacionais. Essa empresa atendia a uma ampla gama de clientes e, como consequência, não

¹⁵ Prática referente à terceirização de certos processos operacionais dentro da cadeia produtiva de uma firma (Fratocchi *et al.*, 2014).

conseguiu analisar e atender com precisão nossas necessidades. A aquisição de outro fornecedor com características semelhantes nos permitiu evitar mal-entendidos e melhorar nosso desempenho em sustentabilidade ambiental." (Arcuri; Giolli, 2022, p.15, tradução livre)

Ainda sobre a relação entre a sustentabilidade e a integração vertical, uma pequena empresa de manufatura de gravatas premium diz:

"Assim como muitas outras marcas de moda, nos envolvemos na integração a montante adquirindo alguns de nossos fornecedores históricos. Nosso principal objetivo era superar alguns problemas de aquisição, especialmente a escassez de seda, e produzir gravatas de maior qualidade do que nossos concorrentes, exercendo controle direto sobre atividades-chave a montante. Durante o processo de planejamento estratégico, consideramos todos os prós e contras associados à expansão vertical, incluindo a oportunidade de introduzir novos processos e tecnologias para reduzir custos, desperdícios e emissões. No entanto, a perspectiva de alcançar benefícios relacionados à sustentabilidade incentivou, mas não determinou, nosso crescimento a montante. Ser verdadeiramente sustentável requer sistemas de monitoramento de emissões, relatórios periódicos de sustentabilidade, funcionários bem treinados responsáveis por questões ambientais e outros ativos e operações incompatíveis com nossos recursos financeiros e organizacionais. Em nossa visão, a sustentabilidade ambiental é uma prioridade, especialmente para grandes corporações de moda, uma vez que estas têm um alto nível de visibilidade internacional e, portanto, precisam demonstrar preocupação com a saúde de nosso planeta." (Arcuri; Giolli, 2022, p.14, tradução livre)

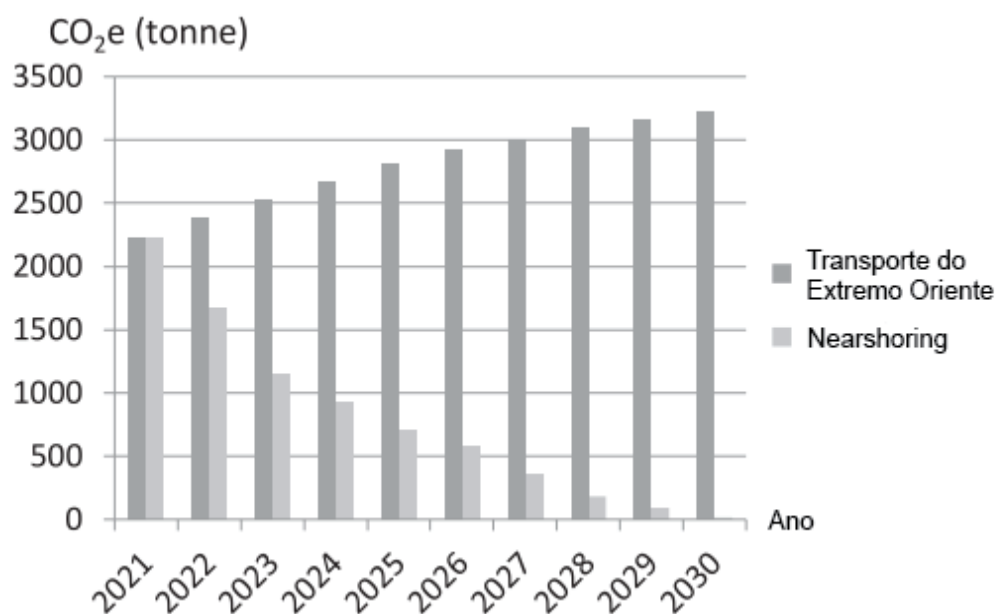
Através do trecho, pode-se notar que embora o viés sustentável não seja o principal fator determinante para a integração de empresas de modelo a montante, ainda traz certos benefícios que a tornam mais interessante para o ambiente do que outras formas de integração.

Similarmente, diversos estudos realizados sobre o *back-shoring* mostram uma relação positiva entre a diminuição dos impactos ambientais e a produção local. Diversos pesquisadores atribuem os crescentes índices de emissão de carbono à tendência de *off-shoring*, visto que alonga as cadeias produtivas ao longo de extensas rotas de transporte (Hu *et al.*, 2014; Brewer, 2019). O transporte, ou frete, utilizado para mover a mercadoria entre as etapas de produção ao longo da cadeia gera altas emissões de CO₂, no *fast fashion* devido às longas distâncias e a pressão imposta para que a mercadoria seja entregue o quanto antes, o principal método usado é de entrega aérea, a qual tem grandes índices de emissão de carbono

(Saicheua *et al.*, 2012, *apud* Turker, Altuntas, 2014), enquanto em outros estudos estima-se que até 2050 o impacto da frota de caminhões de carga pesada, cujo uso vem aumentando, na emissão de GEE aumentará de 2.6 para 64 milhões (Sarioğlu, 2023).

O *near-shoring* ameniza os impactos ambientais ao trazer mais controle para as cadeias produtivas e diminuir as distâncias geográficas necessárias para levar materiais entre as diferentes etapas que compõem a cadeia produtiva (Sirilertsuwan *et al.*, 2018; Ashby, 2016; Gualandris *et al.*, 2014). A tabela a seguir demonstra um comparativo seguido de projeção do índice de emissão de carbono de uma empresa ao utilizar o *off-shoring*, com parte de suas operações no Extremo Oriente, versus usando o *near-shoring*, ao realocar parte de seus processos mais perto de sua área doméstica.

Gráfico 3 - Comparativo e projeção entre *off-shoring* e *near-shoring* nos índices de emissão de CO₂



Fonte: Sarioğlu, 2023, p9

Por último, a adoção da estratégia *on-demand* por parte do *ultra fast fashion* também tem impactos positivos na performance de sustentabilidade das empresas, visto que boa parte do excesso de inventário gerado tradicionalmente pelo *fast fashion*, por conta de erros de projeção de tendências ou *lead times* demorados

(Weinswig, 2017), é levado de volta para as manufaturas e frequentemente incinerados ou lançados em lixões, visto que ocupam o espaço de inventário sem serem vendidos, já que não mais estão em alta (Mukherjee *et al.*, 2023). Ao produzir sob demanda, o *ultra fast fashion* mantém níveis de inventário mínimos ou zero, evitando a necessidade de enviar mercadoria de volta e gerar emissões de carbono por transporte (Ashby, 2016; Hu *et al.*, 2014) e evitando sobras de produção já que apenas aquilo que vai ser vendido é fabricado (Camargo *et al.*, 2020). Em um trecho de uma entrevista para a *Fashion United*, Jesse Zang, CEO da marca Choosy, que usa o modelo *ultra fast fashion*, afirma:

"Nós não somos uma empresa de *fast fashion*. Na verdade, isso foi um componente chave na fundação da Choosy. Fiquei tão indignada ao ouvir sobre as péssimas condições de trabalho e a terrível qualidade das roupas apenas para produzir em massa algo rapidamente. O que mantinha esses grandes varejistas em funcionamento era o fato de estarem vendendo as tendências por menos, então eu pensei: 'como posso trazer estilos ainda mais recentes para esses mesmos compradores sem contribuir para a economia do *fast fashion*?' Porque nós só fabricamos o que nossos clientes demandam, somos capazes de reduzir exponencialmente nosso impacto no meio ambiente." (Zang, 2018, tradução livre)

É importante notar que mesmo que as estratégias individuais que compõem a cadeia produtiva do modelo *ultra fast fashion* tragam menos impactos negativos em comparação com a cadeia tradicional do *fast fashion*, isso não significa que ela é necessariamente sustentável, especialmente ao considerar o consumo pós-produção e a falta de práticas adequadas de fim de ciclo de vida do produto.

Também é necessário destacar que a literatura sobre a análise da cadeia do *ultra fast fashion* é escassa, e ainda menos estudos existem sobre seu viés sustentável, por ser um modelo recente e pela falta de transparência das marcas de *ultra fast fashion* quanto às especificidades de sua produção e cadeia. O intuito deste subcapítulo é traçar diferenças palpáveis entre os modelos do *ultra fast fashion* e *fast fashion* levando em consideração a literatura existente.

4. PARA ONDE VAMOS?

Levando em consideração os conceitos teóricos abordados sobre a cadeia produtiva do *ultra fast fashion*, este capítulo pretende traçar um estudo de caso de

aplicação prática do exposto até agora, a fim de tornar palpável e de melhor compreensão de que formas são aplicadas as estratégias e abordagens do *ultra fast fashion* utilizando como exemplo a marca “Zara”, pertencente ao grupo empresarial espanhol Inditex, creditada como sendo uma das primeiras marcas de fast fashion (Jangid, 2022) e que vem sendo usada como referência para outras grandes empresas adaptarem seus modos de produção para esta nova realidade de consumo que demanda mais rapidez e agilidade logística (Crofton *et al.*, 2007).

4.1 ZARA E O TOYOTISMO DA MODA

A marca de roupas “Zara”, pertencente ao grupo empresarial espanhol Inditex, configura uma rede de lojas que ultrapassa mais de 1.800 lojas em mais de 50 países ao redor do mundo (Sitato, 2020) e fechou o ano de 2022 com um faturamento bruto estimado em dezoito milhões de euros (Inditex, 2022).

Fundada em 1975 por Amancio Ortega e sua então esposa, Rosalía Mera¹⁶, é a principal marca do grupo Inditex, compondo mais de 70% das vendas totais entre as 7 marcas¹⁷ pertencentes a empresa, (Inditex, 2022). Inicialmente instalada em uma das principais ruas, conhecida por suas várias loja de “alta moda”, de La Coruña, na Galicia¹⁸, a marca se caracterizava como uma loja que vendia roupas da moda com qualidade e preços acessíveis (Ghemawat; Nueno, 2006). Ao fim da década de 1970, Zara já havia se expandido para mais de 5 outras lojas no território da Galicia, na Espanha (Sitato, 2020).

Sua expansão comercial se inicia com a abertura de uma loja no Porto, ao norte de Portugal (região próxima à Galícia), seguida por uma em Nova Iorque em 1989 e outra em Paris em 1990. A partir de 1992 até 1997, a marca se expandiu para um novo país por ano, até que em 2001 atingiu o patamar de maior e mais internacionalizada rede de lojas do mundo (Sitato, 2020).

¹⁶ Rosalía e Amancio se divorciaram em 1986, porém Rosalía continuou fazendo parte da empresa, embora não tivesse o mesmo protagonismo que Amancio.

¹⁷ As marcas operam de maneira completamente independente, com estruturas de cadeia separadas e pensadas para cada um dos objetivos particulares das marcas, o que permite à Inditex maior controle e poder adaptativo sobre cada cadeia logística (Ghemawat *et al.*, 2006).

¹⁸ A Galicia é a terceira região mais pobre das sete regiões autônomas da Espanha, marcada por um longo êxodo durante os séculos XIX e XX, impulsionado pela falta de emprego. No entanto, possuía fortes relações com a confecção têxtil, visto que os Galícios frequentemente exerciam a função de alfaiates para a aristocracia e, portanto, a região da Galicia contava com vários pequenos ateliês (Ghemawat; Nueno, 2006).

A Zara é considerada em muitos estudos por ser a primeira marca de fast fashion, com sua abordagem voltada a agilidade e rápida entrega de novas peças em ciclos de tendência menores do que os introduzidos tradicionalmente (Crofton *et al.*, 2007), com seu criador, Amancio Ortega sendo creditado como o pioneiro do modelo *fast fashion*. Portanto, não é surpresa que o grupo, e consequentemente a marca, rapidamente evoluísse para serem um dos pioneiros do *ultra fast fashion* (Camargo *et al.*, 2020; Weinswig, 2017).

O grupo Inditex se descreve como sendo uma força “democratizadora da moda” ao tornar roupas das últimas tendências acessíveis. De fato, o preço médio das peças da marca tendem a ser menores que os de seus competidores, graças ao seu modelo específico de negócio.

"Todos os nossos formatos comerciais se destacam em sua capacidade de se adaptar e responder a quaisquer mudanças no mercado ou emergência de novas tendências, o que nos permite desenvolver processos produtivos bem ajustados, com circuitos curtos que são completamente adaptados à demanda. O grande peso da produção localizada em áreas geograficamente perto de nossa sede na Espanha é crucial para nós, já que permite que priorizemos a flexibilidade e controle eficiente de todo o processo produtivo." (Inditex, 2022, p.125¹⁹, tradução livre)

Através do trecho, é possível notar que a principal estratégia adotada pela Inditex para obter maior agilidade e flexibilização à cadeia produtiva, é a adoção do *near-shoring*, garantindo controle preciso sobre os processos e a possibilidade de fazer mudanças baseadas na avaliação de riscos (Jangid, 2022).

Cerca de 49% das fábricas que trabalham com a Inditex estão localizadas perto de sua sede em Arteixo, na Espanha, espalhadas principalmente pela Espanha, Portugal, Turquia e Marrocos (Inditex, 2022). Atualmente, trabalha com 8.271 fábricas e 1.729 fornecedores (Inditex, 2022), e cerca de 50% de toda sua produção é feita por fábricas de seu *networking* espanhol (Aftab *et al.*, 2018). Embora a produção seja geralmente de 15-20% mais cara na Europa em comparação com a Ásia, a capacidade adquirida de controlar precisamente a cadeia, a possibilidade de fazer alterações de última hora baseadas em mudanças comportamentais e novas análises de usuário somadas ao curto prazo de entrega devido à pequenas distâncias geográficas, traz um custo-benefício muito maior à

¹⁹ Do relatório anual de 2022.

empresa, permitindo-a balancear o custo extra com os lucros adquiridos, mostrando que a rapidez e flexibilidade importam mais do que o custo bruto (Aftab *et al.*, 2018; Crofton, 2007).

Para garantir a rapidez de captação de demandas de consumidor e agilizar a cadeia produtiva, a Inditex precisou se desvencilhar do modelo tradicional de moda, adotando, além do *near-shoring*, a integração vertical e produção *just-in-time*, modelo desenvolvido e usado pela empresa automobilística Toyota para sua cadeia produtiva (Sitaro, 2020). Ao adquirir por completo ou parcialmente parte das fábricas necessárias a sua cadeia, a Inditex consegue manter um controle significativo sobre os cronogramas e capacidades produtivas, o que não seria possível caso dependessem majoritariamente de fornecedores externos (Ferdows *et al.*, 2004). Para garantir a melhor harmonia entre a produção própria e o *outsourcing*, a Inditex se encarrega dos processos que requerem mais capital e que agregam mais valor ao produto final, como matérias-prima, design, corte, tingimento, controle de qualidade, embalagem e distribuição, enquanto terceiriza etapas que são mais manualmente intensivas mas não agregam tanto valor ao produto final, como a confecção (Sitaro, 2020; Jangid, 2022).

Além de garantir maior controle direto sobre os processos, a integração vertical também permite a marca reduzir riscos comuns a cadeias produtivas de moda num geral, como os custos associados a previsões incorretas de tendências ou atrasos em operações que alongam os *lead times* e fazem com que o produto final chegue com muito atraso no mercado e fora de sua demanda. Através da integração vertical, a Inditex consegue monitorar o comportamento de seus consumidores em tempo real e fazer alterações na produção a fim de garantir que a mercadoria final vá ser desejada (Sitaro, 2020; Ghemawat; Nueno, 2006). Desta maneira, caso perceba que uma peça que está em processo produtivo não mais se encaixa nas tendências e não vai ter bons índices de venda, ele é imediatamente cessado e outro design mais condizente com o comportamento atual dos consumidores é colocado em seu lugar. Similarmente, se alguma mercadoria não está mostrando índices bons de venda, ela é retirada das lojas, novos pedidos de produção cancelados e outro design é feito (Jangid, 2022).

Para sustentar essas mudanças e sempre ter um grande escopo de opções, a Zara emprega mais de 3.000 designers que trabalham em sua sede na região de La Coruña, na Espanha, onde trabalham perto e em colaboração com o time de

compras, *merchandising*, modelistas e até fornecedores, a fim de manter altos níveis de colaboração e comunicação entre as diferentes etapas produtivas da cadeia, resultando em processos mais fluidos e funcionais graças a coordenação entre os times (Aftab *et al.*, 2018). Desta forma, a marca consegue uma média de mais de 40.000 designs por ano, onde cerca de 10.000 são selecionados para produção (Jangid, 2022).

Para criar designs que sejam comerciais o suficiente para a marca, os designers são encorajados a fazerem diversas visitas de campo para reconhecer o que os consumidores estão buscando, o que os competidores estão fazendo e se inteirar das últimas tendências. Além disso, também recebem estatísticas de venda das lojas Zara, como as peças mais vendidas e informações dos gerentes sobre o que está em alta. Desta maneira, cada designer consegue criar uma média de 5-8 designs por dia (Aftab *et al.*, 2018; Crofton, 2007).

A junção de todas essas estratégias permite a marca criar, produzir e entregar peças completamente novas às lojas em uma média de 4-5 semanas, ou até 2 semanas para peças existentes que sofrem alterações, enquanto o ciclo produtivo de uma marca tradicional pode levar até seis meses apenas para concepção e outros três meses para produção (Sitato, 2020). Graças aos seus sistemas de monitoramento em tempo real e rápidos processos de design e conceito, mais de 50% das compras com fornecedores externos e cerca de 30% da matéria prima utilizada para fabricação é comprada após o início das estações, enquanto essa média gira em torno de 0-20% para varejistas tradicionais (Ghemawat; Nueno, 2006).

No quesito de matéria-prima, a Zara compra grandes quantidades de poucos tipos de tecido (em torno de três a cinco, dependendo do ano) e se encarrega dos processos de design têxtil, tingimento e corte (Jangid, 2022). Boa parte dos tecidos comprados também são em cores neutras como cinza ou em sua cor natural, para que possam ser tingidos de acordo com as últimas tendências assim que chegam para ser processados, maximizando a flexibilidade de produção e permitindo a marca evitar riscos de mudanças rápidas de tendência e perda de material (Sitato, 2020). Em 2006, a grande maioria dos tecidos utilizados pela marca foi processado através da Comditel, subsidiária da Inditex, que ficava responsável pelo tingimento, estamparia e acabamentos de tecidos cinzas para todas as redes de lojas da Inditex.

Centralizar toda a produção permitiu que a média de tempo de entrega para os tecidos prontos fosse de apenas uma semana (Sitara, 2020).

A Inditex centraliza não só a produção de tecidos, mas também toda a distribuição de materiais, tanto insumos como mercadoria, em um único centro de distribuição chamado “*The Cube*”, ou “O Cubo”, uma instalação de mais 460.000m², altamente automatizada e com conexões em trilho para mais de 10 fábricas de posse da Zara num raio de 16km do cubo (Jangid, 2022). O diagrama a seguir ilustra a cadeia produtiva em relação ao centro de distribuição:

Quadro 3 - Esquema de distribuição da cadeia produtiva



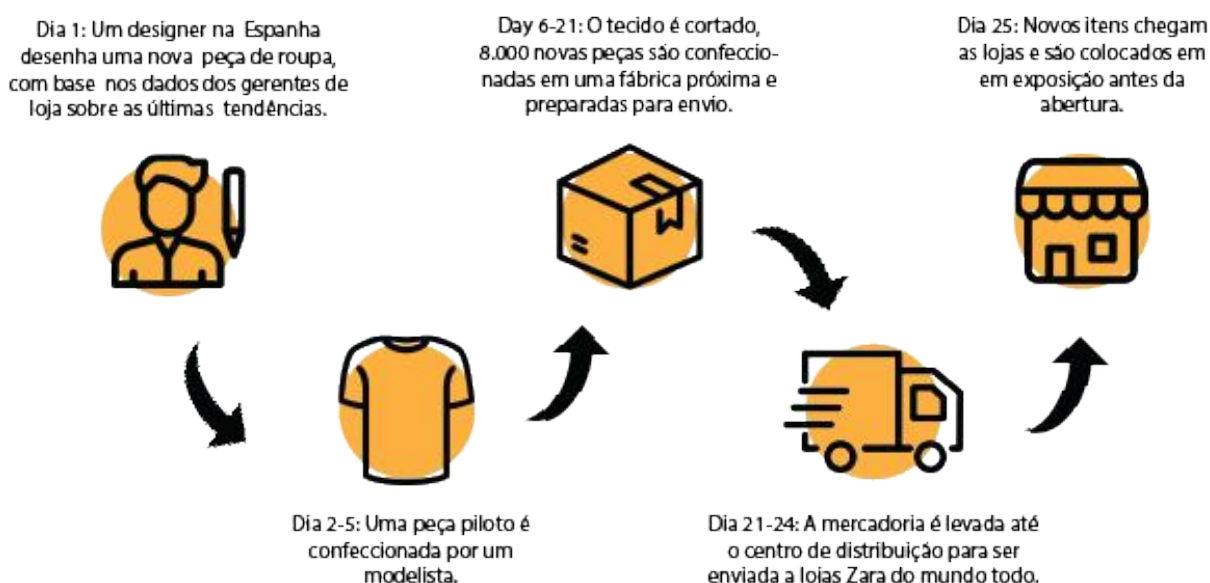
Fonte: Jangid, 2022, p25 (Adaptado)

Ao longo da última década, a Inditex investiu mais de U\$2B em desenvolvimentos tecnológicos, visando integrar seus sistemas de distribuição, pontos de venda e seu *e-commerce* para centralizar os dados e facilitar análises, além de garantir maior comunicação entre diferentes partes de sua cadeia de produção (Sitara, 2020).

Dentre as várias inovações utilizadas pelo grupo, as mais significativas são seu *software* próprio de análise de tendências de venda de toda a rede de lojas Zara, que conta também com um time de profissionais que apenas catalogam os dados em tempo real, scanners e tags de *RFID* que permitem a identificação de vários produtos de uma vez só numa distância de até 8m, agilizando a distribuição de produtos pela cadeia produtiva, além de um grande sistema de gestão de cadeia desenvolvido especialmente para a Inditex, chamado de “*Inditex Open Plataform*”, que é a fundação de todas as integrações através de sua produção ao auxiliar na administração dos processos logísticos, cálculos de rota ideais e re-estoque de mercadoria (López *et al.*, 2021).

A junção de todos esses sistemas logísticos e estratégias permite uma agilidade de cadeia excepcional e, por consequência, encurta significativamente os *lead times*. O quadro 4 a seguir exemplifica o cronograma logístico para a produção e entrega de mercadoria partindo da sede na Espanha para uma loja Zara em Manhattan, nos Estados Unidos.

Quadro 4 - Cronograma logístico de produção e distribuição



Fonte: Jangid, 2022, p.29 (Adaptado)

É imprescindível citar os impactos na sustentabilidade social e ambiental gerados pela Inditex, não só pelo grande volume de roupas que são confeccionadas e vendidas, e depois descartadas, pela marca ou pelos consumidores, a fim de serem substituídas por outras peças que estejam “mais na moda”, mas pela exploração de trabalhadores durante a linha de produção.

Durante a última década, a Inditex tem se esforçado para evidenciar suas ações e estratégias ecológicas, como seus planos de eliminar o uso de plásticos nas embalagens das lojas, e de plásticos de uso único (Sitaro, 2020; Inditex, 2022). De acordo com o último relatório anual publicado pela Inditex (2022), a marca atingiu a classe bronze no índice de sustentabilidade da *S&P Global²⁰ Sustainability Yearbook*, entrou em um acordo com a *WWF (World Wide Fund for Nature)²¹* para doar mais de 10 milhões de dólares até 2025 para financiar projetos de preservação do ecossistema e em janeiro de 2023 constituíram a “*Asociación para la Gestión del Residuo Textil*” com outras marcas, visando administrar o resíduo têxtil e da indústria de sapatos espanhola no que o grupo se refere como um esquema de “Responsabilidade Estendida e Coletiva do Produtor”.

No entanto, ainda é difícil monitorar a conformidade da empresa em relação às suas alegações, além de seus esforços ambientais serem superados pelas diversas alegações de trabalho análogo à escravidão em várias de suas fábricas, inclusive no Brasil (Antunes, 2011), onde em 2001 trabalhadores ganhavam cerca de R\$1,80 por peça de jeans que eram vendidas a aproximadamente R\$200 e trabalhavam em expedientes de mais de 12h de duração. A marca se pronunciou dizendo não estar ciente das condições dos trabalhadores e que cederia um período de 6 meses para que a fábrica entrasse em conformidade com as leis trabalhistas (Antunes, 2011). Outras várias denúncias foram feitas desde então sobre a situação de outras fábricas ao redor do mundo, porém a marca não sofre nenhum dano ou punição real, com seus lucros apenas aumentando a cada ano.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

²⁰ Empresa de consultoria de assuntos relacionados à sustentabilidade e ecologia.

²¹ Organização não-governamental internacional voltada para a preservação da natureza e redução de impactos humanos sobre o meio-ambiente.

Conforme pode ser observado ao longo da pesquisa, a forma de produção e consumo são aspectos intrínsecos da sociedade e se remodelam conforme os avanços tecnológicos e mudanças de padrões comportamentais.

Através da análise cronológica dos modelos produtivos, e por consequência de consumo, ao longo da história, é possível traçar similaridades de dinâmicas interativas entre os diferentes sujeitos que compõem a cadeia produtiva, desde produtores até consumidores finais, com a maior diferença sendo a extensão exponencial da cadeia conforme a evolução da humanidade e o maior dinamismo agregado à ela graças a inovações tecnológicas.

O estudo analítico da ruptura entre o *fast fashion* e o mais recente *ultra fast fashion*, evidencia de maneira clara as novas demandas de consumidores e os desafios enfrentados pelas marcas e empresas para atender uma gama cada vez maior e mais exigente de clientes que buscam a rapidez trazida da globalização e da revolução digital em sua experiência de compra. As estratégias adotadas pelas marcas de *ultra fast fashion* se baseiam em um compilado de ações que agilizam a produção de mercadoria ao mesmo tempo em que garantem grande flexibilidade e controle logístico, utilizando-se de novas tecnologias para o monitoramento de tendências para evitar o risco associado aos curtos ciclos de tendências da atualidade. A aplicação dessas estratégias são facilmente visualizadas no estudo de caso da marca “Zara” do grupo espanhol Inditex, pioneira do *fast fashion* e agora também do *ultra fast fashion*.

A pesquisa realizada permite visualizar as atuais necessidades e desafios da indústria de moda, bem como a maneira que grandes empresas têm se posicionado em relação a eles, tornando possível traçar prognósticos de como a dinâmica da cadeia produtiva vai se alterar durante os próximos anos para se adequar a uma realidade cada vez mais digital, volátil e ágil.

REFERÊNCIAS

ABDELMOUNAIM *et al.* Fast fashion in the moroccan apparel supply chain: A case study. **International Journal of Managing Value and Supply Chains**, [s. l.], v. 7, n. 4, p. 17–24, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.5121/ijmvsc.2016.7402>

AFTAB, M. A. et al. Super Responsive Supply chain: the Case of Spanish Fast Fashion Retailer inditex-zara. **International Journal of Business and Management**, [s. l.], v. 13, n. 5, p. 212, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.5539/ijbm.v13n5p212>

ANDRÉS MAZAIRA; E. GONZÁLEZ; AVENDAÑO, R. The role of market orientation on company performance through the development of sustainable competitive advantage: The Inditex-Zara case. **Marketing Intelligence & Planning**, [s. l.], v. 21, n. 4, p. 220–229, 2003. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/02634500310480103>

ANTUNES, A. **Zara Accused Of Alleged “Slave Labor” In Brazil**. [S. l.], 2011. Disponível em: <https://www.forbes.com/sites/andersonantunes/2011/08/17/zara-accused-of-alleged-slave-labor-in-brazil/?sh=6bb869d51a51>. Acesso em: 6 dez. 2023.

ARCURI, Angelo; GIOLLI, Lorenzo. The relationship between upstream vertical integration and environmental sustainability in the luxury fashion industry. **SN Business & Economics**, [S. l.], v. 2, 22 jun. 2022. 73, p. 1-20. DOI <https://doi.org/10.1007/s43546-022-00252-z>. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s43546-022-00252-z#citeas>. Acesso em: 17 set. 2023.

Alijošiutė A, de Graaf P, Toennesen C, Matolay R, Dymowski J, Kissa M. **CSR self-assessment handbook for companies**, 2010, UAB. Disponível em: https://www.spcc.pl/images/file/forums_workhops/csr_self_assessment_undp.pdf. Acesso em: 3 dez. 2023.

ASHBY, A. From Global to local: Reshoring for Sustainability. **Operations Management Research**, [s. l.], v. 9, n. 3-4, p. 75–88, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s12063-016-0117-9>

BERTOLA, P.; TEUNISSEN, J. Fashion 4.0. Innovating fashion industry through digital transformation. **Research Journal of Textile and Apparel**, [s. l.], v. 22, n. 4, p. 352–369, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/rjta-03-2018-0023>. Acesso em: 2 dez. 2023.

BHAGWAT, S. **Zara: IT for fast fashion case analysis**. [S. l.: s. n.], 2011.

BICK, R.; HALSEY, E.; EKENGA, C. C. The Global Environmental Injustice of Fast Fashion. **Environmental Health**, [s. l.], v. 17, n. 1, p. 1–4, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1186/s12940-018-0433-7>. Acesso em: 2 dez. 2023.

BLACK, S.; ECKERT, C. M. Developing Considerate design: Meeting Individual Fashion and Clothing Needs within a Framework of Sustainability. In: PILLER, F. T.; TSENG, M. M. (org.). **Handbook of Research in Mass Customization and Personalization**. [S. l.]: World Scientific, 2009. p. 813–832. Disponível em: https://doi.org/10.1142/9789814280280_0041

BOUCHER, François. **20,000 Years of Fashion The History of Costume and Personal Adornment**. Nova York: Harry N. Abrams, 1987. ISBN 0810916932. Disponível em:

<https://archive.org/details/20000yearsoffash00bouc/page/290/mode/2up>. Acesso em: 30 jun. 2023.

BREWARD, Christopher. **The culture of fashion: a new history of fashionable dress**. 1. ed. [S. l.]: Manchester University Press, 1995. 272 p. v. 1. ISBN 0719041244.

Disponível em:

<https://archive.org/details/cultureoffashion0000brew/page/8/mode/1up>. Acesso em: 27 jun. 2023.

BREWER, M. K. Slow Fashion in a Fast Fashion World: Promoting Sustainability and Responsibility. **Laws**, [s. l.], v. 8, n. 4, p. 24, 2019. Disponível em:

<https://doi.org/10.3390/laws8040024>

BRUCE, Margaret; DALY, Lucy; TOWERS, Neil. Lean or agile: A solution for supply chain management in the textiles and clothing industry?. **International Journal of Operations & Production Management**, [S. l.], v. 24, n. 2, p. 151-170, 1 fev. 2004.

DOI <https://doi.org/10.1108/01443570410514867>. Disponível em:

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/01443570410514867/full/html>.

Acesso em: 1 jul. 2023.

CAMARGO, L.; CARLA, S.; REGINA, M. Fast and ultra-fast Fashion Supply Chain management: an Exploratory Research. **International Journal of Retail and Distribution Management**, [s. l.], v. 48, n. 6, p. 537–553, 2020. Disponível em:

<https://doi.org/10.1108/IJRDM-04-2019-0133>. Acesso em: 12 jul. 2023.

CAMPBELL, C. **A Ética Romântica e o Espírito do Consumismo Moderno**. Rio De Janeiro: Rocco, 2001.

CHRISTOPHER, Martin; LOWSON, Robert; PECK, Helen. Creating agile supply chains in the fashion industry. **International Journal of Retail & Distribution Management**, [S. l.], v. 32, n. 8, p. 367-376, 1 jan. 2004. DOI

10.1108/09590550410546188. Disponível em:

<http://www.emeraldinsight.com/0959-0552.html>. Acesso em: 1 jul. 2023.

<http://www.emeraldinsight.com/0959-0552.html>. Acesso em: 1 jul. 2023.

COLE, Daniel James; DEIHL, Nancy. **The history of modern fashion**. London: Laurence King Publishing Ltd Creation Date 2015, 2015. 480 p. ISBN

1-78785-700-X. Disponível em: <https://ereader.perlego.com/1/book/1436763/0>.

Acesso em: 30 jun. 2023.

CRAWFORD, Morris de Camp. **The Ways of Fashion**. [S. l.]: G.P. Putnam, 1941. 320 p.

CROFTON, S.; DOPICO, L. G. **ZARA-INDITEX AND THE GROWTH OF FAST FASHION**. [S. l.]: Essays in Economic & Business History, 2007.

CROWFOOT, Elisabeth; PRITCHARD, Frances; STANILAND, Kay. **Textiles and Clothing, c.1150-1450: Medieval Finds from Excavations in London, 4**. [S. l.]: Boydell Press, 2006. 223 p. ISBN 1843832399.

DAVIDSON, Ashley. FASHION HISTORY: THE 19TH CENTURY. **ASHLEY E. DAVIDSON**, [S. l.], p. 1, 10 jan. 2009. Disponível em: <http://www.ashleyedavidson.com/blog/fashion-history-the-19th-century>. Acesso em: 30 jun. 2023.

DESTINY SITARO, T. **Fast fashion and sustainability - The case of Inditex-Zara**. [S. l.], 2020. Disponível em: https://fordham.bepress.com/international_senior.

DYER, Christopher. **Standards of Living in the Later Middle Ages: Social Change in England c.1200–1520**. [S. l.]: Cambridge University Press, 1989. ISBN 9781139167697.

ELKINGTON, J. Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development. **California Management Review**, [s. l.], v. 36, n. 2, p. 90–100, 1994. Disponível em: <https://doi.org/10.2307/41165746>. Acesso em: 2 dez. 2023.

ELVEN, M. van. **Startups that aim to change the way people buy clothes: Choosy**. [S. l.], 2018. Disponível em: <https://fashionunited.uk/news/business/startups-that-aim-to-change-the-way-people-buy-clothes-choosy/2018061130143>. Acesso em: 2 dez. 2023.

EZHILARASAN, P.; MISHRA, U. A sustainable three-layer circular economic model with controllable waste, emission, and wastewater from the textile and fashion

industry. **Journal of Cleaner Production**, [s. l.], v. 388, p. 135642, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.135642>. Acesso em: 2 dez. 2023.

FERNÁNDEZ-MIGUEL, A. et al. Disruption in Resource-Intensive Supply Chains: Reshoring and Nearshoring as Strategies to Enable Them to Become More Resilient and Sustainable. **Sustainability**, [s. l.], v. 14, n. 17, p. 10909, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/su141710909>. Acesso em: 2 dez. 2023.

FLETCHER, K. Slow Fashion: an Invitation for Systems Change. **Fashion Practice**, [s. l.], v. 2, n. 2, p. 259–265, 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.2752/175693810x12774625387594>

FRATOCCHI, L. et al. When Manufacturing Moves back: Concepts and Questions. **Journal of Purchasing and Supply Management**, [s. l.], v. 20, n. 1, p. 54–59, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2014.01.004>. Acesso em: 1 dez. 2023.

FRIEDMAN, Alice. **House and Household in Elizabethan England**: Wollaton Hall and the Willoughby Family. 1. ed. [S. l.]: The University of Chicago Press, 1989. 256 p. ISBN 0226263290.

GHEMAWAT, P.; NUENO, J. L.; HARVARD BUSINESS SCHOOL. **Zara: Fast fashion**. [S. l.]: Harvard Business School, 2006. E-book.

GIMPEL, Jean. **The Medieval Machine**: The Industrial Revolution Of The Middle Ages. 2. ed. rev. [S. l.]: Random House UK, 1992. 294 p. ISBN 0712654844.

GLOBAL Fashion Industry Statistics. **Fashion United**, [S. l.], p. 1, 2021. Disponível em: <https://fashionunited.com/global-fashion-industry-statistics>. Acesso em: 9 set. 2023.

GREENBLATT, Stephen. **Renaissance Self-Fashioning**: From More to Shakespeare. [S. l.]: University of Chicago Press, 2005. 332 p. ISBN 0226306593.

HARRIGAN, Kathryn Rudie. **Strategies for Vertical Integration**. [S. l.]: Lexington Books, 1983. 392 p. ISBN 066906694X.

HU, Z.-H. *et al.* Sustainable Rent-Based Closed-Loop Supply Chain for Fashion Products. **Sustainability**, [s. l.], v. 6, n. 10, p. 7063–7088, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/su6107063>. Acesso em: 3 dez. 2023.

INDÚSTRIA da moda cresce e impulsiona retomada econômica: Produção de roupas dobrou nos últimos 15 anos, demandando um consumo mais cíclico, desde o processo de produção até o descarte das peças. **NSC Total**, [S. l.], p. 1, 1 dez. 2021. Disponível em: <https://www.nsctotal.com.br/noticias/industria-da-moda-cresce-e-impulsiona-retomada-economica>. Acesso em: 25 maio 2023.

INDÚSTRIA têxtil e de confecção faturou R\$ 194 bilhões em 2021. **Abit**, [S. l.], p. 1, 25 jan. 2022. Disponível em: <https://www.abit.org.br/noticias/industria-textil-e-de-confeccao-faturou-r-194-bilhoes-em-2021#:~:text=A%20indústria%20têxtil%20e%20de,roupas%20cresceu%2016%2C9%25>. Acesso em: 25 maio 2023.

ISABEL, A.; RAMOS-PÉREZ, D. Los transportes y la logística en las cadenas globales de producción del sector de la moda rápida: el caso de la empresa española Inditex. **Investigaciones Geográficas**, [s. l.], v. 0, n. 85, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.14350/rig.40002>

JACKSON, Tim; SHAW, D. **Mastering Fashion Buying and Merchandising Management**. 2000th. ed. [S. l.]: Springer, 2017. 216 p. ISBN 0333801652. Disponível em: <https://ereader.perlego.com/1/book/2990598>. Acesso em: 1 jul. 2023.

JENSEN, P. D. Ø.; PEDERSEN, T. The Economic Geography of Offshoring: The Fit between Activities and Local Context. **Journal of Management Studies**, [s. l.], v. 48, n. 2, p. 352–372, 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00967.x>. Acesso em: 1 dez. 2023.

JUILLARD, Béatrice. **Les magasins de nouveautés a paris, de 1810 au debut du xxeme siecle**. 1997. [s. l.], 1997. Disponível em: <http://www.theses.fr/1997PA100098>.

KEMPER, M.; GLOY, Y-S.; GRIES, T. The future of textile production in high wage countries. **IOP Conference Series: Materials Science and Engineering**, [s. l.], v. 254, n. 20, p. 202002, 2017. Disponível em:

<https://doi.org/10.1088/1757-899x/254/20/202002>. Acesso em: 2 dez. 2023.

KINKEL, S. Trends in Production Relocation and Backshoring Activities.

International Journal of Operations & Production Management, [s. l.], v. 32, n. 6, p. 696–720, 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/01443571211230934>.

Acesso em: 1 dez. 2023.

KINKEL, S; ZANKER. New patterns of German production relocation and backshoring activities after the global economic crisis?. *In: 20TH INTERNATIONAL ANNUAL EUROMA CONFERENCE*, 2013, Dublin. **Anais eletrônicos [...]**

ResearchGate, [S. l.]. Disponível em:

https://www.researchgate.net/publication/268075205_New_patterns_of_German_production_relocation_and_backshoring_activities_after_the_global_economic_crisis.

Acesso em: 1 dez. 2023.

LARSEN, M. M.; MANNING, S.; PEDERSEN, T. Uncovering the hidden costs of offshoring: The interplay of complexity, organizational design, and experience.

Strategic Management Journal, [s. l.], v. 34, n. 5, p. 533–552, 2013. Disponível em:

<https://doi.org/10.1002/smj.2023>. Acesso em: 1 dez. 2023.

LANDMARK, A. D.; SJØBAKK, B. Tracking customer behaviour in fashion retail using RFID. **International Journal of Retail & Distribution Management**, [s. l.], v. 45, n. 7/8, p. 844–858, 2017. Disponível em:

<https://doi.org/10.1108/ijrdm-10-2016-0174>. Acesso em: 2 dez. 2023.

LEWIN, A. Y.; MASSINI, S.; PEETERS, C. Why are companies offshoring innovation? The emerging global race for talent. **Journal of International Business Studies**, v. 40, n. 6, p. 901–925, 7 maio 2009.

LIPOVETSKY, Gilles. **O Império do Efêmero**. [S. l.]: Companhia de Bolso, 2009. 352 p. ISBN 8535915125.

LÓPEZ, T. et al. Digital value chain restructuring and labour process transformations in the fast-fashion sector: Evidence from the value chains of Zara & H&M. **Global Networks**, [s. l.], 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/glob.12353>

MAHMOOD, S.; KESS, P. An overview of demand management through demand supply chain in fashion industry. **INTERNATIONAL JOURNAL OF MANAGEMENT SCIENCE AND BUSINESS ADMINISTRATION**, [s. l.], v. 2, n. 12, p. 7–19, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.18775/ijmsba.1849-5664-5419.2014.212.1001>

MCAFEE, A. et al. **Zara : IT for fast fashion**. Boston, Ma: Harvard Business School, 2007. E-book.

MICHETTI, M. **CAPÍTULOS DA MODERNIDADE: Moda E Consumo Na Paris Do Século XIX Miqueli Michetti**. [S. l.: s. n.], 2009. Disponível em: <https://www2.ufff.br/posmoda//files/2008/07/Miqueli-Michetti-09.pdf>. Acesso em: 1 dez. 2023.

MONU JANGID. **ZARA'S CASE STUDY-the strategy of the fast fashion pioneer the strategy of the fast fashion pioneer**. [S. l.], 2022. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/362568585>.

MUKHERJEE, D. Hidden costs of offshore outsourcing: an analysis of offshoring decisions. **Journal of Industry, Competition and Trade**, [s. l.], v. 18, n. 3, p. 303–318, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s10842-017-0259-y>. Acesso em: 1 dez. 2023.

MŁODY, M.; FRATOCCHI, L. Manufacturing offshoring and reshoring in Poland. Evidence from the fashion and electromechanical meta-sectors. **Central European Review of Economics & Finance**, [s. l.], v. 37, n. 2, p. 35–56, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.24136/ceref.2022.008>. Acesso em: 4 jan. 2023.

PHILIPPE PERROT. **Les Dessus Et Les Dessous De La Bourgeoisie : Une Histoire Du Vêtement Au XIXe Siècle**. Bruxelles: Éditions Complexe, 1984.

PLATTER, Thomas. **Thomas Platter's travels in England, 1599**. [S. l.]: J. Cape, 1937. 245 p.

QUANT, Mary. **Quant by Quant: The Autobiography of Mary Quant**. [S. l.]: Victoria & Albert Museum, 2013. 184 p. ISBN 1851776672.

REVE, Torger. The Firm as a nexus of internal and external contracts. *In*: AOKI, Masahiko; GUSTAFSSON, Bo; WILLIAMSON, Oliver. **The Firm as a nexus of treaties**. Londres: Sage, 1990. Disponível em:
<https://archive.org/details/firmasnexusoftre0000unse>. Acesso em: 21 set. 2023.

RICHARDSON, James. Vertical Integration and Rapid Response in Fashion Apparel. **Organization Science**, [S. l.], v. 7, n. 4, p. 400-412, 1996. DOI
<https://doi.org/10.1287/orsc.7.4.400>. Disponível em:
<https://pubsonline.informs.org/doi/10.1287/orsc.7.4.400>. Acesso em: 17 set. 2023.

SARIOĞLU, D. Ö. KÜRESEL TEKSTİL TEDARİK LOJİSTİĞİNDE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK İÇİN YAKIN TEDARİKÇİ (NEARSHORING) STRATEJİSİNİN KULLANIMININ CO2 EMİSYON ÜZERİNE ETKİSİ. **Beykent Üniversitesi Fen Ve Mühendislik Bilimleri Dergisi**, [s. l.], 2023. Disponível em:
<https://doi.org/10.20854/bujse.1272033>. Acesso em: 3 maio 2023.

SCHAMA, Simon. **The Embarrassment of Riches: An Interpretation of Dutch Culture in the Golden**. [S. l.]: Vintage, 1997. 720 p. ISBN 0679781242.

SHELL, Ellen Ruppel. **Cheap: The High Cost of Discount Culture**. 31300th. ed. [S. l.]: Penguin Books, 2010. 296 p. ISBN 0143117637.

SULL, D.; STEFANO TURCONI. **Fast fashion lessons**. [S. l.], 2008. Disponível em:
https://www.researchgate.net/publication/228148899_Fast_Fashion_Lessons.

SUSANA GARRIDO AZEVEDO; CARVALHO, H. Contribution of RFID technology to better management of fashion supply chains. **International Journal of Retail and**

Distribution Management, [s. l.], v. 40, n. 2, p. 128–156, 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/09590551211201874>

SYED TARIQ ANWAR. Zara vs. Uniqlo: Leadership strategies in the competitive textile and apparel industry. **Global Business and Organizational Excellence**, [s. l.], v. 36, n. 5, p. 26–35, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/joe.21805>

TAPLIN, I. M. Who Is to blame? a re-examination of Fast Fashion after the 2013 Factory Disaster in Bangladesh. **Critical Perspectives on International Business**, [s. l.], v. 10, n. 1/2, p. 72–83, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/cpoib-09-2013-0035>. Acesso em: 2 dez. 2023.

TURKER, D.; ALTUNTAS, C. Sustainable Supply Chain Management in the Fast Fashion industry: an Analysis of Corporate Reports. **European Management Journal**, [s. l.], v. 32, n. 5, p. 837–849, 2019. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S026323731400022X>. Acesso em: 2 dez. 2023.

TULIN DZHENGIZ; HAUKKALA, T.; OLLI SAHIMAA. (Un)Sustainable transitions towards fast and ultra-fast fashion. **Fashion and Textiles**, [s. l.], v. 10, n. 1, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1186/s40691-023-00337-9>

VEBLEN, T. **A Teoria Da Classe Ociosa** : Um Estudo Econômico Das Instituições. São Paulo: Nova Cultural, 1988.

VERTICAL INTEGRATION OF SUPPLY CHAIN: PROS AND CONS. **GEP**, [S. l.], p. 1, 4 abr. 2023. Disponível em: [https://www.gep.com/blog/strategy/vertical-integration-of-supply-chain-meaning-risks#:~:text=Vertical%20integration%20is%20a%20supply,control%20of%20distributors%20or%20retailers\).](https://www.gep.com/blog/strategy/vertical-integration-of-supply-chain-meaning-risks#:~:text=Vertical%20integration%20is%20a%20supply,control%20of%20distributors%20or%20retailers).) Acesso em: 1 jul. 2023.

WIESNER, Mary. Spinsters and Seamstresses: Women in Cloth and Clothing Production. In: W. FERGUSON, Margaret; QUILLIGAN, Maureen; VICKERS, Nancy.

Rewriting the Renaissance: The Discourses of Sexual Difference in Early Modern Europe. [S. l.]: University of Chicago Press, 1986. p. 191-2.

WILSON, Elizabeth. **Adorned in Dreams: Fashion and Modernity.** [S. l.]: I.B. Tauris, 2013. 344 p. ISBN 1860649211. Disponível em: <https://archive.org/details/adornedindreamsf0000wils/page/72/mode/2up?view=theater>. Acesso em: 2 jul. 2023.

ZHANG, Dongli. The Revival of Vertical Integration: Strategic Choice and Performance Influences. **Journal of Management and Strategy**, [S. l.], v. 4, n. 1, p. 1-14, 15 fev. 2013. DOI <https://doi.org/10.5430/jms.v4n1p1>. Disponível em: <https://www.sciedu.ca/journal/index.php/jms/article/view/2427>. Acesso em: 17 set. 2023.

ZHANG, Y. *et al.* The impact of artificial intelligence and blockchain on the accounting profession. **IEEE Access**, [s. l.], v. 8, p. 110461–110477, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1109/ACCESS.2020.3000505>