UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

MARISSA YANARA DE GODOY LIMA

MULTIPLICIDADE LÓGICA NA INDÚSTRIA DA MODA:
UMA ANÁLISE SOBRE OS MOVIMENTOS *FAST* E *SLOW FASHION*

Porto Alegre
2026

MARISSA YANARA DE GODOY LIMA

MULTIPLICIDADE LÓGICA NA INDÚSTRIA DA MODA:

UMA ANÁLISE SOBRE OS MOVIMENTOS *FAST* E *SLOW FASHION*

Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito para a obtenção do título de Doutora em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Fernando Dias Lopes

Porto Alegre

2026

CIP - Catalogação na Publicação

Lima, Marissa Yanara de Godoy
Multiplicidade Lógica na Indústria da Moda: uma análise sobre os movimentos fast e slow fashion / Marissa Yanara de Godoy Lima. -- 2026.
100 f.
Orientador: Fernando Dias Lopes.

Tese (Doutorado) -- Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração, Porto Alegre, BR-RS, 2026.

1. Multiplicidade Lógica. 2. Lógica Institucional. 3. Fast Fashion. 4. Slow Fashion. I. Lopes, Fernando Dias, orient. II. Título.

Elaborada pelo Sistema de Geração Automática de Ficha Catalográfica da UFRGS com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

MARISSA YANARA DE GODOY LIMA

MULTIPLICIDADE LÓGICA NA INDÚSTRIA DA MODA:
UMA ANÁLISE SOBRE OS MOVIMENTOS *FAST* E *SLOW FASHION*

Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito para a obtenção do título de Doutora em Administração.

BANCA EXAMINADORA

_____

Orientador: Prof. Dr. Fernando Dias Lopes

Univ. Federal do Rio Grande do Sul

_____

Prof. Dr. Hugo Fanton Ribeiro da Silva

Univ. Federal do Rio Grande do Sul

_____

Prof. Dr. João Marcelo Crubellate

Univ. Estadual de Maringá

_____

Prof. Dr. José Augusto Lacerda Fernandes

Univ. Federal do Pará

Porto Alegre

2026

Aos meus pais, Djair Vicente de Lima e Marisa Vieira de Godoy Lima, que sempre me ensinaram que eu poderia ser tudo o que quisesse - inclusive doutora.

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao meu orientador, Prof. Dr. Fernando Dias Lopes, com quem iniciei esta trajetória ainda no processo seletivo do doutorado. Foi ali, na entrevista, ao ser questionada sobre lógica institucional - tema que eu havia estudado no mestrado e não pretendia trazer para o doutorado, que esse caminho começou a se desenhar. Ao longo dessa jornada, recebi orientação, direcionamento, incentivo e defesa, fundamentais para a construção desta tese e para o meu crescimento, não apenas acadêmico, mas também pessoal.

Durante seis meses, tive a oportunidade de estudar na PARSONS - The New School for Design, em Nova York, com a Profa. Dra. Hazel Clark, que me recepcionou e me acompanhou durante toda a minha estadia. Referência central no tema desta tese, citada em diferentes momentos ao longo do trabalho, sua contribuição foi essencial para o aprofundamento do meu entendimento teórico e para fortalecer minha paixão pelo tema investigado. *Thank you so much, Professor Clark*.

Agradeço também aos professores que participaram da minha banca de qualificação, Prof. Dr. Luis Felipe Nascimento, Prof. Dr. João Marcelo Crubellate e Prof. Dr. José Augusto Lacerda Fernandes. Seus questionamentos e apontamentos foram decisivos para o amadurecimento teórico e empírico deste trabalho.

À minha família, meus pais, Djair e Marisa, e minhas irmãs, Anna e Laiza, pelo incentivo constante, pelo apoio incondicional, pelo amor e pelo acolhimento que sempre me sustentaram ao longo deste percurso.

Ao meu noivo, Érik, por acreditar em mim quando nem eu mesma acreditava. Pelo amor, pela paciência e pelo suporte. Pelos muitos questionamentos que me levaram a pensar e repensar escolhas teóricas, metodológicas e empíricas; por me ouvir pacientemente enquanto eu falava apaixonadamente sobre *fast*, *slow*, obsolescência e lógica. Por ter lido esta tese muitas e muitas vezes e por cada palavra de apoio.

Ao Ben, meu cachorro, pela companhia, pelo amor incondicional e pelos inúmeros lambeijos que marcaram cada momento de escrita desta tese.

Aos meus amigos, que, mesmo à distância, sempre se fizeram presentes. Em especial, à Caroline e à Luciana, por contribuírem para que essa jornada fosse mais leve e divertida e por estarem comigo, sempre.

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

“Buy less. Choose well. Make it last.”

Vivienne Westwood

LIMA, Marissa Yanara de Godoy. **Multiplicidade Lógica na Indústria da Moda:** uma análise sobre os movimentos fast e slow fashion. 2026. 100 p. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2026.

RESUMO

O presente estudo investigou a coexistência de diferentes lógicas institucionais na indústria da moda, especificamente os movimentos *fast* e *slow fashion*, e seus impactos ambientais, sociais e econômicos. A indústria da moda, historicamente marcada por transformações econômicas e culturais, apresenta atualmente dois modelos predominantes: o *fast fashion*, caracterizado pela produção acelerada, pela massificação e pelo descarte rápido de produtos (Fletcher, 2008; Berlim, 2016), e o *slow fashion*, que propõe uma abordagem mais sustentável e ética, pautada na durabilidade, na valorização do trabalho e no consumo consciente (Clark, 2008; Fletcher & Grose, 2012). Essa coexistência reflete uma multiplicidade lógica no setor, na qual diferentes valores, práticas e crenças competem ou se complementam, influenciando o comportamento dos consumidores, as estratégias organizacionais e as políticas ambientais e sociais associadas à moda (Thornton, Ocasio & Lounsbury, 2012). A lógica do *fast fashion* tem sido amplamente criticada por seus impactos negativos, como a exploração da mão de obra, a degradação ambiental e o incentivo ao consumo excessivo. Estudos indicam que a indústria da moda figura entre as mais poluentes do mundo, sendo responsável pela geração expressiva de resíduos têxteis e pelo uso intensivo de recursos naturais. Como contraponto, o *slow fashion* busca redefinir a relação entre moda e sustentabilidade, promovendo práticas produtivas mais éticas e responsáveis. Contudo, a coexistência desses dois movimentos dentro do mesmo campo organizacional gera tensões e contradições que demandam análise, especialmente no que se refere aos limites e à viabilidade econômica da moda sustentável (Raynard, 2016; Picheth & Crubellate, 2019). O objetivo central da pesquisa consistiu em analisar as implicações dessa multiplicidade lógica na indústria da moda, examinando como a convivência entre *fast* e *slow fashion* influencia a dinâmica do setor. Para tanto, buscou-se compreender a trajetória histórica dos movimentos da moda, analisar os impactos ambientais e sociais associados ao *fast fashion* e explorar o *slow fashion* como alternativa crítica no campo. A fundamentação teórica apoiou-se nos estudos sobre lógicas institucionais e multiplicidade lógica, conforme proposto por Thornton, Ocasio e Lounsbury (2012), além de contribuições de autores que discutem consumo, sustentabilidade e práticas produtivas no setor têxtil. A pesquisa adotou uma abordagem qualitativa e exploratória, baseada em um estudo de casos múltiplos envolvendo organizações com diferentes escalas, modelos de negócio e posicionamentos no campo da moda. Foram analisados materiais institucionais e realizadas entrevistas em profundidade com atores diretamente envolvidos nos processos decisórios e produtivos das organizações investigadas. Os resultados indicaram que a sustentabilidade assume significados distintos conforme a lógica organizacional predominante, variando desde estratégias de mitigação de impactos em estruturas produtivas de grande escala até modelos nos quais as dimensões ambientais e sociais constituem a base do funcionamento organizacional. Ao evidenciar a coexistência e a negociação contínua entre diferentes racionalidades, a pesquisa contribui para a compreensão das transformações em curso na indústria da moda e oferece subsídios analíticos para o debate sobre os desafios e as

possibilidades de construção de modelos produtivos mais sustentáveis e socialmente responsáveis.

Palavras-chave: Multiplicidade Lógica. Lógica Institucional. Fast Fashion. Slow Fashion.

LIMA, Marissa Yanara de Godoy. **Multiplicity of Institutional Logics in the Fashion Industry:** an analysis of the fast and slow fashion movements. 2026. 100 p. Thesis (PhD in Administration) – Federal University of Rio Grande do Sul, Porto Alegre, Brazil, 2026.

ABSTRACT

This study investigated the coexistence of different institutional logics in the fashion industry, specifically the fast and slow fashion movements, and their environmental, social, and economic impacts. The fashion industry, historically marked by economic and cultural transformations, currently presents two predominant models: fast fashion, characterized by accelerated production, massification, and the rapid disposal of products (Fletcher, 2008; Berlim, 2016), and slow fashion, which proposes a more sustainable and ethical approach, grounded in durability, the valorization of labor, and conscious consumption (Clark, 2008; Fletcher & Grose, 2012). This coexistence reflects a logic multiplicity within the sector, in which different values, practices, and beliefs compete or complement one another, influencing consumer behavior, organizational strategies, and the environmental and social policies associated with fashion (Thornton, Ocasio & Lounsbury, 2012). The fast fashion logic has been widely criticized for its negative impacts, such as labor exploitation, environmental degradation, and the encouragement of excessive consumption. Studies indicate that the fashion industry ranks among the most polluting in the world, being responsible for the significant generation of textile waste and the intensive use of natural resources. In contrast, slow fashion seeks to redefine the relationship between fashion and sustainability by promoting more ethical and responsible production practices. However, the coexistence of these two movements within the same organizational field generates tensions and contradictions that demand analysis, particularly with regard to the limits and economic viability of sustainable fashion (Raynard, 2016; Picheth & Crubellate, 2019). The central objective of this research was to analyze the implications of this logic multiplicity in the fashion industry, examining how the coexistence of fast and slow fashion influences sectoral dynamics. To this end, the study sought to understand the historical trajectory of fashion movements, analyze the environmental and social impacts associated with fast fashion, and explore slow fashion as a critical alternative within the field. The theoretical foundation was grounded in studies on institutional logics and logic multiplicity, as proposed by Thornton, Ocasio, and Lounsbury (2012), as well as contributions from authors who discuss consumption, sustainability, and productive practices in the textile sector. The research adopted a qualitative and exploratory approach, based on a multiple case study involving organizations with different scales, business models, and positions within the fashion field. Institutional materials were analyzed, and in-depth interviews were conducted with actors directly involved in the decision-making and production processes of the organizations studied. The results indicated that sustainability assumes different meanings depending on the predominant organizational logic, ranging from impact mitigation strategies within large-scale production structures to models in which environmental and social dimensions constitute the foundation of organizational functioning. By highlighting the coexistence and continuous negotiation

between different rationalities, this research contributes to the understanding of ongoing transformations in the fashion industry and offers analytical insights into the challenges and possibilities of building more sustainable and socially responsible productive models.

Keywords: Multiplicity of Institutional Logics. Institutional Logics. Fast Fashion. Slow Fashion.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 12
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA 16
2.1 A Indústria da Moda e o *Fast Fashion* 16
2.2 Obsolescência Programada 19
2.3 Sustentabilidade 21
2.3.1 Impactos Ambientais da Indústria Têxtil e de Confecções 22
2.3.2 A Alternativa Sustentável do Movimento *Slow Fashion* 25
2.4 Lógica Institucional 27
2.4.1 Multiplicidade Lógica 29
3 METODOLOGIA 36
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS 41
4.1 Caracterização 41
4.1.1 Revoada 41
4.1.2 Lojas Renner 44
4.1.3 Ciclo Reverso 47
4.1.4 FARM Rio 50
4.1.5 VEJA 53
4.2 Análise 56
4.2.1 Estratégias de Produção e Modelos de Negócio 56
4.2.2 Sustentabilidade e Impactos Ambientais 60
4.2.2.1 Tipologia Analítica das Formas de Incorporação da Sustentabilidade 64
4.2.3 Relações de Trabalho e Ética na Produção 67
4.2.4 Consumo e Relação com os Clientes 70
4.2.5 Multiplicidade Lógica e Convivência entre Modelos de Negócio 73
5 RESULTADOS E CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA 76
5.1 Resultados Analíticos 77
5.2 Contribuições Teóricas 79
5.3 Contribuições Empíricas 82
5.4 Contribuições Metodológicas 84
6 CONCLUSÃO 88
REFERÊNCIAS 91
APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista Semiestruturado 99

1 INTRODUÇÃO

Popularizado a partir do século XIX, o conceito de moda tem sido atribuído a um sistema que integra o simples uso das roupas a um contexto mais amplo, permeado por valores políticos, sociais e sociológicos (Palomino, 2010). Focada inicialmente na *Haute Couture*, produção artesanal feita sob medida, a moda possuía caráter elitizado e era privilégio de poucos, permanecendo assim por um longo período. No entanto, do período recessivo pós-crise, datado em 1929, originou-se o *Prêt-à-porter* que, segundo Lipovetsky (2007), introduziu o estilismo e a produção em série no mercado da moda. Estimulando, sobretudo, o comércio varejista, esse movimento possibilitou o barateamento das peças e a chegada dos grandes magazines.

Já na década de 90, motivados pela aceleração das vendas, fabricações homogêneas e preços baixos (Berlim, 2016), observou-se a substituição do modelo tradicional pelo *fast fashion*. Uma vez que a qualidade e durabilidade dos produtos deixou de ser relevante, novas estratégias foram adotadas a fim de subsidiar o modelo ora praticado. Nesse contexto, a obsolescência programada vem no sentido de minimizar o tempo de vida útil de determinado produto a fim de estimular o consumo (Packard, 1965). Originada também no período pós-crise, a obsolescência como estratégia surgiu com o objetivo de potencializar a produção e incitar o consumismo, tidos como condições para estabilidade econômica e manutenção dos empregos na época (Packard, 1965).

Genuinamente insustentável, essa estratégia tem contribuído para uma série de impactos no que se refere ao meio ambiente, inclusive a situação dos resíduos sólidos urbanos que, anualmente, contabilizam mais de 2 toneladas (ONU, 2018). Entre o montante mencionado, encontram-se os resíduos provenientes da indústria têxtil e de confecções, estimados em 92 milhões de toneladas por ano (Copenhagen Fashion Summit, 2016) que podem levar até 300 anos para se decompor (Fletcher; Grose, 2012). Esse, no entanto, não é o único impacto ambiental decorrente do processo produtivo. Segundo Lalnunhlimi e Krishnaswamy (2016), a produção têxtil compreende um dos processos industriais mais poluentes do mundo.

Nesse contexto, o movimento *slow fashion* surge com uma proposta de identificar soluções de moda sustentável e estratégias para *design*, produção, consumo, uso e reutilização (Clark, 2008), abarcando desde a conscientização até a

adaptação dos processos produtivos. Contrários em termos de estratégia e principalmente de valores, tais movimentos - *fast* e *slow*, evidenciam a multiplicidade lógica que permeia a cadeia da moda, denotando as diferentes práticas, premissas, crenças e regras que norteiam esse contexto (Thornton; Ocasio; Lounsbury, 2012).

A lógica institucional, conceituada por Friedland e Alford (1991), refere-se aos sistemas de significados e práticas materiais que definem as expectativas e comportamentos em diferentes esferas da vida social. A coexistência de múltiplas lógicas institucionais dentro de um campo organizacional, como a indústria da moda, resulta em uma multiplicidade lógica, na qual diferentes normas e valores competem ou se complementam. Tratando-se especificamente da moda, tem-se o capitalismo como principal motivador dessa dicotomia. Se por um lado, o *fast fashion* ratifica o lucro, a produção e a aceleração de vendas (Berlim, 2016) - alinhado às premissas do capitalismo; no outro, o *slow fashion* opõem-se à produção em massa e ao consumo desenfreado, oferecendo uma forma mais consciente e ética de estar na moda (Clark, 2008). Este cenário de multiplicidade lógica revela a complexidade das interações institucionais e a necessidade de compreender como essas lógicas influenciam e moldam o campo da moda.

As lógicas que se produzem e se consolidam no interior da indústria da moda, portanto, não podem ser compreendidas como escolhas neutras ou exclusivamente organizacionais, mas como expressões das contradições e dos domínios de determinadas ordens institucionais em contextos históricos e institucionais específicos. O fortalecimento do *fast fashion* está associado à predominância da ordem de mercado em determinados períodos, caracterizados pela abertura econômica, pela flexibilização ou fragilidade das legislações trabalhistas e ambientais e pela centralidade do consumo como motor do crescimento econômico. Em contrapartida, iniciativas associadas ao *slow fashion* tendem a refletir maior influência de ordens institucionais vinculadas à sustentabilidade, à democracia e à luta por melhores condições de trabalho, frequentemente fortalecidas em contextos nos quais o Estado democrático de direito exerce papel mais ativo na regulação social e ambiental.

Essa distinção permite compreender por que a incorporação de práticas associadas ao *slow fashion* não se configura, na maioria dos casos, como um movimento puramente voluntarista ou altruísta por parte das organizações. Tais iniciativas emergem, com frequência, como respostas situadas a pressões

institucionais específicas, sejam elas regulatórias, simbólicas ou reputacionais, o que contribui para sua adoção parcial e seletiva. Esse processo ajuda a explicar por que práticas vinculadas ao *slow fashion* são, muitas vezes, incorporadas como estratégias de comunicação ou diferenciação de mercado, com impacto limitado sobre as estruturas produtivas dominantes, reforçando a coexistência, e não a substituição, de lógicas antagonistas no campo da moda.

Isto posto, o presente estudo visa responder ao seguinte questionamento: Como a coexistência de diferentes lógicas institucionais, exemplificadas pelos movimentos *fast* e *slow fashion*, influencia os aspectos ambientais, sociais e econômicos da indústria da moda?

Diante disso, o objetivo geral desta tese consiste em analisar as implicações da coexistência de diferentes lógicas institucionais na indústria da moda, examinando o antagonismo de seus movimentos, *fast* e *slow fashion*, bem como o impacto de suas práticas materiais e construções simbólicas no campo organizacional.

A fim de orientar essa investigação, elencou-se os seguintes objetivos específicos: I. Analisar como diferentes lógicas institucionais se manifestam nas práticas organizacionais da indústria da moda, considerando estratégias produtivas, discursos de sustentabilidade e modelos de negócio; II. Examinar de que maneira organizações associadas aos modelos *fast fashion* e *slow fashion* incorporam e articulam práticas socioambientais em seus arranjos produtivos; III. Identificar tensões, acomodações e combinações entre diferentes lógicas institucionais na indústria da moda; IV. Comparar diferentes modos de incorporação da sustentabilidade, considerando suas implicações organizacionais, simbólicas e materiais e; V. Compreender como a coexistência de múltiplas lógicas institucionais influencia a dinâmica do campo da moda, especialmente no que se refere à legitimação de práticas produtivas e modelos de negócio.

Esta pesquisa se justifica pela necessidade de compreender como as diferentes lógicas institucionais - representadas pelos movimentos *fast* e *slow fashion*, influenciam a indústria da moda. O *fast fashion*, com sua ênfase na produção em massa e no consumo acelerado, contribui significativamente para problemas ambientais, como a geração de resíduos têxteis e o uso insustentável de recursos naturais. O *slow fashion*, por outro lado, propõe práticas mais conscientes e sustentáveis; mas a coexistência dessas lógicas dentro do mesmo campo organizacional cria tensões e desafios que precisam ser investigados, especialmente

no que se refere aos seus impactos ambientais e sociais. Assim, o estudo busca fornecer *insights* que possam contribuir para a transformação da indústria da moda em direção a um futuro mais sustentável e equitativo.

Em termos de estrutura, a tese está organizada da seguinte forma. O Capítulo 2 apresenta a fundamentação teórica, abordando a trajetória histórica da indústria da moda, o surgimento e a consolidação do fast fashion, a estratégia da obsolescência programada, os impactos ambientais da indústria têxtil e as proposições do movimento slow fashion, bem como os principais aportes da perspectiva das lógicas institucionais e da multiplicidade lógica. O Capítulo 3 descreve os procedimentos metodológicos adotados, detalhando a abordagem qualitativa, o desenho de pesquisa, os critérios de seleção dos casos, as técnicas de coleta e análise dos dados. O Capítulo 4 apresenta e analisa os dados empíricos, organizados em subcapítulos que exploram as estratégias de produção e os modelos de negócio, as formas de incorporação da sustentabilidade, as relações de trabalho e ética na produção, as dinâmicas de consumo e relacionamento com os clientes e a convivência entre diferentes lógicas organizacionais no campo da moda. O Capítulo 5 sistematiza os principais resultados da pesquisa e discute suas contribuições analíticas, teóricas, empíricas e metodológicas. Por fim, o Capítulo 6 apresenta as conclusões do estudo, destacando seus principais achados, limitações e possibilidades para pesquisas futuras.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

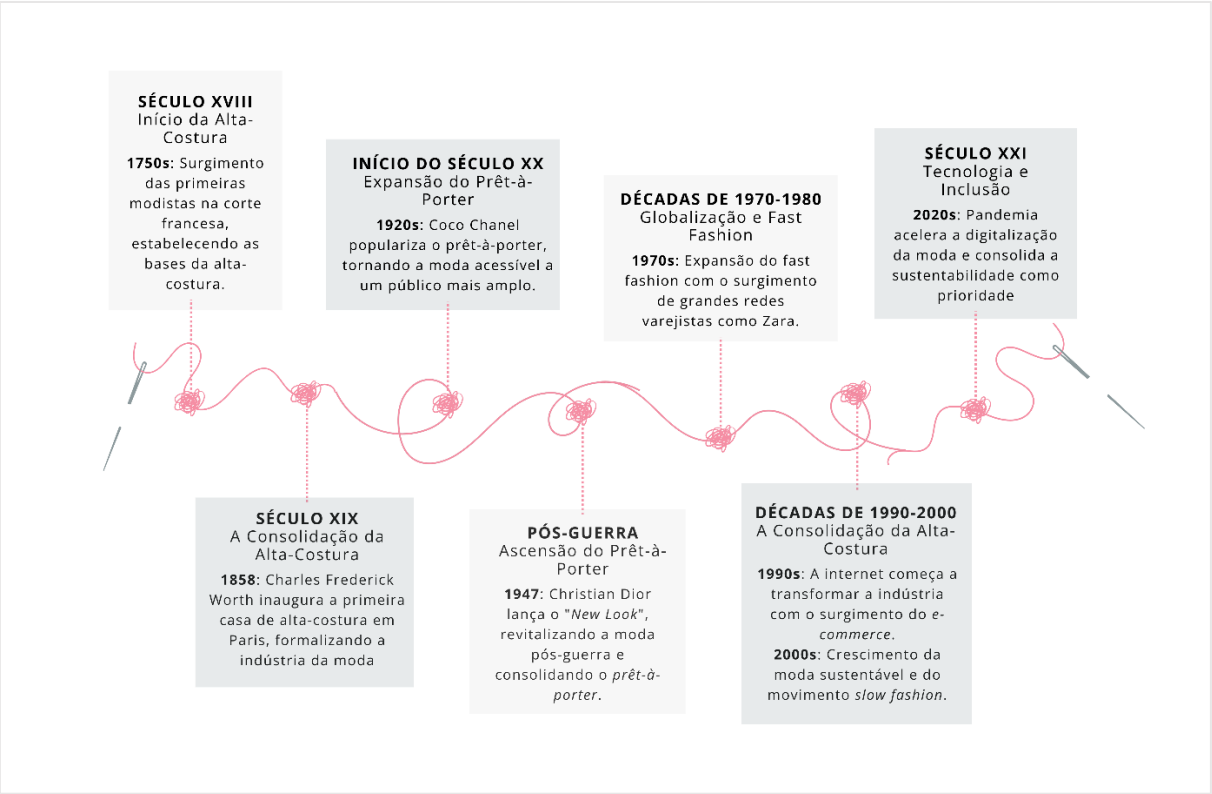
Na fundamentação teórica dessa tese estão contempladas as conceituações e discussões relativas a indústria da moda e o *fast fashion*, onde buscou-se evidenciar a trajetória histórica e social desse relevante setor econômico, bem como suas segmentações e estratégias emergentes; a obsolescência programada, entendida como um meio para intensificação do consumo e consequente satisfação político-financeira e; a sustentabilidade, que permitiu explanações acerca dos impactos ambientais provenientes da indústria têxtil e de confecções e das estratégias sustentáveis derivadas do movimento *slow fashion*.

2.1 A Indústria da Moda e o *Fast Fashion*

Termo originado do latim, moda significa modo, maneira ou comportamento (Palomino, 2010). O conceito surgiu no final da Idade Média, século XV, na cidade de Borgonha, província da França. Abastados pelo comércio, que lhes possibilitou melhores condições de vida e subsistência, os burgueses passaram a reproduzir os tecidos, o jeito de se vestir e se portar da nobreza que, insatisfeita em assemelhar-se a essa recém-criada classe social, passou a utilizar códigos internos, atualizados sistematicamente, e dificultar a cópia dos modelos (Lipovetsky, 1989). Nesse contexto, o desejo de se sentir único e, ao mesmo tempo, conectar-se a um grupo pelo modo de se vestir (Erner, 2005), configura a moda. O período histórico narrado marca não somente a conceituação do termo, mas também uma das premissas fundamentais da moda, sua constante modificação.

Marcada por transformações contínuas, a trajetória da moda tem refletido diferentes mudanças sociais, econômicas e culturais ao longo dos séculos. Para ilustrar essa evolução, a figura a seguir apresenta uma linha do tempo com os marcos históricos mais significativos na história da moda, desde o surgimento da alta-costura no século XVIII até a consolidação de práticas contemporâneas, como o *fast* e o *slow fashion*.

Figura 1 – *Timeline* da Indústria da Moda



Fonte: Elaborado pela autora a partir de Palmer (2001), Evans (2007), Madsen (1990), Troy (2003), Tokatli (2008), Thomas (2007), Fletcher (2008) e Cline (2020).

Democratizando-se a partir do século XIX, a moda, que até então era privilégio de poucos, tornou-se um sistema acessível e pluralizado (Mackenzie, 2010), atendendo as mais diversas classes sociais. Ponderando a disparidade do poder aquisitivo, as necessidades e os desejos da sociedade, segmentou-se a moda em dois eixos principais: *Haute Couture* e *Prêt-à-porter*.

Introduzida por Charles Frederic Worth, a *Haute Couture*, ou Alta-costura, refere-se à criação em escala artesanal de modelos exclusivos feitos sob medida, característicos pela alta qualidade e valores extraordinariamente elevados (Fédération de la Haute Couture et de la Mode, 2020). O conceito nasceu em Paris, em 1858, e foi motivado pela contratação de Worth como estilista da imperatriz Eugênia, mulher de Napoleão III. Diferentemente das costureiras e alfaiates, o estilista passou a ser reconhecido como criador supremo, o que foi instantaneamente legitimado pela alta sociedade (Erner, 2005). A alta-costura, hoje, é comandada pela *Chambre Syndicale de la Couture Parisiense*, um conselho que promove estratégias de crescimento, proteção e formação para o setor.

O *Prêt-à-porter*, ou *ready-to-wear* em inglês, significa pronto para vestir. Estabelecido a partir da crise de 1929 – Grande Depressão, esse modelo surgiu como uma saída às diversas restrições do período recessivo e foi o precursor da produção em série. Naquele momento, abandonou-se a escala artesanal feita sob medida e iniciou-se a confecção de tamanhos predefinidos. Para Lipovetsky (2007, p. 113):

> O *Prêt-à-porter* fundiu a indústria e a moda, a novidade das ruas e o estilo. Tornou a moda acessível a todos, porém com inspiração nas últimas tendências. Por meio do *prêt-à-porter* e da introdução do estilismo, o vestuário produzido em série mudou de estatuto, e tornou-se um produto de moda. A indústria associou-se aos estilistas e o *prêt-à-porter* tornou-se um vestuário com valor, que somou a moda e a estética à produção em série (Lipovetsky, 2007, p. 113).

Nota-se, a partir do exposto, que ao preconizar a produção industrial, o *Prêt-à-porter* possibilitou o barateamento das peças e a chegada dos grandes magazines ao mercado de confecções, estimulando sobretudo o comércio varejista. Reconhecendo a importância das cadeias de varejo para o mercado, Provenzano (2014, p. 15), coloca que "os grandes varejistas conseguem oferecer roupas que carregam informação de moda de forma extremamente veloz, a preços competitivos, para um consumidor que procura consumir a tendência". Característica essa atribuída ao *fast fashion*.

Criado na Europa, na década de 90, o *fast fashion* se estabelece como uma estratégia de comercialização à preço baixo, modelos homogêneos e aceleração de vendas (Berlim, 2016). Ao contrário do modelo tradicional, que se pauta nas agendas internacionais e trabalha com as coleções primavera/verão e outono/inverno, o *fast fashion* dedica-se às microcoleções e chega a lançar um novo acervo a cada quinze dias (Fletcher, 2008).

Focado na geração contínua de lucro em prazos cada vez menores (Berlim, 2016), esse movimento não preza necessariamente pela qualidade do produto, tampouco sua durabilidade. A ideia é comercializar produtos baratos, de baixa qualidade e lançamento continuado, de modo que a viabilidade do negócio se dê pelo volume de vendas e não pelo valor individual das mercadorias.

Sem qualquer apreço ambiental, o *fast fashion* tem sido o principal motivador do comportamento consumista no âmbito da moda (Fletcher, 2008). Responsável por impactos ambientais de grande significância, derivados não somente do processo produtivo, mas principalmente dos resíduos têxteis que são descartados diariamente

de maneira inadequada, este modelo ainda é acusado de minimizar o tempo de vida útil dos produtos comercializados e instigar uma nova compra, ratificando sua natureza insustentável. O capítulo seguinte se propõe a abordar mais profundamente a estratégia mencionada e apresentar o contexto no qual se desenvolveu a obsolescência programada.

2.2 Obsolescência Programada

O termo estratégia, do grego *strategos*, originou-se na Grécia Antiga e significava, inicialmente, "a arte do general" (Wright; Kroll; Parnell, 2000). Sua conotação voltada para guerra foi utilizada por Sun Tzu no livro "A arte da guerra" (Tzu, 1999) e fomentava um discurso baseado na conquista da vitória em determinados tipos de conflito. Já em termos organizacionais, segundo Mintzberg e Quinn (1991), a expressão passou a ser utilizada após 450 a.C., sendo associada a habilidades gerenciais e administrativas.

Enquanto vertente do conhecimento administrativo, a estratégia tende a integrar diversas teorias e versar sobre diferentes concepções e abordagens. Por permear contextos distintos, o conceito de estratégia pode apresentar significativa variação, sendo entendido, na área da Administração, como "políticas, objetivos, táticas, metas, programas, entre outros" (Mintzberg; Quinn, 1991).

Nesse estudo, especificamente, a compreensão de estratégia coincide com o conceito desenvolvido por Thompson Jr. e Strickland III (2000), que a entendem como uma série de mudanças competitivas e abordagens comerciais, dispostas a alavancar o desempenho organizacional e os resultados da empresa.

Tida como uma solução à crise de 1929, pior e mais longo período de recessão econômica do século XX (Lipovetsky, 2007), a obsolescência programada foi concebida como estratégia e naquele momento foi determinante para estimular o consumo e manter as atividades fabris.

A obsolescência, segundo Leonard (2011), é a condição de um produto ou serviço que, embora esteja em perfeito estado de funcionamento, deixa de ser útil. No decorrer de seus estudos, Packard (1965) apresenta as formas pelas quais um produto pode tornar-se obsoleto.

A obsolescência de função, primeiramente, ocorre quando um produto novo ou significativamente melhorado é introduzido ao mercado e, de maneira mais

eficiente, passa a atender as necessidades do cliente. Para Slade (2006), a obsolescência de função, também denominada obsolescência tecnológica, tomou maior proporção a partir da Revolução Industrial e é continuamente estimulada em decorrência dos avanços tecnológicos. A título de exemplo, pode-se citar os serviços de telefonia, fixa e móvel, e os equipamentos de reprodução de vídeo.

Na obsolescência de desejabilidade, "um produto que ainda está sólido, em termos de qualidade ou performance, torna-se gasto em nossa mente porque um aprimoramento de estilo ou outra modificação faz que fique menos desejável" (Packard, 1965, p. 51). Slade (2016) trata essa tipologia como obsolescência psicológica e coloca que a estratégia consiste em manipular os consumidores, fazendo com que se sintam desconfortáveis ao utilizar um produto ultrapassado. Ainda segundo o autor, o *design* passa a ser supervalorizado e dá a falsa impressão de mudança, instigando a compra. O mercado automobilístico, entre outros, consiste em um exemplo adequado a essa situação.

A obsolescência de qualidade, segundo Packard (1965, p. 51), ocorre quando, de maneira planejada, "um produto quebra-se ou se gasta em determinado tempo, geralmente não muito longo". Situações onde a empresa comercializa um bem com probabilidade de vida reduzida, tendo ciência que poderia oferecer um produto com vida útil mais longa (Slade, 2006). O primeiro exemplo histórico da obsolescência de qualidade foi a lâmpada que, dada sua durabilidade, não se fazia economicamente vantajosa para indústria.

Esta última, foco da discussão pretendida por esse estudo, foi a saída estratégica escolhida pelos líderes empresariais e políticos do século XX para potencializarem a produção e incitar o consumismo. Atrelado ao movimento fabril de minimizar a vida útil dos produtos comercializados, campanhas publicitárias encomendadas pelo governo buscavam conscientizar a população que, naquele momento, o aumento do consumo era condição para estabilidade econômica e manutenção dos empregos (Packard, 1965).

Passada a crise, o discurso permaneceu o mesmo. Obstinados pela ascensão econômica, política e social dos Estados Unidos, defendeu-se o consumo como modo de vida, sem que houvesse qualquer preocupação com o impacto ambiental proveniente do volume de resíduos e descartes (Lipovetsky, 2007). Hoje, cerca de noventa anos pós-crise, o consumo ainda é visto como o principal responsável pelo

crescimento econômico (Leonard, 2011), no entanto, os impactos derivados dessa exploração desmedida já são visíveis e desoladamente mensuráveis.

Segundo a Organização das Nações Unidas (ONU, 2018), o volume de resíduos sólidos urbanos (RSU) descartados anualmente no planeta ultrapassa 2 bilhões de toneladas, cerca de 1,2 kg por dia per capita. Em uma relação diretamente proporcional, “países desenvolvidos produzem mais RSU por habitante porque têm níveis mais elevados de consumo” (ONU, 2015, p. 1). Nesse sentido, os Estados Unidos, primeira potência econômica mundial no que diz respeito ao Produto Interno Bruto - PIB (IMF, 2024), ocupa o primeiro lugar no *ranking* mundial, responsável por 624 mil toneladas de RSU diários.

Exposto a condições substancialmente distintas, o Brasil, que ocupa a oitava posição no *ranking* supracitado (IMF, 2024), têm uma produção per capita diária de 387 kg de RSU, o equivalente a 78,6 milhões de toneladas por ano. Segundo especialistas (Abrelpe, 2016), ao analisar comparativamente os resultados de outras nações, percebe-se que, embora caracterize-se como uma economia em desenvolvimento, a produção brasileira de RSU é compatível à de países desenvolvidos. Por outro lado, o padrão de descarte ainda é precário e se equivale aos países pobres, com lixões a céu aberto e pouca reciclagem (Abrelpe, 2016).

Diante da situação descrita, as discussões acerca da sustentabilidade fazem-se amplamente necessárias. Não somente no sentido de remediar o que já foi feito, mas de evitar que os prejuízos causados ao meio ambiente assumam proporções ainda maiores. No capítulo seguinte busca-se resgatar os conceitos-base da sustentabilidade e aproximá-los do contexto desse estudo, focando na indústria da moda e sobretudo nos resíduos têxteis.

2.3 Sustentabilidade

A fim de compreender os impactos negativos provocados pela obsolescência programada e sua estratégia inconsequente de estimular o consumismo, é preciso assimilar o processo histórico que envolve a preocupação com os problemas ambientais e o que vem sendo feito para minimizar a degradação do ambiente, que é resultado da ação do homem.

De maneira tardia, entre os anos 60 e 70, passou-se a notar um maior interesse da sociedade pelos problemas relativos à degradação ambiental (Barbieri,

2004; Pierrí, 2004; Foladori, 2001). Tal movimento vem ocorrer pelo menos três décadas após a crise de 1929 e a adoção da obsolescência como estratégia. Embora inúmeros marcos tenham sido registrados desde então, o que mais se destaca é o relatório elaborado pela Comissão Mundial para o Meio Ambiente e Desenvolvimento (CMMAD). Em 1987 essa comissão apresentou o informe Nosso Futuro Comum e divulgou o termo *desenvolvimento sustentável* como aquele que satisfaz as necessidades das gerações presentes sem comprometer a capacidade das gerações futuras satisfazerem suas próprias necessidades.

Embora reconheçam a relevância do trabalho desenvolvido pela CMMAD, muitos autores criticam o conceito de desenvolvimento sustentável ora elaborado (Foladori, 2001; O'connor, 2000; Dovers, 1997; Seghezzo, 2007) e condenam o caráter antropocêntrico, a falta de universalidade e a priorização do foco econômico da redação. Diante disso, muitas teorias acabaram emergindo, propondo abordagens mais holísticas e integrativas que enfatizam a interconexão entre fatores sociais, econômicos e ecológicos. Essas teorias defendem que a sustentabilidade deve incorporar não apenas o bem-estar humano, mas também a preservação das diversas formas de vida e ecossistemas, sugerindo uma mudança de paradigma para uma perspectiva mais ecocêntrica e inclusiva.

Independentemente das divergências teóricas, radicais ou reformistas, o que se observa é que há um consenso quanto a necessidade de preservação do planeta. Nesse sentido, é preciso ponderar sobre as estratégias que vem ameaçando a sustentabilidade do meio e os consequentes desdobramentos do seu desenvolvimento. Investigar determinados setores produtivos e analisar as práticas que têm legitimado sua insustentabilidade. Ao mesmo tempo, valorizar com mais afinco modelos alternativos que têm por essência o respeito ao meio ambiente e aos recursos naturais.

2.3.1 Impactos Ambientais da Indústria Têxtil e de Confecções

Segundo dados da Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecções - ABIT (2020), esse segmento industrial é responsável por 5,7% do faturamento da Indústria de Transformação no país que, por sua vez, representa 11% do PIB nacional (Mendonça, 2020). A baixa representatividade frente ao PIB, segundo a Federação das Indústrias do Estado de São Paulo - FIESP (2017, p. 8), se deve a "infraestrutura

deficiente, o câmbio excessivamente valorizado, os entraves burocráticos, a elevada carga tributária e os juros e *spread* reais acima da média mundial". Os fatores listados têm comprometido a competitividade da indústria de transformação do país e diminuído seu espaço frente o mercado internacional, contribuindo para uma situação de estagnação econômica.

Visivelmente impactado pela crise, o setor têxtil e de confecções se viu em decréscimo produtivo ao longo de 2016, prejudicado tanto em número de peças, quanto em toneladas. Essa situação acabou atingindo o desempenho financeiro da indústria, que retraiu 5,9% e faturou US$ 37 bilhões (ABIT, 2020).

Ainda assim, o Brasil permanece como o quinto maior produtor têxtil mundial, sendo o único país da América Latina com destaque no *ranking* (Bezerra *et al*, 2014). Além disso, é autossuficiente na produção de algodão e dispõe de uma cadeia têxtil completa, que parte da produção das fibras, passa pelas etapas de fiação, tecelagem, beneficiamento e confecção e chega ao varejo, fortemente representativo.

Seu parque produtivo de confecção é o quarto maior do mundo e abrange 25,2 mil empresas formais, gerando 1,5 milhão de empregos diretos e 8 milhões de indiretos, dos quais 75% constituem-se de mão de obra feminina (ABIT, 2020).

Diante do contexto apresentado, torna-se nítida a relevância econômica e social desse setor para a economia nacional, no entanto, há de se salientar que, em termos ambientais, a produção têxtil caracteriza-se como um dos processos industriais mais poluentes do mundo (Lalnunhlimi; Krishnaswamy, 2016).

Segundo Schonbereger (1999), os impactos decorrentes da cadeia produtiva têxtil percorrem todo o processo fabril, indo desde o plantio do algodão até a comercialização e seu consequente descarte. Já na fase de cultivo do algodão - principal matéria-prima da indústria têxtil brasileira, a grande quantidade de pesticidas, inseticidas e fertilizantes utilizados ocasionam uma série de danos ao ecossistema local, contaminando o ar, a água e o solo. A fibra sintética, por outro lado, não depende da lavoura ou safra. Ela deriva de matérias-primas simples como o petróleo, por exemplo, que são submetidas a processos industriais e reagentes químicos. Trata-se de um processo altamente tóxico e poluente.

Nas etapas de fiação e tecelagem, os impactos ambientais ficam por conta do ruído e do calor proveniente das máquinas. Devido a exposição continuada a esses fatores, não somente o meio ambiente acaba prejudicado, mas também os

colaboradores que, em muitos casos, não dispõem de acompanhamento relativo à saúde ocupacional e segurança do trabalho.

O beneficiamento é o período mais crítico no que se refere a contaminação ambiental. Esse estágio compreende os processos de alvejamento, tingimento, acabamento e estamparia do algodão já fiado e tecido (Santos, 2011) e carece de uma quantidade exorbitante de água. Segundo Leão *et al* (2002), cada quilo de tecido demanda até 150 litros de água. Desses, 88% são descartados como efluentes líquidos e 12% perdidos por evaporação. No que tange aos efluentes, dado o grande número de produtos químicos utilizados, o risco de contaminação é elevado. Problemas no abastecimento público, comprometimento do abastecimento industrial e problemas na indústria da pesca, na navegação, agropecuária e recreação são alguns dos possíveis desdobramentos da má gestão dos efluentes têxteis (Ferreira; Spanhol; Keller, 2009).

Na etapa de confecção, final do processo produtivo, o grande vilão é o retalho. Seja por erro na produção ou basicamente pelas sobras de tecido, 10% de toda produção têxtil vira descarte (ABIT, 2020). De acordo com o Sindicato das Indústrias de Fiação e Tecelagem do Estado de São Paulo - Sinditêxtil-SP (2013), mais de 170 mil toneladas de aparas têxteis são descartadas no Brasil anualmente. Desse total, cerca de 90% acabam em aterros sanitários ou lugares impróprios. (Sinditêxtil-SP, 2013). Somente no Bom Retiro, região central de São Paulo e maior polo confeccionista da América Latina, são geradas diariamente 16 toneladas de resíduos têxteis (Zonatti, 2016). Conforme a ABIT (2020), embora existam algumas iniciativas regionais de coleta, separação e armazenamento desse material, grande parte ainda é descartada inadequadamente.

Lamentavelmente, os impactos ambientais não se limitam aos processos produtivos. O descarte do produto final, realizado pelo cliente varejista, tem se apresentado como um dos principais problemas ambientais contemporâneos. Intensificado pelo *fast fashion* e sua aceleração no que diz respeito a produção, consumo e descarte de peças do vestuário, o volume de resíduos têxteis tem aumentado exponencialmente e motivado uma série de discussões e questionamentos.

Segundo o Copenhagen Fashion Summit - CFS (2016), ao longo de 2015 foram descartados 92 milhões de toneladas de resíduos têxteis em todo o mundo. No Brasil, segundo a ABRAMACO (2017), respeitando o mesmo período analisado pela

CFS, o volume foi de 170 mil toneladas. Considerando o volume de descartes e o período de decomposição dos materiais, o impacto ambiental torna-se exorbitante. Segundo Fletcher e Grose (2012), o tecido de algodão leva entre 10 e 20 anos para se decompor totalmente. O tecido sintético, porém, pode chegar a 300 anos. À vista disso, nota-se que o problema decorrente do descarte excessivo e inconsciente dos resíduos têxteis não tende a afetar somente a geração atual, mas também as subsequentes. Ações imediatistas e focadas no curto prazo propendem a resultados não tão efetivos, portanto, é necessário que haja uma mudança de cultura que, de maneira holística, abarque desde a conscientização até a dinâmica dos processos produtivos.

2.3.2 A Alternativa Sustentável do Movimento *Slow Fashion*

O movimento *slow fashion* é contrário à produção em massa e o consumo desenfreado e surge como uma alternativa sustentável frente ao *fast fashion*. A terminologia foi criada em 2008 pela inglesa Kate Fletcher, consultora e professora de *design* sustentável do Centre for Sustainable Fashion do London College of Fashion e teve como inspiração o movimento *slow food*. Segundo Fletcher (2008), o *slow fashion* não é um limitador de velocidade, mas uma visão de mundo diferente que promove a variedade e multiplicidade de produção e consumo de moda e celebra o prazer e a diversidade cultural dentro dos limites biofísicos.

Trata-se de um termo utilizado para identificar soluções de moda sustentável e estratégias para *design*, produção, consumo, uso e reutilização, bem como oferecer uma forma mais consciente e ética de estar na moda (Clark, 2008). Partindo desse conceito, serão apresentadas algumas das estratégias relativas a esse movimento, envolvendo não somente a parte operacional, como o *design* e a produção, mas também a questão comportamental, representada pelo consumo, uso e reutilização.

No que se refere ao *design*, prioriza-se o clássico ao invés das súbitas tendências, o que contribui para longevidade das peças. Ao contrário do *fast fashion*, que chega a lançar cinquenta e duas coleções por ano, o *slow fashion* foca em criações versáteis e atemporais e, normalmente, trabalha com duas coleções anuais: primavera/verão e outono/inverno. A matéria-prima selecionada tem origem natural e, por vezes, provêm de recursos sustentáveis, tal como a reciclagem e o

reaproveitamento de recursos, levando em conta não somente a estética da peça, mas principalmente a sua durabilidade.

Na produção observam-se processos mais lentos e programados. A diminuição do impacto ambiental surge como consequência de um ritmo mais saudável, alinhado aos ciclos naturais. A mão de obra humanizada, premissa básica desse modelo, apresenta-se em prol das melhores condições de trabalho e em contrariedade às condições análogas à escravidão, que ainda assolam a indústria da moda.

Em relação ao consumo, o movimento *slow fashion* prega pela conscientização e consequente mudança de comportamento, visando os impactos ambientais e sociais. Além disso, segundo Jung e Jin (2016), o modo de pensar, agir e consumir devem ser norteados pelo seguinte raciocínio: "qualidade acima de quantidade" (*quality over quantity*). Segundo os autores (Jung; Jin, 2016), os consumidores são encorajados a comprar menos em volume e maior qualidade ao criar uma melhor compreensão dos produtos que eles consomem. Tal afirmativa justifica a relevância de se evidenciar os percalços operacionais da indústria têxtil e as possíveis implicações de sua negligência.

O uso está diretamente relacionado a escolha e manejo das peças. Dado o processo de fabricação e a qualidade da matéria-prima utilizada, a durabilidade do produto torna-se um dos diferenciais do *slow fashion*. Nesse sentido, o uso pode ser estendido e não há necessidade de se adquirir uma excessiva quantidade de peças, "menos é mais" (*less is more*) (Johansson, 2010).

A última estratégia evidenciada por Clark (2008) diz respeito a reutilização e, nesse contexto, o meio mais comum é o brechó. Os *thrift stores*, termo utilizado em inglês, surgiram com os mercados de pulgas da Europa (Crane, 2006) e chegaram ao Brasil no século XIX, junto à primeira loja de roupas e objetos usados do Rio de Janeiro. A palavra brechó, portanto, deriva da má compreensão do nome do proprietário dessa loja, senhor Belchior (Emidio; Sabione, 2010). Voltado para compra e venda de roupas e artigos de segunda mão, o brechó era comumente associado a mofo, traça e naftalina, opção para aqueles que detinham menor poder aquisitivo. Com o tempo essa imagem foi sendo desconstruída, o que levou à democratização e popularização dos brechós. Hoje o mercado consumidor é formado pelas mais diversas classes sociais, faixas etárias e perfis. Segundo especialistas, além da economia em si, o aumento significativo da demanda por produtos de segunda-mão,

pode ser atribuído à valores como sustentabilidade e consciência de consumo (Sebrae, 2015).

Por fim e, ainda no que se refere à reutilização, defendida pelo movimento *slow fashion*, cabe mencionar o *upcycling*. Para McDonough e Braungart (2002), trata-se da transformação de resíduos em produtos de maior significância – conceito correlato à economia circular (Ellen Macarthur Foundation, 2015). Na indústria da moda, engloba também a criação de novas peças a partir de itens antigos ou "fora de moda". Mais que reciclagem, o *upcycling* alia sustentabilidade e inovação.

2.4 Lógica Institucional

Linha de pesquisa emergente dentro dos estudos organizacionais (Thornton, 2001), a lógica institucional - originada dos estudos de Friedland e Alford (1991), pode ser entendida como um conjunto de "práticas materiais, premissas, valores, crenças e regras através dos quais os indivíduos produzem sua substância material, organizam o tempo e o espaço e dão sentido a sua realidade" (Thornton; Ocasio, 1999, p. 804). Entendimentos comuns e interpretações convergentes (Fligstein; Mcadam, 2011) capazes de formar identidades - individuais, coletivas e organizacionais, e nortear o contexto social.

Abrangendo tanto o material quanto o simbólico, a perspectiva da lógica institucional se diferencia da teoria neoinstitucional inicial ao focar em como as práticas e normas institucionais são internalizadas e refletidas nas ações e decisões dos atores sociais. Enquanto a teoria neoinstitucional tradicional, desenvolvida por Meyer e Rowan (1977) e DiMaggio e Powell (1983), tende a enfatizar a conformidade com normas estabelecidas e a padronização das práticas organizacionais em resposta a pressões institucionais, a lógica institucional explora como as normas e valores institucionalizados são profundamente incorporados pelas organizações e moldam a interpretação e a prática cotidiana. Meyer e Rowan (1977) argumentam que as organizações adotam práticas institucionais não apenas para atender a pressões externas, mas também para garantir a legitimidade e a sobrevivência. DiMaggio e Powell (1983) ao introduzirem o conceito de isomorfismo institucional, complementam essa leitura ao demonstrar como organizações inseridas em um mesmo campo tendem a se tornar semelhantes ao longo do tempo, ainda que preservem margens de interpretação e adaptação.

A abordagem da lógica institucional considera que as práticas e crenças que constituem uma lógica institucional não apenas orientam o comportamento organizacional, mas também estruturam a forma como os atores interpretam e respondem às suas experiências e contextos. Isso implica em uma análise mais detalhada de como as normas e valores são vivenciados e como influenciam o comportamento organizacional e a tomada de decisão (Thornton; Ocasio, 2008). A internalização dessas lógicas institucionais sugere que as organizações não apenas adaptam suas práticas para atender às expectativas externas, mas também reinterpretam e ajustam essas práticas com base em suas próprias percepções e experiências.

Além disso, a lógica institucional enfoca o papel das práticas e dos processos simbólicos na criação e manutenção da ordem social, destacando a importância das representações culturais e das normas compartilhadas na construção de significado e identidade organizacional. A literatura enfatiza que os processos simbólicos são fundamentais na criação e reforço das lógicas institucionais. Greenwood, Oliver, Sahlin e Suddaby (2008) destacam que as organizações não são apenas influenciadas pelas lógicas institucionais, mas também desempenham um papel ativo na sua configuração. Esse processo de construção de significado e identidade ocorre através da adoção e adaptação das práticas e normas institucionais, bem como pela negociação e redefinição contínua dessas normas no contexto organizacional.

Avanços mais recentes no campo dos estudos organizacionais têm ampliado essa perspectiva ao demonstrar que as lógicas institucionais não operam de forma isolada ou estática, mas interagem continuamente com outras racionalidades sociais, econômicas e ambientais. Estudos contemporâneos destacam que, especialmente em campos marcados por pressões socioambientais crescentes, como o da moda, as lógicas institucionais passam a incorporar demandas relacionadas à sustentabilidade, à responsabilidade social e à ética, reconfigurando práticas organizacionais e discursos estratégicos (Durand; Thornton, 2018; Lähteenkorva, 2025).

A perspectiva da lógica institucional oferece, assim, uma base teórica robusta para compreender como organizações são moldadas por expectativas institucionais múltiplas e, simultaneamente, contribuem para a configuração do campo institucional mais amplo. Essa abordagem é particularmente relevante para a análise de setores caracterizados por disputas simbólicas e materiais intensas, nos quais diferentes racionalidades coexistem e são continuamente negociadas.

2.4.1 Multiplicidade Lógica

A coexistência de diferentes lógicas institucionais em um mesmo campo organizacional - este último definido como um “conjunto de organizações similares e diferentes, porém interdependentes, operando numa arena funcionalmente específica” (Machado-da-Silva; Guarido Filho; Rossoni, 2006, p. 162), é comum em uma ampla variedade de campos (Besharov; Smith, 2014). De acordo com Raynard (2016), essa multiplicidade ocorre devido à sobreposição de prescrições institucionais, criando situações onde diferentes lógicas competem por legitimidade ou cooperam em termos de complementaridade. Friedland e Alford (1991) afirmam que a própria sociedade pode ser entendida como um sistema interinstitucional contraditório, constituído a partir de diferentes lógicas e ordenamentos institucionais. Segundo os autores, o mercado, o estado, a democracia, a família e a religião são as principais ordens institucionais da sociedade contemporânea, constituintes de ‘lógicas centrais’ (Friedland; Alford, 1991); algumas vezes congruentes, outras concorrentes. Thornton, Ocasio e Lounsburry (2012) propõem a inclusão de mais duas ordens e defendem a comunidade e as profissões como igualmente importantes no que se refere à sua influência para com a sociedade O quadro 1 sistematiza essas ordens institucionais, seus elementos centrais e as lógicas associadas, servindo como base analítica para a compreensão da multiplicidade lógica no campo organizacional da moda.

Quadro 1 – Ordens Institucionais

Ordem Institucional	***Conceito***	***Elementos Centrais***	***Lógica Institucional***
Mercado	A ordem institucional do mercado é baseada na troca econômica e na maximização do lucro, onde a eficiência e a competição são valores centrais.	• Concorrência • Preço • Troca	Busca pela eficiência econômica e maximização do lucro.
Estado	A ordem do Estado está fundamentada na regulação, soberania e provisão de bens públicos, buscando o bem-estar social.	• Regulação • Soberania • Cidadania	Provisão de bens públicos, regulação do comportamento e bem-estar social.
Democracia	A ordem democrática valoriza a igualdade, participação cidadã e deliberação, com foco na representação	• Igualdade • Participação cidadã • Deliberação	Representação popular, direitos civis e políticos.

	popular e nos direitos civis.		
Família	A ordem familiar centra-se nas relações de parentesco e laços afetivos, valorizando a continuidade familiar e o cuidado.	• Laços afetivos • Relações de parentesco	Cuidado, continuidade familiar e proteção.
Religião	A ordem religiosa é orientada pela fé, moralidade e tradição, oferecendo uma lógica que visa a salvação espiritual e a adesão a princípios morais.	• Fé • Moralidade • Tradição	Salvação espiritual e adesão aos princípios morais.
Comunidade	A ordem comunitária enfoca a solidariedade e coesão social, com ênfase no bem-estar coletivo e nas redes de apoio.	• Solidariedade • Coesão social • Redes de apoio	Bem-estar coletivo e apoio mútuo.
Profissões	A ordem profissional está estruturada em torno da expertise e da ética, com foco no serviço à comunidade e na autonomia profissional.	• Expertise • Ética profissional • Qualificação	Serviço à comunidade, autonomia profissional e prática ética.

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Friedland e Alford (1991) e Thornton, Ocasio e Lounsburry (2012).

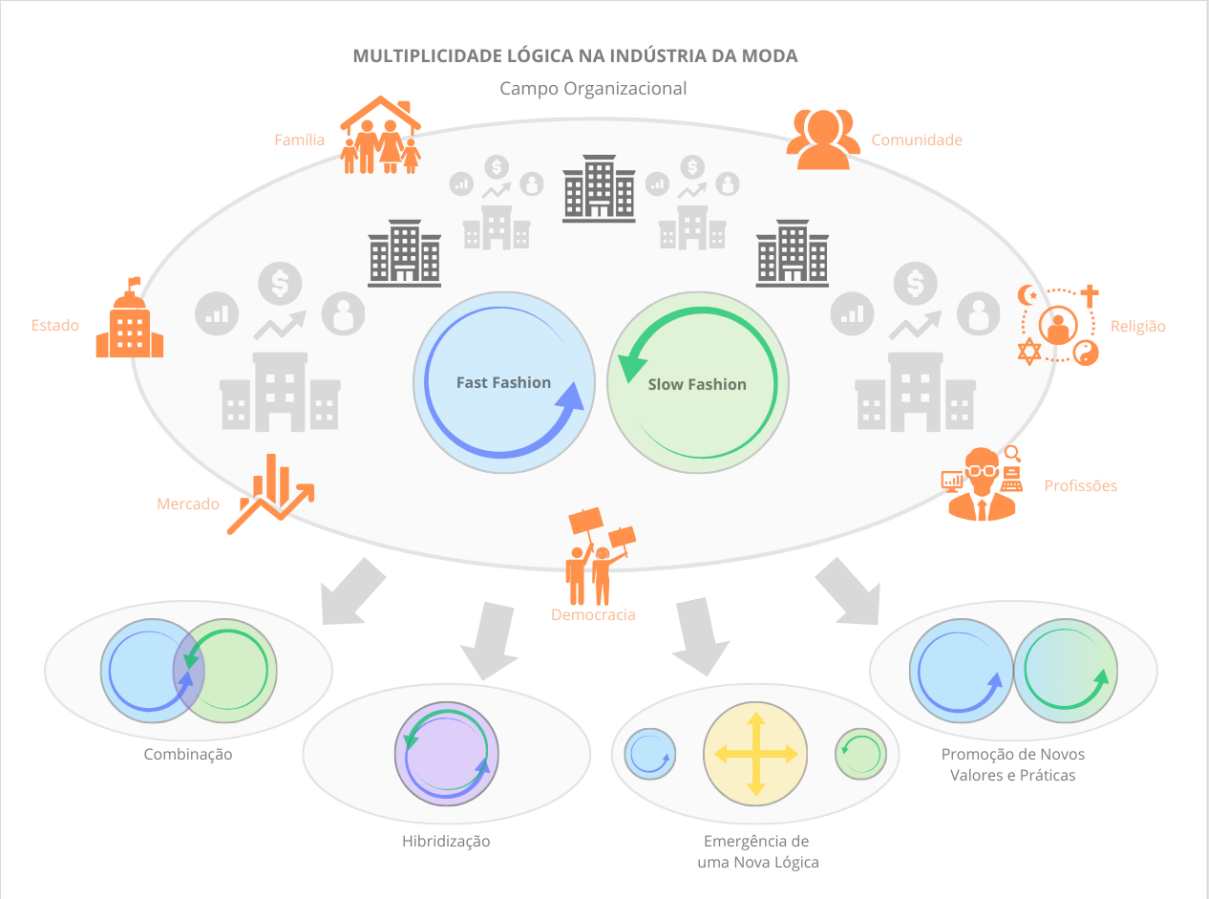
Pesquisas mais recentes têm enfatizado que a multiplicidade lógica não deve ser compreendida apenas como fonte de conflito ou instabilidade, mas também como condição para a inovação e a adaptação organizacional. Estudos demonstram que diferentes lógicas podem coexistir de forma construtiva, sendo mobilizadas seletivamente conforme contextos, arenas decisórias e pressões institucionais específicas (Lähteenkorva, 2025).

Esse movimento de coexistência pode gerar consequências diversas, que variam da desorganização interna ao fortalecimento da sustentabilidade organizacional. Besharov e Smith (2014) argumentam que tais efeitos dependem da forma como as lógicas são instanciadas nas práticas organizacionais. Thornton, Ocasio e Lounsbury (2012) reforçam essa perspectiva ao destacar que as lógicas moldam tanto ações rotineiras quanto decisões estratégicas, permitindo que atores organizacionais mobilizem diferentes racionalidades para legitimar escolhas e justificar práticas.

No debate contemporâneo sobre sustentabilidade, a multiplicidade lógica tem sido apontada como elemento central para compreender como organizações conciliam demandas econômicas, ambientais e sociais. Estudos recentes indicam que a sustentabilidade emerge, frequentemente, como uma lógica transversal, que se articula com lógicas de mercado, profissionais e comunitárias, produzindo arranjos híbridos e soluções organizacionais situadas (Znagui, 2021; Lähteenkorva, 2025).

Picheth e Crubellate (2019) identificam quatro movimentos possíveis frente à multiplicidade lógica: combinação, hibridização, emergência de uma nova lógica e promoção de novos valores e práticas, conforme ilustrado na Figura 2. Esses movimentos evidenciam que a multiplicidade lógica envolve processos ativos de negociação, acomodação e transformação, e não uma simples justaposição de racionalidades.

Figura 2 – Movimentos possíveis frente à multiplicidade lógica na indústria da moda



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Segundo os autores, a combinação refere-se à integração de elementos de diferentes lógicas, buscando uma abordagem sinérgica que capture o melhor de cada uma (Picheth e Crubellate, 2019). Essa estratégia visa conciliar práticas e valores aparentemente contraditórios, criando uma síntese que se alinhe com os objetivos da organização. Essa abordagem permite que as organizações adaptem e ajustem suas estratégias para maximizar a eficiência e a coesão interna, equilibrando as demandas de diferentes lógicas institucionais e melhorando sua capacidade de resposta ao ambiente externo (Battilana; Dorado, 2010).

A hibridização representa a fusão de diferentes lógicas para criar uma nova abordagem que transcende as categorias tradicionais. Nesse processo, as organizações podem desenvolver identidades híbridas que combinam elementos aparentemente opostos, gerando inovação e adaptabilidade (Picheth; Crubellate, 2019). Raynard (2016) complementa que as organizações híbridas frequentemente operam em zonas de ambiguidade institucional, o que lhes permite explorar sinergias entre lógicas concorrentes e, assim, criar novos modelos operacionais que refletem essa combinação de princípios aparentemente contraditórios. A hibridização é uma forma de inovação organizacional que emerge da necessidade de adaptação a contextos complexos e variados, e permite que as organizações experimentem novas formas de operação e identidade (Greenwood; Oliver; Sahlin; Suddaby, 2008). Esse conceito é fundamental para entender como as organizações podem integrar práticas divergentes para criar soluções inovadoras e eficazes que atendam às múltiplas demandas institucionais (Besharov; Smith, 2014).

A emergência de uma nova lógica refere-se à criação de uma perspectiva única que não é simplesmente uma combinação de lógicas existentes, mas sim uma evolução que surge em resposta à multiplicidade lógica. Essa nova lógica institucional surge especialmente em momentos de alta complexidade, quando as organizações precisam superar as limitações das lógicas existentes para enfrentar novos desafios institucionais (Raynard, 2016). A emergência dessa nova lógica pode oferecer uma abordagem original e eficaz para os desafios enfrentados pelas organizações, permitindo-lhes inovar e redefinir suas práticas e estratégias em um ambiente institucional em mudança (Dorado, 2005). A capacidade de desenvolver novas lógicas institucionais pode levar a uma transformação significativa das práticas e das normas no campo organizacional, refletindo uma adaptação estratégica que vai além da simples acomodação de lógicas pré-existentes (Pache; Santos, 2013).

A promoção de novos valores e práticas envolve a defesa ativa e a adoção de elementos de uma lógica específica, buscando influenciar as normas e as expectativas do campo organizacional. Isso pode levar a uma transformação mais ampla das práticas e valores predominantes, moldando o próprio campo organizacional (Teixeira; Roglio; Ferreira, 2017). A promoção de novos valores pode ocorrer quando organizações de destaque são capazes de institucionalizar práticas emergentes e criar pressões sobre o campo organizacional, reconfigurando o equilíbrio de poder entre as lógicas (Raynard, 2016). Ao promover esses novos valores, as organizações não apenas adaptam suas operações, mas também desempenham um papel ativo na reconfiguração das normas e expectativas institucionais (Teixeira; Roglio; Ferreira, 2017). Esse processo é fundamental para entender como as organizações podem exercer influência sobre o campo institucional mais amplo e contribuir para a mudança e a inovação dentro de seu contexto (Scott, 2014). Buscando sintetizar as ideias apresentadas e, associá-las ao campo organizacional aqui abordado, elaborou-se o quadro 2, destacando o conceito e as implicações práticas dos diferentes movimentos possíveis frente à multiplicidade lógica na indústria da moda:

Quadro 2 – Conceitos e Implicações Práticas

Movimentos	***Conceito Aplicado***	***Implicações Práticas***
Combinação	Integração de elementos das lógicas de *fast fashion* e *slow fashion*, buscando sinergia ao capturar o melhor de cada uma.	A combinação resulta em práticas organizacionais que tentam conciliar os objetivos de produção rápida e em larga escala com uma maior preocupação ambiental e social. Esta abordagem possibilita que as empresas atendam às demandas dos consumidores por moda acessível, ao mesmo tempo em que adotam práticas sustentáveis.
Hibridização	Fusão de diferentes lógicas para criar uma nova abordagem que transcende as categorias tradicionais.	A hibridização leva à criação de uma nova identidade organizacional que combina elementos das lógicas originais de maneira inovadora. As empresas que adotam esta abordagem conseguem diferenciar-se no mercado ao combinar a agilidade do *fast fashion* com os valores do *slow fashion*, promovendo inovação e adaptabilidade.
Emergência de uma Nova Lógica	Criação de uma nova lógica institucional que não é simplesmente uma combinação de	A emergência de uma nova lógica implica uma transformação estrutural nas práticas

	fast e *slow fashion*, mas que representa uma evolução conceitual em resposta à multiplicidade lógica.	organizacionais e na forma como o mercado é entendido. Essa nova lógica redefine as normas e valores do campo, permitindo que as organizações adotem abordagens completamente novas para enfrentar desafios contemporâneos.
Promoção de Novos Valores e Práticas	Adoção e defesa ativa de uma lógica específica para moldar e influenciar normas e práticas dentro do campo organizacional da moda.	A promoção de novos valores e práticas resulta na transformação gradual das normas e expectativas dentro do campo organizacional. Empresas que adotam esta estratégia buscam disseminar práticas e valores de uma lógica específica, como o *slow fashion*, moldando o comportamento de outros atores no campo e incentivando mudanças mais amplas.

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

A multiplicidade lógica tem grande importância para a manutenção da estabilidade e para a capacidade de adaptação das instituições. A presença de várias lógicas permite que as organizações respondam de maneira eficaz a pressões internas e externas, ajustando suas práticas e estratégias conforme necessário (Kraatz e Block, 2008). Esse dinamismo é essencial para a sobrevivência e o sucesso das organizações em ambientes institucionais que estão em constante evolução. A capacidade de integrar diferentes lógicas e de desenvolver práticas híbridas é fundamental para a inovação e a resiliência organizacional pois permite que as organizações criem modelos de negócios e práticas operacionais que são mais eficazes e responsivas às mudanças no ambiente institucional.

A complexidade associada à multiplicidade lógica também pode ser vista como uma fonte de criatividade e inovação. Segundo Thornton, Ocasio e Lounsbury (2012), as lógicas institucionais fornecem um repertório cultural de elementos que os atores podem combinar e recombinar de diferentes formas. Essa capacidade de bricolagem institucional permite que as organizações desenvolvam soluções únicas e inovadoras para problemas complexos, aproveitando a diversidade de lógicas como uma vantagem competitiva. Assim, a multiplicidade lógica não apenas desafia as organizações a navegar em contextos complexos, mas também oferece oportunidades para a experimentação e a inovação que podem levar a avanços significativos em suas práticas e desempenho.

Ainda, a multiplicidade lógica implica em uma necessidade contínua de negociação e equilíbrio dentro das organizações. A gestão eficaz dessa multiplicidade requer uma compreensão profunda das diferentes lógicas coexistentes, bem como das formas como essas lógicas podem ser harmonizadas ou reconciliadas para alcançar os objetivos organizacionais. A capacidade de uma organização em equilibrar múltiplas lógicas depende não apenas de sua estrutura interna, mas também da flexibilidade na definição de suas prioridades estratégicas, o que exige líderes com uma visão clara das demandas de seu ambiente institucional.

Isto posto, a multiplicidade lógica não se resume à coexistência passiva de diferentes lógicas, mas representa uma força ativa que impulsiona a inovação e a transformação dentro dos campos organizacionais. Ao adotar estruturas híbridas e promover a inovação institucional, as organizações não apenas conseguem lidar com as tensões entre lógicas conflitantes, mas também podem redefinir as normas e padrões estabelecidos, moldando o campo organizacional de modo a favorecer a sustentabilidade e a inovação (Raynard, 2016).

3 METODOLOGIA

Este capítulo detalha a abordagem metodológica adotada para atingir os objetivos da pesquisa, que consistiram em analisar os efeitos e implicações da coexistência de diferentes lógicas institucionais na indústria da moda, examinando o antagonismo entre os movimentos *fast* e *slow fashion*, assim como o impacto de suas práticas materiais e construções simbólicas. A escolha por uma abordagem qualitativa mostrou-se adequada à natureza do problema investigado, uma vez que não se buscou mensurar variáveis, mas compreender práticas, interpretações e arranjos organizacionais em contextos específicos, especialmente em um campo marcado pela coexistência de múltiplas racionalidades.

Envolvendo uma indústria mundialmente relevante e uma estratégia de comercialização um tanto quanto polêmica - economicamente rentável e ambientalmente destrutiva, observou-se a relevância do contexto como norteador das relações pessoais e comerciais e determinante no que se refere às formulações estratégicas e seus decorrentes impactos. Tratando-se de um assunto ainda pouco explorado, sobretudo em contexto nacional, esta pesquisa assumiu um caráter exploratório que, segundo Flick (2004), pauta-se na profunda investigação de um evento, problema ou situação com o propósito de compreender as razões e/ou motivações para determinadas práticas e comportamentos, o que assegurou maior domínio acerca do problema de pesquisa. Nesse sentido, a abordagem exploratória permitiu acessar não apenas descrições do fenômeno, mas também os significados atribuídos pelos atores organizacionais às suas práticas, especialmente no que se refere às tensões entre sustentabilidade, produção e consumo. Tratando-se especificamente do *fast fashion*, buscou-se compreender os impactos ambientais de sua atividade, englobando não somente os processos produtivos, mas também a questão comportamental ligada ao consumo. No que tange ao *slow fashion*, o propósito foi evidenciar as práticas alternativas emergidas desse movimento, apresentando-o como uma ruptura paradigmática, fomentador de uma cultura "*less is more*" (Johansson, 2010).

Propondo-se a descrever o contexto social e a evolução histórica de uma indústria produtiva e seus movimentos correlatos pró e contra consumo, esta pesquisa caracterizou-se também como descritiva, tendo como base a apresentação dos fatos e fenômenos da realidade pesquisada (Triviños, 1987). Para tanto, os fenômenos

foram observados a partir de diferentes fontes de dados, permitindo uma maior explanação acerca do contexto retratado. Essa combinação, segundo Maxwell (1996), tende a reduzir a possibilidade de enviesamentos ou limitações próprias de um único método, assegurando maior confiabilidade ao estudo. Essa estratégia configura um processo de triangulação de dados, no qual diferentes fontes empíricas são mobilizadas para fortalecer a consistência analítica e reduzir vieses interpretativos associados ao uso de uma única fonte.

Assim, considerando a amplitude da temática e sua dimensão transformativa, optou-se pela realização de estudo de casos múltiplos que, de maneira geral, pautam-se na descrição holística e intensiva de determinado fenômeno (Merriam, 1998). Para Godoy (1995, p. 25), o principal objetivo do estudo de caso é "[...] visar o exame detalhado de um ambiente, de um simples sujeito ou de uma situação em particular", que é o que se pretende com esta pesquisa. A opção pelo estudo de casos múltiplos permitiu analisar o fenômeno em diferentes contextos organizacionais, possibilitando a identificação de padrões, contrastes e variações nas formas de incorporação das lógicas institucionais. Para Yin (2001) trata-se de um estudo global de maior robustez, cujas provas resultantes são consideradas mais convincentes. Assim, os estudos de casos selecionados auxiliaram na compreensão dos fenômenos pesquisados, possibilitando a análise das estratégias derivadas da indústria da moda e seus potenciais desdobramentos no que tange à sustentabilidade. Buscou-se organizações atuantes no sistema *fast fashion*, *slow fashion* e híbrido, abarcando assim uma representação abrangente da diversidade de lógicas presentes na indústria da moda. A seleção dos casos foi intencional e orientada por critérios teóricos, buscando maximizar a diversidade de configurações organizacionais e o potencial analítico da comparação, em vez de representatividade estatística. Essa seleção estratégica permitiu uma comparação e análise aprofundada das diferentes abordagens e suas consequências em termos de práticas materiais, construções simbólicas e impactos ambientais, sociais e econômicos. A fim de diferenciá-las, alguns critérios foram adotados, conforme apresentado no Quadro 3:

Quadro 3 – Critérios de Escolha

	Fast Fashion	***Slow Fashion***	***Híbrido***
Modelo de Produção	Produção em massa, rápida e voltada para a alta rotatividade de produtos.	Adoção de processos artesanais, realizados em menor escala e com foco na durabilidade e qualidade.	Combina elementos de ambos os sistemas, adaptando-se às demandas do mercado de forma flexível.
Ciclo de Produção	Ciclo de produção curto, com lançamentos frequentes de novas coleções para acompanhar as tendências.	Ciclo de produção mais longo, com menor frequência de lançamentos e maior foco na criação e produção.	Pode variar dependendo das estratégias adotadas pela empresa, podendo ter ciclos de produção mais rápidos ou mais lentos.
Impacto Ambiental	Maior impacto ambiental devido à produção em massa, uso intensivo de recursos naturais e descarte rápido de produtos.	Procura reduzir o impacto ambiental, utilizando materiais sustentáveis, técnicas de produção éticas e promovendo a reutilização e reciclagem de materiais.	Pode adotar práticas sustentáveis em certos aspectos da produção, mas também pode enfrentar desafios ambientais semelhantes ao *fast fashion* em outros aspectos.
Ética e Condições de Trabalho	Associado a condições de trabalho precárias e baixos salários, especialmente em fábricas localizadas em países subdesenvolvidos e em desenvolvimento.	Condições de trabalho justas e éticas, valorizando a mão de obra qualificada e garantindo um ambiente de trabalho seguro.	Pode variar dependendo das políticas de responsabilidade social corporativa da empresa e de suas cadeias de fornecimento.
Preço e Valor	Produtos geralmente mais acessíveis, mas com menor qualidade e durabilidade.	Produtos relativamente mais caros devido à produção mais sustentável e ética, mas valorizados por sua alta qualidade, durabilidade e exclusividade.	Pode oferecer uma variedade de preços e qualidade, dependendo das linhas de produtos e das estratégias de marketing da empresa.

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Os critérios apresentados no Quadro 3 foram utilizados como referência analítica para orientar a seleção e a comparação dos casos, permitindo identificar diferentes combinações entre lógicas produtivas.

No que se refere à coleta de dados empíricos, a pesquisa contou com a realização de entrevistas em profundidade com representantes de cinco organizações atuantes na indústria da moda, as quais foram conduzidas de forma semiestruturada, com base em um roteiro previamente elaborado, permitindo garantir comparabilidade

entre os casos e, ao mesmo tempo, flexibilidade para aprofundar temas emergentes ao longo das interações. Os encontros ocorreram em ambiente virtual, foram gravados com autorização dos participantes e posteriormente transcritos integralmente para análise. Os participantes ocupavam posições estratégicas em suas respectivas organizações, com envolvimento direto em processos relacionados à produção, sustentabilidade, *compliance* e estruturação dos modelos de negócio. A seleção dos entrevistados considerou sua capacidade de articular aspectos operacionais e institucionais das organizações, assegurando maior densidade interpretativa aos dados coletados e alinhamento com os objetivos analíticos da pesquisa. Esse critério contribuiu para garantir a relevância e a profundidade das informações coletadas, uma vez que os entrevistados possuíam visão estratégica e operacional sobre os modelos organizacionais analisados. O Quadro 4 apresentou a relação das organizações analisadas e o perfil dos entrevistados, indicando empresa, cargo e vínculo organizacional:

Quadro 4 – Organizações analisadas e perfil dos entrevistados

Empresa	***Identificação do Entrevistado(a)***	***Cargo do Entrevistado(a)***	***Caracterização do vínculo***
Revoada	E1	Sócia-fundadora	Cofundadora da empresa, com atuação direta na definição do modelo de negócio e na condução das parcerias produtivas.
Ciclo Reverso	E2	Proprietária	Responsável pela gestão da organização e pela articulação das atividades de reaproveitamento de resíduos e inclusão produtiva.
VEJA	E3	Coordenador de Impacto e Compliance	Atuação voltada ao acompanhamento de práticas de impacto socioambiental e conformidade na cadeia produtiva.
Lojas Renner	E4	Especialista de Compliance	Atuação relacionada a políticas de compliance, governança e diretrizes da empresa.
FARM Rio	E5	Gerente de Produtos	Atuação nos processos de desenvolvimento de produtos e na interface entre criação e

	estrutura organizacional.

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Partindo da proposta de Clark (2008), que aponta diferentes estratégias para “sustentabilizar” a indústria da moda, esta pesquisa buscou analisar, por meio de documentos institucionais e entrevistas, em que medida tais estratégias vinham sendo adotadas pelas organizações investigadas e quais deslocamentos lógicos puderam ser observados a partir dessas práticas. Para o tratamento dos dados, recorreu-se à análise de conteúdo, técnica que possibilitou a identificação de padrões, recorrências e sentidos latentes nos materiais analisados. O processo analítico envolveu leitura sistemática das transcrições e documentos, codificação temática e construção progressiva de categorias analíticas, em um movimento iterativo entre teoria e empiria. Essa abordagem permitiu articular os dados empíricos ao referencial teórico adotado, evidenciando como diferentes lógicas institucionais se manifestam e se combinam no campo da moda contemporânea.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

Este capítulo apresenta e analisa os dados empíricos coletados ao longo da pesquisa, a partir do estudo de casos múltiplos selecionados. Inicialmente, realizou-se a caracterização das organizações investigadas, com o objetivo de contextualizar suas trajetórias, modelos de atuação e posicionamentos no campo da moda. Na sequência, os dados provenientes das entrevistas e dos documentos institucionais foram analisados à luz do referencial teórico, buscando compreender como diferentes lógicas institucionais se manifestam, coexistem e se articulam nas práticas organizacionais. A organização deste capítulo seguiu, portanto, um movimento que parte da descrição contextual para a análise interpretativa, permitindo uma compreensão integrada dos fenômenos observados.

4.1 Caracterização

A caracterização das organizações investigadas teve como finalidade apresentar o contexto no qual os dados empíricos foram produzidos. Este subcapítulo descreve a trajetória, o modelo de atuação e os principais elementos organizacionais das empresas selecionadas, com base em documentos institucionais e entrevistas realizadas com representantes das organizações. A apresentação buscou oferecer uma visão contextualizada de cada caso, sem antecipar interpretações analíticas, permitindo a compreensão das especificidades de cada organização antes da discussão dos dados à luz do referencial teórico.

4.1.1 Revoada

A Revoada surgiu em 2013, sob iniciativa de suas fundadoras, Adriana Tubino e Itiana Pasetti. Naquele período, ambas já atuavam na indústria da moda e do design e compartilhavam a sensação de desconforto diante do volume de descarte e do ritmo acelerado da produção no setor. Adriana trabalhava com design e conduzia um estúdio próprio, enquanto Itiana atuava em uma grande empresa de moda. Apesar de buscarem, na vida cotidiana, práticas de consumo mais conscientes, percebiam que seu trabalho seguia contribuindo para um sistema baseado no excesso. Como relata a sócia-fundadora (E1), “ambas víamos muito excesso de consumo e excesso de

descarte de material, basicamente, resumindo o incômodo” (Entrevista, Revoada, 2025). A partir desse incômodo, passaram a buscar maneiras de trabalhar que fizessem mais sentido para elas.

Foi nesse processo que surgiu a ideia de testar materiais descartados como matéria-prima para novos produtos. Antes mesmo de conhecerem o conceito de economia circular - que só se tornaria mais difundido no Brasil alguns anos depois, começaram a experimentar câmaras de pneus, tecidos de guarda-chuva e outros resíduos que pudessem ser transformados em peças utilitárias. Como explica a entrevistada (E1), “a gente foi olhar para o lixo, para o resíduo, como uma matéria-prima possível de ser reutilizada” (Entrevista, Revoada, 2025). A partir dessa decisão, a marca começou a desenvolver produtos que, desde o início, mantinham um design simples, funcional e atemporal, característica que se tornou parte importante da identidade da Revoada.

À medida que os primeiros produtos foram tomando forma, tornou-se necessário estruturar um fluxo de obtenção de materiais. A empresa passou então a comprar câmaras de pneus de borracheiros e tecidos de guarda-chuvas de cooperativas de triagem, incorporando catadores como parceiros. O processo de costura também foi organizado de modo descentralizado, envolvendo cooperativas e grupos de costureiras que, ao longo do tempo, passaram a fazer parte importante do trabalho da Revoada. Em alguns contextos, a própria marca apoiou a formação de novos grupos, ofertando cursos de corte e costura e orientações que contribuíram para a criação de redes locais de produção. Segundo a sócia-fundadora (E1), essa dimensão social se fortaleceu com o tempo: “hoje em dia o impacto social está ganhando mais espaço dentro da Revoada, mais atenção; como algo tão importante quanto beneficiar o meio ambiente” (Entrevista, Revoada, 2025).

Nos primeiros anos, a Revoada atuou diretamente com o consumidor final, oferecendo produtos que traziam em suas etiquetas a história do resíduo, a quantidade de materiais reaproveitados e as pessoas envolvidas na fabricação. Essa abordagem aproximou o público da narrativa da marca e contribuiu para a formação de uma comunidade engajada. Como observa o site institucional, a Revoada reúne “uma marca brasileira de produtos para pessoas e empresas, um negócio de impacto socioambiental e uma consultoria, com foco em sustentabilidade”, destacando a importância de comunicar a trajetória dos materiais e das pessoas envolvidas (Revoada, 2025). A fala da entrevistada (E1) complementa esse aspecto ao lembrar

que “o nosso público B2C sempre foi super engajado… as pessoas recolhiam guarda-chuva da rua para nos trazer” (Entrevista, Revoada, 2025).

Com a visibilidade alcançada no mercado consumidor, a Revoada passou a receber solicitações de empresas interessadas em adquirir seus produtos em quantidade maior, o que deu origem à frente de brindes corporativos. Com o tempo, essas parcerias passaram a levantar novas demandas, e muitas organizações começaram a questionar a possibilidade de transformar os seus próprios resíduos, especialmente uniformes, em novos produtos. Desse processo surgiu a consultoria que hoje recebe o nome de Design Vital, responsável por atuar desde o diagnóstico dos resíduos até a concepção do produto final, incluindo a formação ou o fortalecimento de grupos de costureiras e a organização dos fluxos necessários ao atendimento de cada cliente. Segundo a sócia-fundadora (E1), “as empresas começaram a nos procurar querendo saber se era possível fazer com o resíduo delas” (Entrevista, Revoada, 2025), e esse movimento acabou consolidando uma frente estratégica para a marca.

A migração progressiva do foco B2C para o B2B introduz tensões importantes do ponto de vista analítico. Embora amplie a escala de impacto ambiental e social, esse reposicionamento também aproxima a Revoada de lógicas corporativas associadas à previsibilidade, à padronização e ao cumprimento de prazos e volumes. A entrevistada (E1) reconhece que projetos de maior escala exigem a ampliação da rede de parceiros produtivos e a coordenação de múltiplos atores, o que demanda maior formalização de processos e controles (Entrevista, Revoada, 2025). Esse processo ilustra um dos dilemas recorrentes da economia circular: a necessidade de conciliar flexibilidade, artesanalidade e impacto social com exigências operacionais típicas de contratos corporativos.

Do ponto de vista da literatura crítica, esse movimento pode ser compreendido como uma tensão entre a lógica da economia circular e a lógica de mercado. Estudos apontam que iniciativas circulares, ao buscarem escala e inserção em cadeias corporativas, enfrentam riscos de perda de autonomia, aumento da complexidade operacional e dependência de fluxos constantes de resíduos, cuja disponibilidade nem sempre é previsível (Korhonen; Honkasalo; Seppälä, 2018; Geissdoerfer et al., 2017). No caso da Revoada, a dependência de resíduos específicos, como uniformes ou câmaras de pneus, implica a necessidade de alinhar projetos a demandas

empresariais e contratos pontuais, o que pode gerar descontinuidades produtivas e desafios de planejamento.

Além disso, a economia circular baseada em resíduos enfrenta limites estruturais amplamente discutidos na literatura, como a impossibilidade de circularidade infinita, a degradação dos materiais ao longo do tempo e a dificuldade de conciliar impacto ambiental positivo com viabilidade econômica de longo prazo (Zink; Geyer, 2017). Esses limites não invalidam o modelo da Revoada, mas ajudam a contextualizá-lo como uma iniciativa situada, que opera em constante negociação entre princípios socioambientais e restrições materiais e econômicas.

Ao longo de sua trajetória, a Revoada consolidou-se como um negócio de impacto que articula reaproveitamento de resíduos, geração de trabalho e prestação de serviços a empresas. A análise de sua caracterização evidencia um modelo organizacional fortemente orientado pela sustentabilidade, mas atravessado por tensões relacionadas à escala, à previsibilidade e à inserção em mercados corporativos. Esses elementos reforçam a compreensão de que a economia circular, longe de constituir uma solução linear ou isenta de contradições, opera como um campo de experimentação organizacional marcado por compromissos, ajustes e negociações contínuas entre diferentes lógicas institucionais.

4.1.2 Lojas Renner

A trajetória das Lojas Renner S.A. se inicia ainda na primeira metade do século XX, quando o grupo A. J. Renner abriu seu primeiro ponto de venda voltado ao consumidor final em 1922, dando origem ao que, décadas mais tarde, se transformaria em uma das principais varejistas de moda do país. A formalização da operação no formato atual ocorreu em 1965, momento em que a empresa passou a expandir sua presença nacional e a estruturar seu modelo de varejo de maneira integrada. Ao longo dos anos, a Renner incorporou mudanças operacionais e práticas de relacionamento com o público, ampliou sua rede de lojas e consolidou sua atuação no varejo de moda brasileiro.

O site institucional caracteriza a empresa como “um ecossistema de moda e *lifestyle*”, composto por diferentes marcas e formatos de negócio e baseado na integração entre canais físicos e digitais. Até 2024, o grupo ultrapassava 660 lojas distribuídas entre Brasil, Argentina e Uruguai, reunindo também as operações de

Camicado e Youcom. Os resultados financeiros divulgados acompanham essa expansão: a empresa registra receita líquida anual superior a R$ 12 bilhões e, em 2023, apresentou lucro líquido acima de R$ 1 bilhão (Lojas Renner, 2025). Esses números auxiliam a dimensionar a escala do negócio e seu posicionamento no setor. Contudo, a centralidade desses indicadores financeiros evidencia que a lógica econômica e as imperativas de crescimento permanecem dominantes, mesmo em um cenário de pressões sociais e ambientais crescentes.

A Renner atua principalmente no varejo B2C, oferecendo moda feminina, masculina, infantil, acessórios e produtos de *lifestyle*. O portfólio é amplo e reúne tanto peças básicas quanto itens ligados a tendências. Segundo a especialista de compliance da organização (E4), essa diversidade está vinculada à própria dinâmica da empresa: “a gente quer ser *fast fashion*, mas temos também um público fiel às peças básicas, que permanece com a gente” (Entrevista, Lojas Renner, 2025). Essa combinação entre rotatividade e permanência mostra a coexistência de diferentes ritmos dentro da operação.

A atualização constante do sortimento é um elemento central no funcionamento da Renner. A empresa trabalha com um fluxo contínuo de lançamentos, com entrada de novidades ao longo da semana, característica que aproxima sua operação do modelo *fast fashion*. Equipes de produto monitoram referências externas, pesquisas de tendências e mudanças comportamentais, ajustando as coleções de acordo com a demanda do mercado. A entrevistada (E4) observa que essa lógica acompanha a trajetória da empresa: “a Renner trabalha com muita velocidade, com lançamento constante, acompanhando muito de perto o que está acontecendo fora” (Entrevista, Lojas Renner, 2025). Ela também destaca que algumas linhas permanecem mais estáveis, voltadas a consumidores que buscam itens essenciais, compondo um equilíbrio entre produtos de ciclo curto e peças de maior durabilidade dentro da grade.

A estrutura de governança corporativa acompanha a escala da organização. Como companhia aberta, a Renner adota códigos de conduta, políticas de *compliance* e processos de conformidade aplicados ao relacionamento com fornecedores, incluindo auditorias e diretrizes socioambientais. A adoção voluntária das normas internacionais de reporte IFRS S1 e S2, com antecedência ao prazo previsto pela regulamentação brasileira, sinaliza uma estratégia de alinhamento às expectativas de investidores e ao discurso contemporâneo de transparência corporativa (Associação

Nacional dos Executivos de Finanças, 2023). Do ponto de vista interno, a especialista de compliance (E4) destaca que esse aparato formal é percebido como necessário diante da complexidade da cadeia produtiva, especialmente em segmentos mais sensíveis, como o jeans, ainda que reconheça os limites de controle integral sobre todos os fornecedores (Entrevista, Lojas Renner, 2025).

Nos últimos anos, a sustentabilidade passou a ocupar espaço significativo na estratégia corporativa da Renner. Relatórios institucionais e comunicações públicas indicam metas como a redução de 55% das emissões por peça produzida até 2030, o uso crescente de matérias-primas consideradas mais responsáveis e o fortalecimento de programas de economia circular e de apoio a mulheres e comunidades (CNN Brasil, 2023). A empresa afirma que 100% do algodão utilizado em suas peças é proveniente de fontes certificadas, incluindo algodão orgânico, BCI (*Better Cotton Initiative*) e fibras recicladas, além da ampliação contínua de linhas classificadas como de menor impacto ambiental. Segundo a entrevistada (E4), essa agenda foi incorporada como um pilar estratégico, mas permanece atravessada por desafios operacionais: *"*é um pilar, mas também um aprendizado constante para toda a companhia*"* (Entrevista, Lojas Renner, 2025).

Entretanto, a incorporação da sustentabilidade corporativa também apresenta limites que merecem problematização. Embora os relatórios institucionais enfatizem compromissos com transparência e governança responsável, avaliações independentes indicam que a maioria das empresas de moda no Brasil ainda divulga informações de forma parcial sobre suas cadeias produtivas e impactos socioambientais (Fashion Revolution, 2022). No Fashion Transparency Index Brazil, a Renner obteve pontuação superior à média do setor, mas o próprio relatório ressalta que persistem lacunas relevantes na divulgação de fornecedores, dados comparáveis ao longo da cadeia e informações detalhadas sobre condições de trabalho e remuneração (Fashion Revolution, 2022). Essa distinção entre transparência formal e transparência substantiva é analiticamente relevante, pois evidencia que compromissos públicos podem coexistir com limites estruturais de rastreabilidade e controle.

Essa tensão também se insere em um contexto setorial mais amplo. Mesmo diante do avanço de iniciativas de governança e sustentabilidade, a indústria da moda global segue sendo alvo de críticas recorrentes relacionadas à produção em larga escala, à complexidade das cadeias globais e à dificuldade de assegurar padrões

homogêneos de responsabilidade socioambiental (Fashionnetwork Brasil, 2023). Esses referenciais externos contribuem para problematizar o posicionamento da Renner, indicando que, apesar de avanços institucionais, a sustentabilidade corporativa permanece condicionada por entraves sistêmicos associados ao modelo predominante de *fast fashion*.

Ao articular operações de grande escala, presença nacional e regional, estrutura formal de governança e metas públicas de sustentabilidade, a Renner consolida um modelo de varejo caracterizado pela diversidade de produtos e pela renovação contínua do sortimento. Os dados financeiros, operacionais e sociais divulgados pela empresa permitem dimensionar a amplitude de sua atuação no setor de moda. Ao mesmo tempo, as evidências externas e as falas da entrevistada indicam que a sustentabilidade se constrói em um espaço de negociação contínua entre eficiência econômica, controle produtivo e demandas socioambientais, revelando os limites e as possibilidades de transformação no interior de um modelo orientado à escala e à velocidade.

4.1.3 Ciclo Reverso

A Ciclo Reverso é uma organização sediada na Região Metropolitana de Porto Alegre que atua na gestão e transformação de resíduos sólidos, articulando essa dimensão ambiental à inclusão produtiva de mulheres. Sua trajetória teve início em 2009, quando passou a receber banners descartados de empresas que buscavam alternativas ao envio desses materiais para o descarte, o que levou à estruturação de um fluxo próprio de coleta, triagem, higienização e reaproveitamento (Ciclo Reverso, 2025). Segundo a proprietária (E2), esse início ocorreu de maneira experimental, a partir da percepção de que havia demanda reprimida por soluções para resíduos gráficos e de que seria possível desenvolver novos produtos a partir desses materiais (Entrevista, Ciclo Reverso, 2025).

Com o avanço das atividades, a organização ampliou o escopo de resíduos recebidos e, a partir de 2018, incorporou materiais têxteis, especialmente uniformes corporativos. A introdução desse novo tipo de insumo modificou significativamente o volume e a variedade de resíduos processados, permitindo desenvolver diferentes itens conforme a demanda das empresas parceiras. A entrevistada (E2) explica que esse movimento ocorreu porque muitas organizações procuravam alternativas

específicas para seus próprios resíduos, sobretudo uniformes que exigiam descaracterização antes do reaproveitamento, o que ampliou as possibilidades de produção e diversificou o catálogo de itens gerados (Entrevista, Ciclo Reverso, 2025). Segundo dados disponibilizados pela própria Ciclo Reverso, o acúmulo dessas operações resultou no reaproveitamento de mais de 200 toneladas de resíduos ao longo de sua trajetória (Ciclo Reverso, 2025).

A dimensão social é parte estruturante do funcionamento da Ciclo Reverso e acompanha o processo de transformação dos materiais desde suas etapas iniciais. A organização desenvolve atividades de formação e trabalho com grupos de mulheres em situação de vulnerabilidade, que passam a integrar as fases de corte, costura e finalização dos produtos. Como relata proprietária (E2), as formações abordam “meio ambiente, direitos das mulheres e técnicas específicas de produção”, articulando aspectos técnicos e sociais para fortalecer a autonomia das participantes (Entrevista, Ciclo Reverso, 2025). Em 2025, por exemplo, a organização participou de projetos que capacitaram cerca de 60 mulheres da Região Metropolitana de Porto Alegre em técnicas vinculadas ao reaproveitamento têxtil.

Os grupos de trabalho possuem dinâmicas distintas, organizadas conforme as necessidades e possibilidades de cada território. Alguns atuam em espaços comunitários, outros em instituições sociais e outros nas residências das participantes, o que permite conciliar o trabalho produtivo com responsabilidades familiares. A entrevistada (E2) destaca que “cada grupo se organiza como consegue”, e que a Ciclo Reverso não interfere na estrutura interna de funcionamento, respeitando seus modos de organização e as formas de divisão das tarefas (Entrevista, Ciclo Reverso, 2025). Essa flexibilidade é parte essencial do modelo, que se orienta pela adaptação às realidades das mulheres envolvidas e pela geração de renda de modo compatível com suas rotinas.

A relação entre a Ciclo Reverso e os grupos ocorre por meio de contratos quando há pessoa jurídica ou representante formal, assegurando clareza nos termos de remuneração. A entrevistada (E2) ressalta que a organização opta deliberadamente por remunerar valores superiores aos praticados pelas facções têxteis tradicionais, ainda que isso reduza as margens da operação, pois o objetivo envolve garantir trabalho digno e evitar reproduzir práticas convencionais do setor (Entrevista, Ciclo Reverso, 2025). Essa decisão reflete um posicionamento explícito de não reproduzir práticas precarizantes amplamente associadas à indústria da moda,

reforçando o compromisso com trabalho digno e inclusão produtiva. Ao mesmo tempo, esse arranjo evidencia uma tensão recorrente entre objetivos socioambientais e a sustentabilidade econômica do negócio.

A estrutura interna da Ciclo Reverso combina áreas de criação, modelagem, logística e articulação comunitária. As etapas de desenvolvimento, prototipagem e adequação técnica são conduzidas por designer e modelistas vinculadas à organização, que também realizam a capacitação dos grupos sempre que um novo produto é incorporado ao portfólio. Do ponto de vista operacional, a proprietária (E2) aponta desafios recorrentes, como a necessidade de ampliação da equipe administrativa, custos logísticos elevados e a compreensão, por parte do mercado, de que a Ciclo Reverso não atua como entidade assistencialista, mas como um negócio de impacto que integra gestão de resíduos e inclusão produtiva (Entrevista, Ciclo Reverso, 2025).

A atuação da Ciclo Reverso revela, ainda, tensões associadas ao próprio modelo da economia circular. Embora o reaproveitamento de resíduos constitua a base da operação, a disponibilidade e a regularidade dos materiais dependem diretamente das decisões e dos fluxos das empresas parceiras, especialmente no segmento B2B. Essa dependência limita a previsibilidade produtiva e condiciona a escala da operação, evidenciando fragilidades estruturais frequentemente apontadas em análises críticas da economia circular. Assim, ainda que o modelo contribua para a redução de resíduos e para a geração de trabalho e renda, ele permanece inserido em um sistema mais amplo de produção e descarte, sobre o qual a organização exerce controle apenas parcial.

Ao integrar destinação de resíduos, desenvolvimento de produtos e geração de renda em territórios periféricos, a Ciclo Reverso consolidou um arranjo que combina dimensões ambientais e sociais em um mesmo fluxo de trabalho. Sua trajetória foi construída a partir da experiência acumulada com diferentes materiais e da relação contínua com empresas interessadas em alternativas ao descarte tradicional, ao mesmo tempo em que fortaleceu redes de mulheres que enfrentam dificuldades de inserção no mercado formal. O conjunto dessas práticas ajuda a caracterizar o modelo que sustenta a organização e evidencia o percurso construído desde o início das atividades.

4.1.4 FARM Rio

A FARM Rio surgiu no final da década de 1990, a partir de um pequeno estande na feira independente Babilônia Feira Hype, no Rio de Janeiro, onde suas fundadoras, Kátia Barros e Marcello Bastos, apresentaram suas primeiras criações. A marca nasceu em um contexto de produção autoral e independente, marcada por roupas femininas de forte identidade visual, inspiradas na estética carioca e em referências ligadas à natureza, às cores tropicais e ao imaginário urbano do Rio. Com o tempo, essa identidade tornou-se elemento estruturante do desenvolvimento da marca, que consolidou um repertório baseado em estampas vibrantes, modelagens fluidas e na valorização de uma ideia de “brasilidade” traduzida em design (FARM Rio, 2025).

A partir do crescimento no mercado nacional, a FARM Rio expandiu suas operações e passou a atuar com lojas próprias, franquias e presença digital, diversificando seu portfólio e ocupando diferentes regiões do país. O site da marca destaca a construção de um universo que combina moda, cultura e estilo de vida, posicionando a FARM Rio como uma marca que produz não apenas peças de vestuário, mas também uma experiência associada ao “viver carioca”. No decorrer dos anos, esse posicionamento contribuiu para a formação de uma base de consumidores que se identifica com a combinação entre design autoral, sensação de leveza e narrativas que remetem à natureza, ao tropicalismo e à estética solar característica da marca (FARM Rio, 2025).

A expansão internacional marcou uma nova fase da trajetória da FARM Rio, que passou a atuar em diferentes mercados e a abrir lojas em outros países, ampliando a circulação de seus produtos e adaptando sua comunicação para novos públicos. Essa internacionalização reforçou a estratégia de apresentar a moda brasileira em cenário global, mantendo, porém, os elementos estéticos que constituem a identidade da marca desde sua origem. A gerente de produtos da organização (E5) comenta que essa expansão exigiu uma reestruturação significativa das equipes internas e dos processos criativos, pois “a marca cresceu rápido e precisou organizar as áreas, dividir responsabilidades, criar fluxos mais claros” (Entrevista, FARM Rio, 2025). Segundo ela, essa reorganização buscou preservar a essência criativa da FARM Rio, ao mesmo tempo em que atendia às demandas de escala e de profissionalização necessárias ao novo momento da empresa.

Essa reorganização refletiu-se também na estrutura do processo criativo. A entrevistada (E5) observa que, à medida que o volume de coleções aumentou, tornou-se necessário estabelecer etapas mais formalizadas e interfaces claras entre criação, desenvolvimento de produto, fornecedores e áreas comerciais (Entrevista, FARM Rio, 2025). Embora o discurso institucional valorize a espontaneidade criativa e a narrativa autoral, o cotidiano da produção passou a ser marcado por rotinas, prazos e controles mais rígidos, próprios de uma organização que opera em larga escala. Esse arranjo revela uma tensão recorrente entre criatividade, identidade simbólica e racionalização produtiva, característica de marcas autorais que passam por processos de crescimento acelerado.

No que se refere à sustentabilidade, o tema ocupa espaço relevante na comunicação institucional da FARM Rio. O site da marca apresenta iniciativas voltadas à conservação de biomas brasileiros, projetos de reflorestamento, parcerias com organizações socioambientais e o uso de matérias-primas consideradas de menor impacto ambiental (FARM Rio, 2025). A gerente (E5) reconhece, contudo, que essa agenda ainda se encontra em processo de amadurecimento interno, destacando que “a sustentabilidade é uma área que vem ganhando estrutura aos poucos, conforme a empresa cresce e aprende a operacionalizar metas de forma mais integrada” (Entrevista, FARM Rio, 2025). Essa fala indica que a incorporação da sustentabilidade ocorre de forma gradual, acompanhando a profissionalização e a complexificação da organização.

Do ponto de vista produtivo, a FARM Rio opera em um modelo híbrido, combinando criação interna e produção terceirizada, com fornecedores localizados no Brasil e no exterior. A entrevistada (E5) destaca que a diversidade de materiais, técnicas e volumes exige lidar com fornecedores que possuem capacidades, prazos e padrões distintos, o que demanda adaptações constantes nos processos de desenvolvimento e produção (Entrevista, FARM Rio, 2025). Essa configuração evidencia a complexidade da cadeia produtiva e os desafios de alinhar discurso sustentável, controle de qualidade e ritmo acelerado de lançamentos em um contexto de produção distribuída.

A presença de produção internacional, inclusive em países como a China, também tem gerado questionamentos por parte de consumidores, especialmente em relação à coerência entre a imagem de marca associada à brasilidade e à sustentabilidade e a origem dos produtos. Reclamações públicas registradas em

plataformas de defesa do consumidor indicam insatisfação de clientes ao descobrirem que determinados itens eram produzidos fora do Brasil, revelando tensões entre expectativas simbólicas e práticas produtivas efetivas (Reclame Aqui, 2025). Embora a produção internacional seja comum no setor de moda, esses episódios ilustram como a transparência sobre a cadeia produtiva se torna um elemento sensível para marcas que constroem sua identidade a partir de valores culturais e ambientais.

Avaliações independentes também apontam limites na transparência da FARM Rio. Segundo a plataforma Good On You, apesar das iniciativas ambientais divulgadas, a marca apresenta lacunas relevantes no que se refere à divulgação verificável de informações sobre fornecedores, auditorias independentes e condições de trabalho ao longo da cadeia produtiva (Good On You, 2024). Esse tipo de avaliação sugere uma diferença entre compromissos públicos e a disponibilidade de dados que permitam monitoramento externo consistente, aspecto recorrente em empresas de moda que operam em cadeias globais complexas.

Além disso, a FARM Rio foi alvo de críticas e protestos em 2025 em razão de sua parceria com a Starbucks, empresa associada a denúncias internacionais de violações trabalhistas em sua cadeia de fornecimento de café. Organizações sindicais e de direitos humanos questionaram a coerência dessa parceria com o discurso ético e sustentável da marca, apontando que alianças estratégicas também produzem efeitos simbólicos e institucionais sobre a legitimidade das empresas envolvidas (Rádio Peão Brasil, 2025). Ainda que essas denúncias não se refiram diretamente à produção de vestuário da FARM Rio, elas ampliam o debate sobre responsabilidade ampliada e sobre os limites da sustentabilidade corporativa quando inserida em redes globais de negócios.

Assim, a trajetória da FARM Rio evidencia um modelo organizacional marcado pela articulação entre identidade estética forte, expansão comercial acelerada e incorporação progressiva de agendas socioambientais. As informações institucionais, as falas da entrevistada e as análises externas permitem compreender a marca como uma organização que opera sob ritmo intenso de lançamentos e ampla diversidade de produtos, ao mesmo tempo em que busca sustentar uma narrativa de responsabilidade ambiental e cultural. As tensões observadas entre discurso, práticas produtivas e avaliações independentes indicam que a sustentabilidade, no caso da FARM Rio, se configura como um campo em disputa, continuamente negociado entre

lógica econômica, identidade simbólica e demandas sociais por maior transparência e coerência institucional.

4.1.5 VEJA

A VEJA é uma marca de calçados fundada em 2004, a partir da iniciativa de empreendedores franceses interessados em construir uma alternativa ao modelo tradicional da indústria do vestuário esportivo. Desde sua origem, a empresa estruturou sua atuação em torno de princípios relacionados à rastreabilidade da cadeia produtiva, à transparência dos processos e à construção de relações comerciais diretas com fornecedores. O site institucional apresenta essa proposta como parte constitutiva da identidade da marca, enfatizando a intenção de tornar visíveis as escolhas envolvidas na produção dos calçados e na organização da cadeia produtiva (VEJA, 2025).

Embora concebida na Europa, a VEJA estruturou sua operação produtiva majoritariamente no Brasil. Atualmente, cerca de 99% da produção dos calçados da marca ocorre em território brasileiro, concentrando-se principalmente nas regiões Nordeste e Sul do país (VEJA, 2025). Segundo o coordenador de impacto e compliance (E3) da organização, essa decisão está associada à possibilidade de acompanhar de forma mais próxima os processos produtivos e os parceiros envolvidos, além de facilitar a implementação dos critérios operacionais adotados pela marca desde sua fundação (Entrevista, VEJA, 2025).

Nos primeiros anos de atuação, a VEJA operou exclusivamente no mercado internacional, destinando toda a produção realizada no Brasil à exportação. A entrada no mercado brasileiro ocorreu apenas a partir de 2014, quando a marca passou a comercializar seus produtos também no país. Até então, sua presença era mais expressiva em mercados europeus, onde consolidou reconhecimento associado a um design simples, à durabilidade dos produtos e à ênfase na origem dos materiais utilizados (VEJA, 2025).

Do ponto de vista organizacional, a VEJA desenvolveu um modelo de funcionamento que se diferencia das dinâmicas mais aceleradas do setor de moda. Conforme descrito em seus materiais institucionais, a empresa orienta sua produção a partir de pedidos confirmados, evitando a formação de grandes estoques e a produção antecipada (VEJA, 2025). O entrevistado (E3) reforça esse aspecto ao

afirmar que a marca não trabalha com produção sem venda prévia, o que impacta diretamente o ritmo de lançamentos e a estrutura do portfólio (Entrevista, VEJA, 2025). Essa lógica contribui para uma menor rotatividade de modelos e para a permanência prolongada de determinados produtos em linha.

O portfólio da VEJA é composto majoritariamente por modelos "*carry over*", que permanecem em linha por períodos prolongados e concentram parcela significativa das vendas, coexistindo com lançamentos pontuais associados às coleções sazonais. De acordo com informações institucionais, as alterações realizadas ao longo do tempo concentram-se principalmente em variações de cores, materiais ou acabamentos, e não na substituição constante de modelos (VEJA, 2025). Segundo o coordenador (E3), dois modelos concentram aproximadamente metade do volume total de vendas da marca, evidenciando a centralidade de produtos atemporais na estratégia comercial da empresa (Entrevista, VEJA, 2025).

A VEJA utiliza diferentes matérias-primas em sua produção, como algodão orgânico, borracha natural, couro e materiais reciclados, conforme apresentado de forma geral em seus canais institucionais (VEJA, 2025). A marca também divulga iniciativas voltadas à extensão da vida útil dos produtos, incluindo serviços de reparo em lojas físicas e ações de recolhimento de calçados usados, independentemente da marca, para encaminhamento a processos de reaproveitamento ou reciclagem. Essas iniciativas são apresentadas como parte de uma abordagem mais ampla de responsabilidade ao longo do ciclo de vida dos produtos.

No que se refere à governança socioambiental, a VEJA divulga indicadores relacionados à sua cadeia produtiva, incluindo inventários anuais de emissões e monitoramento de resíduos, além de práticas de reaproveitamento de subprodutos gerados no processo industrial (VEJA, 2025). Segundo o entrevistado (E3), esse acompanhamento envolve auditorias e presença constante junto aos diferentes elos da cadeia, desde a origem dos insumos até as etapas finais de fabricação, compondo uma estrutura de controle distribuída ao longo do processo produtivo (Entrevista, VEJA, 2025).

Contudo, mesmo diante de reconhecimentos e práticas consideradas inovadoras para a indústria, a atuação da VEJA também enfrenta desafios e críticas que merecem atenção. Alguns analistas e plataformas avaliadoras observam que, apesar de a marca adotar uma transparência acima da média setorial, ainda existem lacunas na divulgação pública de informações detalhadas sobre todas as etapas da

cadeia e sobre o impacto completo de suas escolhas de materiais e processos, especialmente aquelas relacionadas ao percentual real de materiais orgânicos *versus* sintéticos e à rastreabilidade plena dos insumos (Sustainable Review, 2025; Eco-Stylist, 2024).

Mais recentemente, a VEJA passou a diversificar parte de sua produção ao incorporar unidades produtivas na Europa, como em Portugal, sobretudo para atender ao mercado europeu. Esse movimento pode ser compreendido como uma estratégia de reorganização logística e produtiva, associada à redução de prazos, custos de transporte e riscos operacionais. No entanto, a ampliação da produção para outros contextos institucionais introduz novos desafios analíticos, especialmente no que se refere à governança da cadeia e à comparabilidade dos mecanismos de controle socioambiental. Conforme aponta a Vogue Business (2024), embora a marca mantenha compromissos públicos com rastreabilidade e transparência, a gestão de fornecedores europeus tende a apoiar-se mais fortemente em certificações e padrões setoriais, como os protocolos da Leather Working Group, o que difere do acompanhamento mais direto adotado em parte da cadeia brasileira. Essa assimetria evidencia tensões entre estratégias de expansão produtiva e a manutenção de formas homogêneas de controle e visibilidade ao longo da cadeia, reforçando os desafios inerentes à escalabilidade de modelos orientados à transparência.

Essa decisão de ampliar a produção para fora do Brasil demonstra uma tensão típica entre lógicas institucionais. Por um lado, a busca por legitimidade e eficiência de mercado; por outro, o desafio de manter rastreabilidade e controle socioambiental rigoroso quando a produção se internacionaliza. A literatura aponta que tais movimentos podem gerar contradições entre discurso e prática, especialmente quando há pressões por escalabilidade e competitividade (Sustainable Review, 2025).

Ao longo de sua trajetória, a VEJA consolidou-se como uma marca de alcance internacional, com presença global e reconhecimento associado a um modelo produtivo que combina escala comercial, permanência de produtos no portfólio e centralidade da produção no Brasil, ao mesmo tempo em que enfrenta desafios singulares associados à expansão produtiva e à manutenção de níveis elevados de transparência e governança socioambiental. Essa combinação de elementos permite caracterizar a VEJA como uma organização que, embora se distancie da lógica de renovação acelerada típica do *fast fashion*, negocia permanentemente tensões entre

mercados, ética produtiva e demandas por uma sustentabilidade institucionalizada de forma profunda.

4.2 Análise

A análise dos dados apresentada neste subcapítulo parte das caracterizações realizadas anteriormente e se orienta pela articulação entre os relatos das entrevistadas, os documentos institucionais e o referencial teórico adotado na pesquisa. O objetivo é compreender como diferentes lógicas orientam as práticas organizacionais observadas, considerando aspectos relacionados aos modelos de negócio, às estratégias produtivas, às dinâmicas de crescimento e às formas de incorporação da sustentabilidade no cotidiano das organizações. A análise está organizada em subcapítulos temáticos que permitem observar convergências, tensões e especificidades entre os casos, sem a intenção de hierarquizá-los, mas de evidenciar a coexistência de múltiplas racionalidades que estruturam o campo da moda contemporânea.

4.2.1 Estratégias de Produção e Modelos de Negócio

A análise das estratégias de produção e dos modelos de negócio das organizações investigadas evidencia a presença de diferentes lógicas institucionais que orientam as práticas produtivas, as decisões estratégicas e as formas de organização do trabalho no campo da moda. Conforme discutido no referencial teórico, as organizações são atravessadas por lógicas distintas - de mercado, profissionais, comunitárias e socioambientais, que moldam tanto seus modelos de atuação quanto suas estratégias produtivas (Thornton; Ocasio; Lounsbury, 2012; Scott, 2014). Essas lógicas não operam de forma isolada, mas se articulam em contextos históricos e regulatórios específicos, produzindo arranjos que refletem tanto pressões estruturais do campo quanto escolhas estratégicas situadas. Nos casos analisados, essas lógicas se manifestam de forma combinada, resultando em arranjos organizacionais heterogêneos e, em muitos casos, híbridos.

No caso das Lojas Renner, observa-se a predominância de uma lógica de mercado associada à escala, à eficiência operacional e à velocidade de resposta às tendências. A empresa adota estratégias de produção características do *fast fashion*,

com renovação contínua do sortimento e lançamentos frequentes ao longo da semana, o que exige elevada capacidade de coordenação da cadeia produtiva e monitoramento constante do comportamento do consumidor. A especialista de compliance da organização (E4) destaca que a velocidade é um elemento estruturante da operação, ao afirmar que “a Renner trabalha com muita velocidade, com lançamento constante, acompanhando muito de perto o que está acontecendo fora” (Entrevista, Lojas Renner, 2025). Esse arranjo é coerente com o fortalecimento da ordem de mercado no varejo brasileiro a partir da abertura econômica dos anos 1990, processo que intensificou a competição, encurtou os ciclos de produto e reforçou a centralidade da eficiência e da escala como critérios de legitimidade organizacional.

Paralelamente, a entrevistada (E4) aponta a presença de linhas mais estáveis, voltadas a itens básicos, que permanecem no portfólio por períodos mais longos. Essa combinação revela um modelo produtivo que articula diferentes temporalidades, permitindo atender simultaneamente à lógica da novidade e à demanda por continuidade. Tal articulação não elimina a tensão entre eficiência econômica e sustentabilidade, mas a reconfigura internamente, por meio de segmentações do portfólio e da incorporação seletiva de práticas socioambientais, frequentemente alinhadas a exigências reputacionais, regulatórias e de investidores. Tal dinâmica é coerente com a noção de pluralidade institucional discutida por Besharov e Smith (2014), na qual lógicas distintas coexistem sem que uma delas se imponha de forma definitiva sobre as demais.

A FARM Rio também opera sob um regime de lançamentos contínuos e elevada rotatividade de coleções, compartilhando com a Renner a necessidade de responder rapidamente às tendências e às demandas do mercado. Diferentemente do caso anterior, sua estratégia de produção está fortemente vinculada à construção de uma identidade estética e simbólica própria, baseada em narrativas associadas à brasilidade, à natureza e ao imaginário carioca. A gerente de produtos da organização (E5) ressalta que o crescimento acelerado da marca exigiu maior formalização dos processos internos e do fluxo criativo, afirmando que “a marca cresceu rápido e precisou organizar as áreas, dividir responsabilidades, criar fluxos mais claros” (Entrevista, FARM Rio, 2025).

Nesse caso, a lógica de mercado se articula de forma particularmente intensa com a lógica profissional e criativa, na qual a autenticidade estética e a coerência simbólica funcionam como ativos centrais de diferenciação e legitimação no campo.

Essa articulação, contudo, é atravessada por tensões, uma vez que a manutenção da identidade criativa ocorre em um contexto de ampliação de escala, aceleração produtiva e complexificação da cadeia de fornecedores, inclusive em mercados internacionais. O resultado é um modelo no qual sustentabilidade e identidade simbólica convivem com práticas associadas à velocidade e à intensificação do trabalho criativo, evidenciando contradições típicas de organizações inseridas em campos marcados por múltiplas ordens institucionais (Crane, 2006; Erner, 2005).

Em contraste com esses modelos orientados pela aceleração, a VEJA adota estratégias de produção que se afastam da lógica de antecipação e da formação de grandes estoques. Conforme relatado pelo coordenador de impacto e compliance (E3), a empresa produz somente após a confirmação das vendas, evitando a fabricação sem destino definido: “nenhum par é produzido sem estar vendido” (Entrevista, VEJA, 2025). Essa estratégia implica maior previsibilidade produtiva e redução de excedentes, aproximando a organização de princípios associados ao *slow fashion*, conforme discutido por Clark (2008) e Fletcher (2008). Esse arranjo pode ser compreendido como resultado de uma trajetória organizacional construída sob forte presença da agenda ambiental e da crítica ao modelo tradicional da indústria da moda, o que diferencia a VEJA de organizações mais antigas, marcadas por dependência de trajetórias institucionais centradas na lógica de mercado.

Ainda que opere em volumes expressivos e atue em mercados internacionais, a VEJA estrutura sua cadeia produtiva de modo a manter maior controle sobre processos e parceiros, concentrando a maior parte da produção no Brasil. Esse controle, entretanto, não elimina completamente as tensões associadas à escala, à internacionalização e à necessidade de responder a diferentes regimes regulatórios e expectativas de mercado, evidenciando que a sustentabilidade, também nesse caso, é continuamente negociada no interior do modelo de negócio.

A Revoada e a Ciclo Reverso operam a partir de modelos de negócio orientados pela articulação entre produção, reaproveitamento de resíduos e impacto socioambiental. No caso da Revoada, a estratégia produtiva passou por transformações ao longo do tempo, deslocando-se de uma atuação voltada ao consumidor final para um modelo concentrado no atendimento corporativo e na consultoria. A sócia-fundadora (E1) relata que essa mudança ocorreu a partir das demandas das próprias empresas, interessadas em transformar seus resíduos em novos produtos (Entrevista, Revoada, 2025). Esse deslocamento evidencia como a

lógica de mercado corporativo passa a reordenar iniciativas originalmente orientadas por valores ambientais e comunitários, reconfigurando prioridades, fluxos produtivos e relações com o campo. A produção é organizada de forma descentralizada, com a participação de cooperativas e grupos de costureiras, e orientada por um design atemporal, no qual determinados produtos permanecem em linha por períodos prolongados, reduzindo a dependência de ciclos rápidos de moda.

De modo semelhante, a Ciclo Reverso estrutura sua estratégia de produção a partir da gestão de resíduos e da inclusão produtiva, articulando coleta, triagem, transformação e confecção em um fluxo integrado. A proprietária (E2) destaca que a incorporação de resíduos têxteis, especialmente uniformes corporativos, ampliou a complexidade da operação e redefiniu seu modelo de negócio, ao mesmo tempo em que fortaleceu parcerias com empresas (Entrevista, Ciclo Reverso, 2025). Nesse caso, a lógica produtiva é fortemente condicionada tanto pela disponibilidade de resíduos quanto pela ausência de políticas públicas estruturadas de economia circular, o que faz com que organizações desse tipo ocupem lacunas deixadas pela atuação limitada do Estado. O modelo resultante é flexível e altamente contextualizado, mas também exposto a oscilações de demanda e a restrições financeiras.

A comparação entre os casos analisados indica que as estratégias de produção e os modelos de negócio no campo da moda não se organizam de forma dicotômica entre *fast* e *slow fashion*. Em vez disso, observa-se a coexistência de múltiplas lógicas institucionais, que se combinam de maneira distinta conforme a trajetória, a escala e os valores de cada organização (Thornton; Ocasio; Lounsbury, 2012; Pache; Santos, 2013). Essas combinações expressam tanto dependências de trajetória quanto respostas a pressões contemporâneas associadas à regulação ambiental, à reputação corporativa e às expectativas sociais em torno da sustentabilidade. Essa multiplicidade se manifesta tanto entre as diferentes organizações quanto no interior de um mesmo caso, evidenciando que os modelos de negócio resultam de acomodações e seleções estratégicas diante de demandas frequentemente contraditórias. Esse movimento analítico prepara o terreno para a análise das dimensões temporais e das tensões associadas à velocidade, ao crescimento e à sustentabilidade, desenvolvidas nos subcapítulos seguintes.

4.2.2 Sustentabilidade e Impactos Ambientais

A sustentabilidade, conforme discutida no referencial teórico desta pesquisa, constitui um campo conceitual e prático marcado por disputas, ambiguidades e múltiplas interpretações, especialmente quando observada no interior de sistemas produtivos complexos, como o da moda. Autores como Dovers (1997), Foladori (2001) e Seghezzo (2009) ressaltam que a sustentabilidade não se restringe à dimensão ambiental, mas envolve um conjunto articulado de aspectos ambientais, sociais e econômicos, cuja combinação assume configurações distintas conforme os contextos organizacionais e institucionais. Sob a perspectiva das lógicas institucionais, essas configurações não são neutras nem voluntárias, mas resultam da interação entre diferentes ordens - especialmente mercado, Estado e comunidade, que atribuem sentidos diversos às práticas sustentáveis. Esse movimento se intensifica historicamente a partir dos anos 1990 e 2000, com a abertura econômica no Brasil, a criação e o fortalecimento de marcos institucionais ambientais, como o Ministério do Meio Ambiente, e, mais recentemente, com a difusão dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), que ampliam as pressões institucionais sobre o setor. No campo da moda, essas disputas se intensificam diante da aceleração dos ciclos produtivos, do uso intensivo de recursos naturais e da geração expressiva de resíduos, amplamente documentados por dados setoriais e institucionais (ABIT, 2020; ABRELPE, 2016).

Nos casos analisados, a sustentabilidade ambiental aparece incorporada de formas variadas às estratégias produtivas e aos modelos de negócio, refletindo diferenças de escala, posicionamento e lógica organizacional. Mais do que expressar um compromisso homogêneo, essas variações indicam respostas situadas a pressões institucionais específicas, como exigências regulatórias, expectativas de investidores, demandas reputacionais e lacunas deixadas pela atuação do Estado.

Nas Lojas Renner, a sustentabilidade se apresenta como uma agenda formalizada e integrada à estrutura corporativa. A empresa divulga metas, indicadores e compromissos relacionados à redução de impactos ambientais, ao uso de matérias-primas consideradas mais responsáveis e à ampliação da rastreabilidade da cadeia produtiva. Entre os dados apresentados, destaca-se a adoção integral de algodão proveniente de fontes certificadas ou recicladas, bem como a ampliação de linhas classificadas como de menor impacto ambiental. A especialista de compliance (E4)

observa que a sustentabilidade passou a ser tratada como um pilar transversal, influenciando decisões relacionadas a materiais, fornecedores e processos internos, ainda que reconheça tratar-se de um campo em constante aprendizado dentro da organização (Entrevista, Lojas Renner, 2025). Essa operacionalização da sustentabilidade revela a predominância da ordem de mercado, na qual a sustentabilidade é mobilizada como estratégia de mitigação de riscos e preservação da legitimidade organizacional, sem ruptura com o modelo de produção em larga escala.

A FARM Rio também apresenta a sustentabilidade como um eixo relevante em sua comunicação institucional, associando-a à conservação de biomas brasileiros, a projetos ambientais e ao uso de matérias-primas de menor impacto. O site da marca destaca iniciativas como projetos de reflorestamento e parcerias com organizações socioambientais. No entanto, conforme aponta a gerente de produtos (E5), a incorporação da sustentabilidade ocorre de forma gradual e enfrenta desafios relacionados à complexidade da cadeia produtiva e à velocidade do setor. Segundo a entrevistada, a empresa ainda se encontra em processo de estruturar metas mais integradas e fluxos internos capazes de dar conta das demandas ambientais em um contexto de crescimento e diversificação de coleções (Entrevista, FARM Rio, 2025). Nesse caso, a sustentabilidade articula-se fortemente à lógica profissional e simbólica da marca, funcionando como elemento de diferenciação estética e narrativa, ao mesmo tempo em que convive com uma agenda ambiental tensionada pela aceleração produtiva, evidenciando tensões estruturais entre identidade, escala e impacto ambiental (Cline, 2020; Lipovetsky, 2007).

A VEJA apresenta uma configuração distinta, na qual a sustentabilidade ambiental é mobilizada como elemento estruturante do modelo produtivo. A empresa organiza sua produção de modo a reduzir excedentes, produzindo apenas após a confirmação das vendas, e concentra a maior parte de sua fabricação no Brasil, o que permite maior controle sobre processos e fornecedores. O coordenador de impacto e compliance (E3) destaca que essa escolha está associada à redução de desperdícios, à previsibilidade produtiva e à possibilidade de acompanhar mais de perto os impactos ambientais ao longo da cadeia (Entrevista, VEJA, 2025). Essa estratégia dialoga com abordagens do *slow fashion*, que defendem a desaceleração dos ciclos produtivos e a redução da superprodução como caminhos para a diminuição de impactos ambientais no setor da moda (Clark, 2008; Fletcher, 2008). Sob a ótica institucional,

esse arranjo pode ser interpretado como resultado de uma trajetória organizacional construída já sob forte presença da agenda ambiental e de críticas ao modelo dominante da indústria, o que diferencia a VEJA de organizações mais antigas, marcadas por maior dependência de trajetórias centradas na ordem de mercado. Ainda assim, a sustentabilidade permanece objeto de negociação contínua diante da atuação em mercados internacionais e de diferentes regimes regulatórios.

Nos casos da Revoada e da Ciclo Reverso, a sustentabilidade ambiental assume um papel ainda mais central, uma vez que o reaproveitamento de resíduos constitui a base do funcionamento dessas organizações. A Revoada atua a partir da transformação de materiais descartados, como câmaras de pneus, guarda-chuvas e uniformes corporativos, evitando seu encaminhamento para aterros e reinserindo-os em novos ciclos de uso. A sócia-fundadora (E1) destaca que a decisão de trabalhar com resíduos surgiu antes da difusão do conceito de economia circular no Brasil, a partir da percepção prática do volume de descarte gerado pela indústria da moda (Entrevista, Revoada, 2025). Dados institucionais indicam que a empresa já reaproveitou dezenas de toneladas de materiais ao longo de sua trajetória (Revoada, 2025). Essas iniciativas evidenciam a atuação de organizações que passam a ocupar espaços deixados pela ausência ou fragilidade de políticas públicas estruturadas de gestão de resíduos e economia circular, assumindo funções que extrapolam a lógica estritamente mercadológica.

De modo semelhante, a Ciclo Reverso estrutura sua atuação a partir da gestão e transformação de resíduos sólidos, inicialmente gráficos e, posteriormente, têxteis. A proprietária (E2) relata que a incorporação de resíduos têxteis, especialmente uniformes corporativos, respondeu a demandas específicas de empresas que buscavam alternativas ambientalmente responsáveis para o descarte desses materiais (Entrevista, Ciclo Reverso, 2025). Segundo informações disponibilizadas pela organização, mais de 200 toneladas de resíduos já foram reaproveitadas desde o início das atividades (Ciclo Reverso, 2025). Nesses casos, a sustentabilidade ambiental não aparece como dimensão acessória, mas como condição de existência do modelo organizacional, ainda que acompanhada de maior vulnerabilidade a oscilações de demanda, restrições financeiras e dependência de parcerias corporativas.

Para além da dimensão ambiental, os casos analisados permitem observar a incorporação da sustentabilidade também em sua dimensão social, conforme

proposto por abordagens que compreendem o desenvolvimento sustentável como um arranjo multidimensional (Dovers, 1997; Seghezzo, 2009). Em organizações de grande escala, como Renner e FARM Rio, essa dimensão social se manifesta principalmente por meio de programas institucionais, projetos estruturados e ações voltadas a comunidades específicas, frequentemente apresentados em relatórios e comunicações oficiais. Nesses contextos, a dimensão social tende a operar de forma paralela ao núcleo produtivo, reforçando estratégias de legitimação pública.

Em contraste, na Revoada e na Ciclo Reverso, a dimensão social encontra-se integrada de forma mais direta ao próprio modelo produtivo, uma vez que a transformação de resíduos ocorre simultaneamente à geração de trabalho e renda para grupos específicos. Nesses casos, o impacto social não é apresentado apenas como resultado complementar, mas como elemento constitutivo da proposta organizacional. Já na VEJA, a dimensão social aparece articulada à estruturação da cadeia produtiva e à opção por modelos que privilegiam maior proximidade com fornecedores e processos concentrados, permitindo maior controle operacional e alinhamento entre discurso e prática institucional.

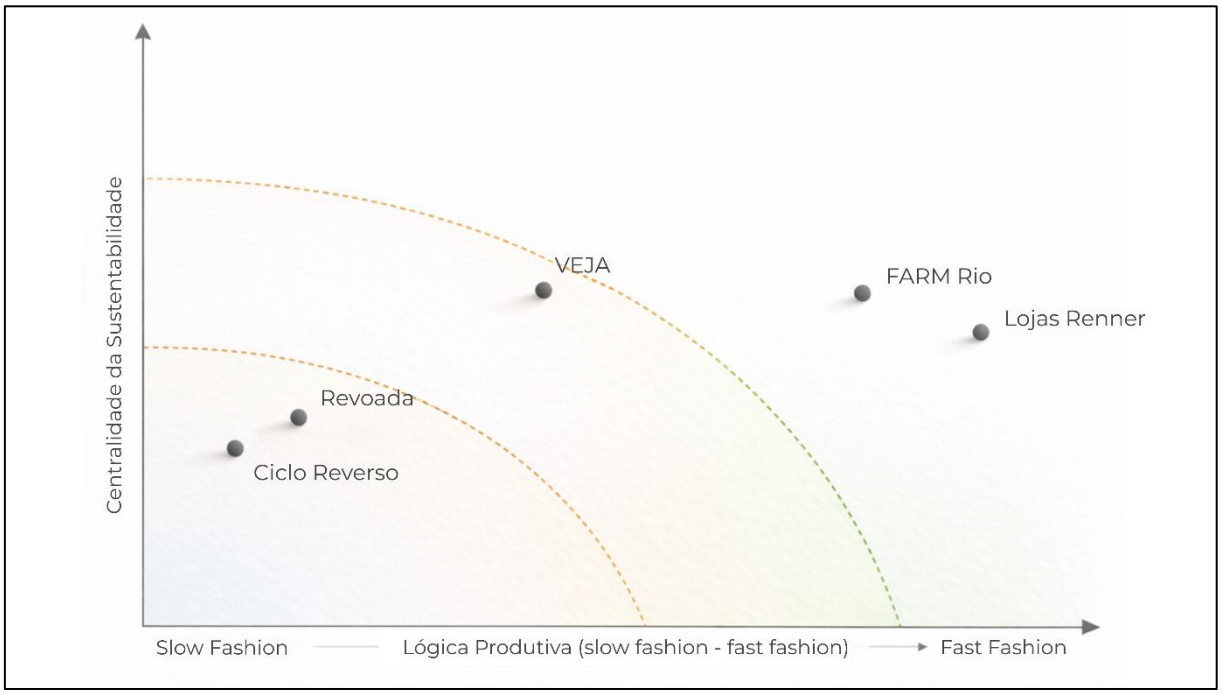
Diante desse conjunto de evidências, torna-se possível observar que a sustentabilidade não ocupa um lugar único ou estável entre as organizações analisadas, mas se distribui ao longo de um espectro que varia conforme a centralidade atribuída às dimensões ambiental e social nos modelos de negócio e nas estratégias produtivas. Essas variações refletem diferentes combinações entre ordens institucionais, trajetórias organizacionais e pressões contemporâneas associadas à regulação ambiental, à reputação corporativa e às expectativas sociais. As diferenças identificadas não dizem respeito apenas à presença ou ausência de práticas sustentáveis, mas sobretudo à forma como essas práticas se articulam com a lógica econômica, com o ritmo produtivo e com a estrutura organizacional de cada empresa. A tipologia proposta no subcapítulo seguinte não busca classificar as organizações em categorias fixas, mas evidenciar diferentes modos de articulação entre sustentabilidade, produção e mercado, permitindo compreender gradientes, aproximações e distanciamentos na incorporação da sustentabilidade observados no campo da moda.

4.2.2.1 Tipologia Analítica das Formas de Incorporação da Sustentabilidade

A análise comparativa dos casos investigados indica que a sustentabilidade assume posições distintas no interior das organizações estudadas, variando quanto ao grau de centralidade que ocupa nos modelos de negócio e nas estratégias produtivas. Mais do que identificar a presença de práticas ambientais ou sociais isoladas, os dados empíricos permitem observar de que modo essas dimensões se articulam às lógicas econômicas, aos ritmos de produção e às estruturas organizacionais que sustentam cada empresa. Sob a perspectiva das lógicas institucionais, essas variações refletem diferentes combinações entre ordens institucionais, especialmente mercado, Estado e comunidade, e distintas trajetórias organizacionais, que condicionam as possibilidades de integração da sustentabilidade no campo da moda. A partir dessa constatação, propõe-se uma tipologia analítica que organiza os casos segundo um gradiente de incorporação da sustentabilidade, evidenciando diferenças de profundidade, de integração e de função estratégica atribuídas a esse tema no contexto do setor.

Essa tipologia não se estrutura a partir de categorias rígidas ou excludentes, mas de uma leitura relacional entre os casos, considerando a forma como a sustentabilidade se conecta às decisões produtivas, à escala de operação e à lógica predominante de funcionamento das organizações. Trata-se, portanto, de uma ferramenta analítica, e não normativa, construída a partir das evidências empíricas e das tensões observadas no campo. Para fins analíticos, as empresas foram organizadas em três níveis, aqui representados como ondas concêntricas, que indicam diferentes graus de centralidade da sustentabilidade. Quanto mais próxima do núcleo, maior é a integração entre sustentabilidade ambiental e social e o modelo de negócio; à medida que se avança para as ondas externas, observa-se uma incorporação mais periférica dessas dimensões, frequentemente subordinada a outras prioridades organizacionais.

Figura 3 – Representação analítica em ondas das formas de incorporação da sustentabilidade



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Na onda mais interna situam-se a Revoada e a Ciclo Reverso. Em ambos os casos, a sustentabilidade não aparece como diretriz complementar ou estratégia de mitigação, mas como condição estruturante do modelo organizacional. O reaproveitamento de resíduos, a articulação com grupos produtivos locais e a geração de impacto social estão integrados às decisões centrais de produção, de escala e de desenho dos produtos. As entrevistas indicam que essas organizações operam a partir de limites autoimpostos ao crescimento e à padronização, priorizando coerência entre propósito, prática e estrutura produtiva. Esse posicionamento pode ser interpretado como resultado de trajetórias organizacionais constituídas já sob forte influência da agenda ambiental e da economia circular, em um contexto de ausência ou fragilidade de políticas públicas estruturadas, o que leva essas organizações a ocupar funções que extrapolam a lógica estritamente mercadológica. Nesse nível, a sustentabilidade configura a própria razão de existência das organizações, mas também impõe restrições operacionais e maior vulnerabilidade econômica.

Na onda intermediária encontra-se a VEJA, cuja trajetória revela uma incorporação consistente da sustentabilidade, articulada a uma lógica empresarial de maior escala e inserção internacional. A sustentabilidade estrutura o modelo

produtivo, orientando decisões relacionadas à redução de excedentes, à previsibilidade da produção e à concentração da fabricação em contextos que permitem maior controle da cadeia. Ao mesmo tempo, essa incorporação convive com demandas de mercado, expansão e competitividade, configurando um arranjo híbrido no qual princípios ambientais e sociais se articulam com pressões econômicas próprias do setor da moda globalizada. Sob a ótica institucional, esse caso ilustra como organizações mais recentes conseguem estruturar seus modelos já em um ambiente no qual a lógica ambiental possui maior legitimidade, ainda que permaneça tensionada pelas exigências de crescimento e inserção em mercados internacionais.

Na onda mais externa posicionam-se a FARM Rio e as Lojas Renner. Nesses casos, a sustentabilidade assume relevância no discurso institucional e se materializa em programas, metas e iniciativas específicas, mas não constitui o eixo central da estratégia produtiva. Ambas operam a partir de lógicas marcadas pela velocidade, pela renovação constante de coleções e pela ampliação de escala, características associadas ao *fast fashion*. As práticas ambientais e sociais aparecem, predominantemente, como esforços de mitigação de impactos e de resposta a demandas regulatórias, reputacionais e de mercado, coexistindo com modelos de negócio orientados pelo crescimento e pela eficiência operacional. Essa configuração é coerente com trajetórias organizacionais mais longas, fortemente ancoradas na ordem de mercado, nas quais a incorporação da sustentabilidade ocorre de forma incremental e frequentemente subordinada à lógica econômica dominante, evidenciando limites estruturais à transformação mais profunda dos modelos produtivos.

Essa tipologia não tem como objetivo hierarquizar as organizações em termos normativos ou avaliar seu nível de sustentabilidade, mas explicitar diferentes formas de articulação entre sustentabilidade, produção e modelo de negócio no campo da moda contemporânea. Ao organizar os casos em ondas concêntricas, a análise evidencia que a sustentabilidade pode ocupar lugares distintos dentro das organizações, variando de elemento fundante a posição periférica. Essa leitura reforça a compreensão de que a incorporação da sustentabilidade não decorre de escolhas voluntárias isoladas, mas de processos historicamente situados, atravessados por ordens institucionais, dependências de trajetória e pressões do campo. A tipologia fornece, assim, uma base analítica para aprofundar, nos subcapítulos seguintes, as

discussões sobre relações de trabalho, ética produtiva e disputas institucionais no setor.

4.2.3 Relações de Trabalho e Ética na Produção

As relações de trabalho no setor da moda constituem um dos pontos centrais das disputas éticas que atravessam a indústria, especialmente em contextos marcados por cadeias produtivas fragmentadas, intensificação dos ritmos de produção e pressão constante por redução de custos. Conforme discutido no referencial teórico, a organização do trabalho nesse setor, historicamente se apoia em estruturas descentralizadas, terceirizadas e, muitas vezes, precarizadas, o que dificulta o controle efetivo das condições de produção e amplia assimetrias entre marcas, fornecedores e trabalhadores (Crane, 2006; Lipovetsky, 1989; Packard, 1965). Sob a perspectiva das lógicas institucionais, essas configurações não são apenas técnicas ou operacionais, mas expressam a predominância da ordem de mercado na organização do trabalho, frequentemente em tensão com demandas oriundas das ordens do Estado, da comunidade e da profissão. Nesse cenário, a ética na produção não pode ser compreendida apenas como adesão a normas formais, mas como resultado das escolhas organizacionais que estruturam os modelos de negócio e os arranjos produtivos.

Nos casos analisados, as relações de trabalho assumem configurações distintas, fortemente influenciadas pela escala de operação, pela lógica produtiva e pela posição ocupada pelas empresas no campo da moda. Essas diferenças revelam não apenas variações de práticas, mas modos distintos de interpretar e responder às pressões institucionais associadas à ética do trabalho. Nas Lojas Renner, a ética na produção é operacionalizada por meio de uma estrutura formal de governança, que inclui códigos de conduta, políticas de compliance e processos de auditoria aplicados à cadeia de fornecedores. A empresa atua com um grande número de fábricas terceirizadas e utiliza mecanismos institucionais para monitorar condições trabalhistas, padrões de segurança e conformidade legal. A especialista de compliance (E4) destaca que há equipes dedicadas ao acompanhamento desses fornecedores, especialmente em segmentos mais complexos, como o jeans, reconhecendo, contudo, que o controle integral da cadeia constitui um desafio permanente em operações de grande escala (Entrevista, Lojas Renner, 2025). Esse

arranjo evidencia uma ética produtiva fortemente ancorada na lógica de gestão de riscos e na preservação da legitimidade organizacional, na qual o cumprimento de requisitos formais substitui transformações mais profundas na estrutura do trabalho e na lógica de produção baseada em volume e velocidade.

Na FARM Rio, as relações de trabalho também se organizam majoritariamente por meio da terceirização da produção, articulada a um discurso institucional que enfatiza responsabilidade social e valorização de parceiros. A gerente de produtos (E5) aponta que a diversidade de fornecedores e materiais impõe desafios à padronização de práticas e ao acompanhamento contínuo das condições de trabalho, especialmente diante do ritmo acelerado de lançamentos e da complexidade da cadeia (Entrevista, FARM Rio, 2025). Nesse contexto, a ética na produção emerge como um campo de negociação entre a lógica profissional e simbólica da marca e a lógica de mercado, que impõe prazos, custos e escalabilidade. As iniciativas éticas tendem a se materializar por meio de protocolos, certificações e compromissos públicos, coexistindo com estruturas produtivas que reproduzem assimetrias históricas do setor. Essa configuração explicita tensões recorrentes na moda contemporânea, nas quais discursos de responsabilidade social convivem com dinâmicas produtivas intensificadas (Cline, 2020; Erner, 2005).

A VEJA apresenta uma configuração distinta no que se refere às relações de trabalho, associada à decisão de concentrar a maior parte de sua produção no Brasil e de operar com volumes mais previsíveis. O coordenador de impacto e compliance (E3) destaca que essa escolha permite maior proximidade com fornecedores e maior controle sobre processos produtivos, reduzindo intermediários e facilitando o acompanhamento das condições de trabalho (Entrevista, VEJA, 2025). Esse modelo pode ser interpretado como resultado de uma trajetória organizacional constituída já sob forte influência da agenda ambiental e da crítica às práticas tradicionais da indústria da moda, o que favorece uma maior integração entre ética, produção e governança. Embora a empresa também opere com terceirização, a organização da produção busca limitar a fragmentação excessiva da cadeia, o que contribui para maior transparência e rastreabilidade. Ainda assim, a ética do trabalho permanece tensionada pelas exigências de competitividade, escala e inserção em mercados internacionais, evidenciando que mesmo modelos orientados pela sustentabilidade não estão imunes a contradições estruturais (Fletcher, 2008; Clark, 2008).

Nos casos da Revoada e da Ciclo Reverso, as relações de trabalho assumem um papel ainda mais central na definição do modelo organizacional. Nessas organizações, a produção é estruturada a partir da articulação direta com cooperativas, grupos produtivos locais e mulheres em situação de vulnerabilidade social. A sócia-fundadora (E1) destaca que a Revoada optou por um modelo descentralizado, no qual o trabalho é distribuído entre diferentes grupos, evitando a concentração produtiva e priorizando a geração de renda em contextos específicos (Entrevista, Revoada, 2025). Essa escolha revela a predominância da ordem comunitária na organização do trabalho, ainda que mediada por demandas do mercado corporativo, o que gera tensões entre impacto social, escala e sustentabilidade econômica. A ética do trabalho, nesse caso, está incorporada ao desenho produtivo, mas implica maior complexidade operacional e limitações de crescimento.

De modo semelhante, a Ciclo Reverso estrutura suas relações de trabalho a partir da formação e do fortalecimento de grupos de mulheres, respeitando dinâmicas territoriais e arranjos produtivos diversos. A proprietária (E2) enfatiza que a organização opta por não reproduzir práticas típicas das facções têxteis convencionais, adotando valores de remuneração superiores aos praticados no mercado e priorizando a autonomia dos grupos envolvidos (Entrevista, Ciclo Reverso, 2025). Nesse arranjo, a ética na produção não é operacionalizada por dispositivos formais de controle, mas emerge da própria configuração do trabalho, articulando renda, flexibilidade e reconhecimento das condições sociais das trabalhadoras. Ao mesmo tempo, essa configuração evidencia a dependência de parcerias corporativas e a vulnerabilidade a oscilações de demanda, revelando limites estruturais para a consolidação de modelos éticos em contextos de baixa institucionalização estatal da economia circular.

A análise comparativa dos casos evidencia que a ética na produção não pode ser dissociada das escolhas estruturais que organizam o trabalho na indústria da moda. Enquanto em empresas de grande escala a ética tende a ser institucionalizada como mecanismo de controle, conformidade e mitigação de riscos, em organizações orientadas por impacto socioambiental ela se manifesta como princípio organizador do próprio processo produtivo**.** Essas diferenças refletem combinações distintas de lógicas institucionais e trajetórias organizacionais, revelando que a transformação ética no setor enfrenta limites impostos pela predominância da ordem de mercado,

pela fragmentação das cadeias produtivas e pela atuação ainda insuficiente do Estado na regulação do trabalho. Nesse sentido, a ética na produção emerge menos como um consenso normativo e mais como um campo de disputas, negociações e contradições, coerente com a abordagem de multiplicidade lógica que orienta esta pesquisa (Thornton; Ocasio; Lounsbury, 2012; Besharov; Smith, 2014).

4.2.4 Consumo e Relação com os Clientes

O consumo ocupa um papel central na organização e na reprodução dos sistemas produtivos da moda, atuando simultaneamente como motor econômico, espaço simbólico e campo de disputas sociais. Conforme discutido no referencial teórico, o consumo não pode ser compreendido apenas como escolha individual, mas como prática social moldada por dinâmicas culturais, institucionais e mercadológicas que influenciam desejos, comportamentos e padrões de compra (Crane, 2006; Lipovetsky, 2007; Palomino, 2010). Sob a perspectiva das lógicas institucionais, o consumo constitui um ponto de articulação fundamental entre a ordem de mercado - orientada à expansão, à rotatividade e à monetização da novidade, e outras ordens, como a comunitária e a ambiental, que tensionam os sentidos atribuídos ao ato de consumir. No setor da moda, essas dinâmicas se intensificam em razão da velocidade de renovação dos produtos, da construção de narrativas simbólicas e da constante produção de novidade, elementos que estruturam a relação entre marcas e consumidores.

Nos casos analisados, a relação com os clientes se configura de maneiras distintas, refletindo diferenças nos modelos de negócio, na escala de operação e nas estratégias de comunicação adotadas. Essas diferenças indicam que o consumo não é apenas consequência das estratégias produtivas, mas parte constitutiva da lógica organizacional, funcionando como espaço de legitimação, diferenciação e reprodução das práticas das empresas no campo da moda.

Nas Lojas Renner, o consumo é organizado a partir de um modelo orientado à acessibilidade, à diversidade de produtos e à renovação contínua do sortimento. A empresa busca atender perfis variados de consumidores, combinando peças básicas de maior permanência com lançamentos frequentes alinhados às tendências. A analista de compliance (E4) destaca que essa estratégia responde à heterogeneidade do público da marca, que inclui tanto consumidores sensíveis à moda quanto aqueles

que priorizam preço e funcionalidade (Entrevista, Lojas Renner, 2025). Nesse contexto, a relação com o cliente é mediada por mecanismos de escala, como campanhas publicitárias, programas de fidelização e integração entre canais físicos e digitais. Ainda que discursos de sustentabilidade e responsabilidade estejam presentes na comunicação institucional, o estímulo ao consumo frequente permanece como elemento estruturante do modelo de negócio, evidenciando uma tensão entre narrativas de consumo consciente e práticas orientadas à rotatividade e ao volume.

Na FARM Rio, a relação com o consumidor é fortemente ancorada na construção de identidade e de narrativas simbólicas. A marca se posiciona como produtora de um universo estético associado à brasilidade, à natureza e a um estilo de vida específico, o que contribui para a formação de vínculos afetivos com seu público. A gerente de produtos (E5) observa que o engajamento dos consumidores com a marca vai além do produto em si, envolvendo identificação com as histórias, estampas e valores comunicados pelas coleções (Entrevista, FARM Rio, 2025). Sob a ótica institucional, essa configuração evidencia a articulação entre a lógica profissional-simbólica e a lógica de mercado, na qual o consumo opera como mecanismo de pertencimento e distinção. Entretanto, essa mesma estratégia reforça dinâmicas de desejo e obsolescência simbólica que sustentam a alta rotatividade de lançamentos, revelando contradições entre o discurso de conexão com a natureza e a intensificação do consumo característica do setor.

A VEJA estabelece uma relação com seus clientes marcada pela transparência e pela comunicação direta sobre escolhas produtivas. A marca constrói sua narrativa de consumo em torno da redução de excedentes, da produção sob demanda e da valorização de processos mais lentos e previsíveis. O coordenador de impacto e compliance (E3) destaca que essa abordagem influencia o comportamento do consumidor, que passa a aceitar prazos de entrega mais longos e a compreender a lógica de produção da empresa (Entrevista, VEJA, 2025). Nesse caso, a relação com o cliente envolve um convite explícito à desaceleração do consumo e à reflexão sobre os impactos associados à compra, aproximando-se de propostas vinculadas ao *slow fashion* e ao consumo mais consciente (Clark, 2008; Johansson, 2010). Ainda assim, essa relação permanece inserida em mercados globais competitivos, nos quais a sustentabilidade também funciona como elemento de diferenciação e posicionamento simbólico, evidenciando que mesmo propostas de desaceleração operam sob tensões mercadológicas.

Nos casos da Revoada e da Ciclo Reverso, a relação com os clientes assume um caráter ainda mais relacional e educativo. Ambas as organizações atuam principalmente no mercado B2B, desenvolvendo produtos e projetos a partir de resíduos gerados pelas próprias empresas clientes. Na Revoada, a sócia-fundadora (E1) relata que os produtos são acompanhados de informações sobre sua origem e sobre as pessoas envolvidas na produção, de modo que o cliente possa compreender o percurso do material e os impactos gerados (Entrevista, Revoada, 2025). Essa estratégia busca deslocar o consumo de uma lógica puramente transacional para uma experiência carregada de significado social e ambiental, na qual o valor do produto se associa à história do resíduo e ao trabalho envolvido em sua transformação.

De modo semelhante, a Ciclo Reverso constrói sua relação com os clientes a partir da narrativa de transformação do resíduo e da valorização do trabalho das mulheres envolvidas no processo produtivo. A proprietária (E2) destaca que muitas empresas procuram a organização não apenas pelo produto final, mas pela possibilidade de associar sua imagem a um projeto que articula gestão de resíduos e inclusão produtiva (Entrevista, Ciclo Reverso, 2025). Nesses casos, o consumo assume uma dimensão institucional, funcionando como mecanismo de legitimação simbólica para empresas que buscam responder a pressões socioambientais em um contexto de atuação limitada do Estado na regulação da economia circular.

A análise comparativa evidencia que as estratégias de relação com os clientes refletem e, ao mesmo tempo, reforçam os modelos de negócio adotados pelas organizações estudadas. Enquanto empresas de grande escala operam por meio da ampliação do acesso e da diversidade de oferta, sustentando altos volumes de consumo, organizações orientadas por modelos alternativos buscam redefinir o sentido do consumo, incorporando narrativas de impacto, desaceleração e responsabilidade**.** Essas diferentes configurações revelam que o consumo, longe de ser um elemento passivo, constitui um espaço central de disputa simbólica e institucional no campo da moda, no qual se articulam expectativas sociais, estratégias organizacionais e possibilidades de transformação (Lipovetsky, 2007; Thornton; Ocasio; Lounsbury, 2012).

4.2.5 Multiplicidade Lógica e Convivência entre Modelos de Negócio

A análise dos casos investigados indica que o campo da moda contemporânea é atravessado por múltiplas lógicas organizacionais que orientam, de maneira distinta, as estratégias produtivas, as práticas socioambientais, as relações de trabalho e os modos de interação com consumidores. Conforme discutido no referencial teórico, os campos organizacionais não se caracterizam pela homogeneidade, mas pela coexistência de racionalidades diversas, que podem se sobrepor, se tensionar ou se articular de forma híbrida (Dimaggio; Powell, 1983; Friedland; Alford, 1991; Thornton; Ocasio; Lounsbury, 2012). No setor da moda, essa multiplicidade adquire contornos específicos em função da intensificação da competição global, da aceleração produtiva e da incorporação progressiva de agendas socioambientais, manifestando-se de forma particularmente visível nas diferenças de escala, posicionamento simbólico e arranjos produtivos adotados pelas organizações analisadas.

Os dados empíricos apontam que empresas como Lojas Renner e FARM Rio operam predominantemente sob uma lógica orientada à escala, à velocidade e à renovação constante do sortimento, características associadas ao modelo de *fast fashion*. Nesses casos, a incorporação de práticas relacionadas à sustentabilidade ambiental e social ocorre de maneira incremental e adaptativa, integrada a estruturas produtivas já consolidadas, sem promover alterações substantivas nos ritmos de produção ou na lógica econômica predominante. A adoção de metas, indicadores e programas institucionais responde a pressões regulatórias, reputacionais e de mercado, configurando estratégias de adaptação que buscam compatibilizar expansão econômica e demandas por responsabilidade socioambiental. Esse movimento é coerente com a predominância da ordem de mercado, na qual a sustentabilidade tende a ser incorporada como mecanismo de mitigação de riscos e preservação da legitimidade organizacional, sem deslocar o núcleo do modelo de negócio (Meyer; Rowan, 1977; Thornton, 2001).

Em contraste, VEJA, Revoada e Ciclo Reverso apresentam arranjos nos quais a sustentabilidade assume maior centralidade na definição do funcionamento organizacional. No caso da VEJA, essa centralidade se expressa na reorganização dos ciclos produtivos, na produção orientada pela demanda e na opção por concentrar a maior parte da fabricação no Brasil, o que permite maior previsibilidade, redução de

excedentes e maior proximidade com fornecedores. Esse arranjo pode ser interpretado como resultado de uma trajetória organizacional constituída já sob maior legitimidade da lógica ambiental, em um contexto no qual críticas ao modelo tradicional da indústria da moda passaram a ganhar maior visibilidade institucional. Já na Revoada e na Ciclo Reverso, a sustentabilidade não aparece como dimensão complementar, mas como condição estruturante da existência das organizações, orientando desde a escolha dos materiais até a organização do trabalho e a forma de inserção no mercado. Nesses casos, a lógica econômica se articula de modo mais direto às ordens comunitária e ambiental, configurando modelos que se afastam das dinâmicas dominantes do setor e operam sob racionalidades explicitamente híbridas (Batilana; Dorado, 2010; Pache; Santos, 2013).

A convivência entre esses diferentes modelos ocorre no interior de um mesmo campo organizacional, no qual empresas de grande escala, marcas autorais, negócios de impacto e iniciativas orientadas ao reaproveitamento de resíduos disputam legitimidade, recursos simbólicos e reconhecimento social. Conforme apontam estudos sobre lógicas institucionais, a presença simultânea de racionalidades distintas não implica necessariamente conflito explícito, podendo resultar em acomodações, combinações seletivas e formas variadas de hibridismo organizacional (Besharov; Smith, 2014). Nos casos analisados, essa pluralidade se expressa não apenas na diversidade de estratégias produtivas, mas também na maneira como discursos de sustentabilidade, ética e responsabilidade são mobilizados por organizações com estruturas, escalas e objetivos distintos, reforçando a ideia de que a multiplicidade lógica é constitutiva do campo.

A análise também permite observar que a multiplicidade lógica não se manifesta apenas entre organizações, mas no interior das próprias empresas, onde diferentes racionalidades são continuamente negociadas. As entrevistas revelam tensões recorrentes entre velocidade e controle, escala e proximidade, padronização e flexibilidade, indicando que as escolhas organizacionais resultam de processos situados, condicionados por limites institucionais, capacidades internas e pressões externas. Essas tensões evidenciam que os modelos de negócio não são estáveis nem coerentes de forma plena, mas construídos a partir de ajustes contínuos entre demandas frequentemente contraditórias.

A convivência entre essas diferentes configurações sugere que a incorporação de elementos associados à sustentabilidade, à ética e à

responsabilidade social ocorre de forma contingente e contextualizada, moldada pelas condições específicas de cada organização e pelo contexto institucional mais amplo. As diferenças observadas entre os casos não indicam incoerência analítica, mas refletem trajetórias organizacionais distintas, graus variados de dependência da ordem de mercado e diferentes níveis de institucionalização das agendas ambientais e sociais. Nesse sentido, a multiplicidade lógica se apresenta como um traço constitutivo do campo da moda, no qual modelos distintos coexistem e se legitimam simultaneamente, ainda que orientados por racionalidades distintas e, por vezes, tensionadas.

5 RESULTADOS E CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA

O capítulo anterior apresentou a análise empírica dos casos investigados, articulando dados provenientes de entrevistas, documentos institucionais e materiais externos com o referencial teórico mobilizado ao longo da tese. A partir dessa análise, foi possível identificar regularidades, contrastes e tensões que atravessam os modelos de negócio, as estratégias produtivas e as práticas socioambientais das organizações estudadas, situadas em diferentes posições no campo da moda contemporânea. Mais do que descrever iniciativas isoladas, a análise buscou compreender como distintas lógicas institucionais coexistem, se articulam e, por vezes, entram em tensão no interior de um mesmo campo organizacional.

Neste capítulo, o foco desloca-se da análise detalhada dos casos para a síntese interpretativa dos principais resultados da pesquisa e para a explicitação de suas contribuições teóricas, empíricas e analíticas. O objetivo é consolidar os achados à luz das discussões sobre multiplicidade lógica, hibridismo organizacional e sustentabilidade, evidenciando de que maneira os dados empíricos aprofundam, refinam ou tensionam proposições já consolidadas na literatura. Ao fazê-lo, a tese avança para além da descrição dos fenômenos observados, propondo uma leitura integrada sobre a convivência entre diferentes modelos de negócio no campo da moda e sobre as formas situadas pelas quais a sustentabilidade é incorporada às práticas organizacionais.

Os resultados aqui apresentados não se organizam a partir das empresas individualmente, mas de eixos analíticos transversais**,** construídos a partir da comparação entre os casos e da identificação de padrões recorrentes. Essa opção permite evidenciar como organizações de diferentes escalas e posicionamentos mobilizam racionalidades diversas para responder às pressões econômicas, ambientais e sociais que atravessam o setor, contribuindo para a compreensão da moda como um campo marcado pela pluralidade de lógicas e pela coexistência de arranjos organizacionais distintos.

A partir dessa síntese, o capítulo explicita as principais contribuições da pesquisa para o debate acadêmico sobre moda, sustentabilidade e lógicas institucionais, bem como suas implicações empíricas e analíticas. Ao final, são discutidas as limitações do estudo e indicadas possibilidades para investigações futuras, reconhecendo o caráter situado dos achados e, ao mesmo tempo, seu

potencial de diálogo com pesquisas desenvolvidas em outros contextos e campos organizacionais.

5.1 Resultados Analíticos

A análise comparativa dos casos investigados permite identificar resultados que ultrapassam as especificidades de cada organização e contribuem para a compreensão mais ampla do campo da moda contemporânea. Em conjunto, os dados empíricos revelam que as estratégias produtivas, os modelos de negócio e as práticas associadas à sustentabilidade não podem ser compreendidos a partir de categorias dicotômicas ou lineares, como fast versus slow fashion, tradicional versus sustentável, ou econômico versus social. Ao contrário, os resultados indicam a existência de configurações organizacionais híbridas, marcadas pela convivência de múltiplas lógicas institucionais que se articulam de forma situada e contingente.

Um primeiro resultado central da pesquisa diz respeito à pluralidade de arranjos possíveis para a incorporação da sustentabilidade no campo da moda. Os casos analisados mostram que a sustentabilidade não opera como uma lógica institucional única e homogênea, mas assume significados distintos conforme a escala da organização, sua posição no campo e as pressões institucionais às quais está submetida. Em organizações de grande porte, como Lojas Renner e FARM Rio, a sustentabilidade aparece integrada a estruturas corporativas consolidadas, materializando-se por meio de metas, indicadores, programas institucionais e compromissos públicos. Nesses contextos, práticas ambientais e sociais coexistem com modelos produtivos orientados à velocidade, à renovação constante de coleções e à ampliação do consumo, revelando estratégias de acomodação entre racionalidades potencialmente tensionadas.

Em contraste, nos casos da Revoada e da Ciclo Reverso, a sustentabilidade assume caráter estruturante, uma vez que o reaproveitamento de resíduos e a geração de trabalho e renda constituem a base do funcionamento organizacional. Nesses arranjos, a dimensão ambiental não se apresenta como resposta a pressões externas ou como complemento ao modelo econômico, mas como condição necessária para a própria existência das organizações. A sustentabilidade, nesse sentido, não é incorporada a posteriori, mas orienta desde a concepção dos produtos até a organização do trabalho e a relação com empresas parceiras. Esse resultado

reforça a compreensão de que diferentes lógicas podem ocupar posições centrais ou periféricas dentro de um mesmo campo, sem que isso implique hierarquias fixas ou trajetórias convergentes.

Um segundo resultado relevante refere-se à convivência estável entre lógicas institucionais distintas, contrariando abordagens que tratam o hibridismo organizacional como um estágio transitório ou como uma condição necessariamente instável. Os casos analisados mostram que organizações podem sustentar, ao longo do tempo, arranjos nos quais racionalidades econômicas, ambientais e sociais coexistem de maneira contínua, ainda que permeadas por tensões. Essa convivência não se resolve por meio da substituição de uma lógica por outra, mas por mecanismos de acomodação, priorização seletiva e segmentação interna, conforme descrito na literatura sobre pluralismo institucional e organizações híbridas.

A VEJA ocupa uma posição intermediária nesse espectro, articulando elementos associados ao slow fashion, como a desaceleração produtiva e a produção orientada pela demanda, com estratégias de mercado voltadas à ampliação de alcance e competitividade. O caso revela que a redução de impactos ambientais não depende exclusivamente da escala reduzida ou da produção artesanal, mas pode ser viabilizada por escolhas organizacionais que reorganizam fluxos produtivos, cadeias de fornecimento e relações com o mercado. Esse resultado amplia o entendimento sobre as possibilidades de configuração de modelos de negócio no setor, deslocando a análise de categorias normativas para arranjos efetivamente praticados.

Outro resultado importante da pesquisa diz respeito à centralidade das escolhas organizacionais na conformação dos modelos analisados. Os dados indicam que as diferenças observadas entre as empresas não decorrem apenas de restrições externas ou de características estruturais do setor, mas de decisões estratégicas relacionadas à forma de produzir, ao ritmo de lançamento, ao controle da cadeia e à maneira de lidar com resíduos, fornecedores e consumidores. Essas escolhas são realizadas em contextos marcados por pressões econômicas, simbólicas e institucionais, mas não são determinadas de maneira automática por elas. Ao contrário, os casos mostram margens de agência organizacional que permitem respostas diversas a desafios semelhantes.

Por fim, os resultados evidenciam que a multiplicidade lógica no campo da moda não se expressa apenas entre organizações, mas também no interior de cada empresa. As entrevistas revelam tensões recorrentes entre velocidade e controle,

escala e proximidade, padronização e flexibilidade, indicando que a convivência entre lógicas distintas é constantemente negociada no cotidiano organizacional. Essas tensões não aparecem como exceções ou disfunções, mas como elementos constitutivos do funcionamento das organizações analisadas, reforçando a compreensão da moda como um campo caracterizado por complexidade institucional e pluralidade de racionalidades.

Em conjunto, esses resultados permitem afirmar que a moda contemporânea se organiza a partir da coexistência de diferentes modelos de negócio e estratégias produtivas, sustentados por arranjos institucionais híbridos. A sustentabilidade, longe de assumir um significado único, é incorporada de forma situada, variando conforme a lógica predominante, a escala organizacional e as possibilidades de articulação entre objetivos econômicos, ambientais e sociais. Esses achados oferecem uma base sólida para a explicitação das contribuições teóricas da pesquisa, desenvolvidas na próxima seção.

5.2 Contribuições Teóricas

Esta pesquisa contribui teoricamente para o campo dos estudos organizacionais e da moda ao analisar, de forma integrada, como diferentes lógicas institucionais se articulam nos modelos de negócio contemporâneos do setor. Ao mobilizar a perspectiva das lógicas institucionais e do hibridismo organizacional, a tese avança ao demonstrar que a coexistência entre racionalidades econômicas, ambientais e sociais não constitui uma condição excepcional ou transitória, mas um arranjo relativamente estável e estruturante do campo da moda.

Uma primeira contribuição teórica reside na problematização das leituras dicotômicas que opõem fast fashion e slow fashion como categorias mutuamente excludentes. Os resultados empíricos indicam que essas categorias operam como referências analíticas, a partir das quais se organizam combinações variadas de práticas produtivas, ritmos de lançamento e estratégias de mercado. As organizações analisadas não se alinham integralmente a um único polo, mas constroem arranjos situados que combinam aceleração, estabilidade, controle produtivo e mitigação de impactos. Essa constatação amplia as contribuições de Clark (2008) e Fletcher (2008), ao deslocar o debate de classificações normativas para a análise dos arranjos efetivamente praticados no cotidiano organizacional.

A segunda contribuição teórica refere-se à compreensão da sustentabilidade como uma prática institucionalmente situada. Em diálogo com Dovers (1997), Foladori (2001) e Seghezzo (2009), a pesquisa evidencia que a sustentabilidade assume significados distintos conforme a escala organizacional, a lógica predominante e a posição ocupada no campo. Em alguns casos, ela se manifesta por meio de metas, indicadores e compromissos públicos associados à mitigação de impactos; em outros, constitui o próprio fundamento do modelo de negócio, orientando a produção, o trabalho e as relações interorganizacionais. Ao explicitar essas diferenças, a tese contribui para afastar leituras universalizantes da sustentabilidade e reforça sua natureza relacional, contextual e condicionada por pressões institucionais mais amplas.

A pesquisa também contribui para o debate sobre hibridismo organizacional ao mostrar que a convivência entre lógicas distintas não se resolve por substituição ou hierarquização definitiva. Em consonância com Batilana e Dorado (2010), Pache e Santos (2013) e Raynard (2016), os dados indicam que os arranjos híbridos observados são sustentados por mecanismos de acomodação, segmentação e priorização seletiva, operados no cotidiano organizacional. Essa dinâmica sugere que o hibridismo, no campo da moda, não deve ser compreendido como instabilidade, mas como forma recorrente de organização diante de pressões institucionais múltiplas e, por vezes, contraditórias.

Outra contribuição teórica relevante diz respeito à centralidade da agência organizacional, compreendida de maneira situada e condicionada. Os resultados indicam que as diferenças entre os modelos analisados resultam de escolhas estratégicas relacionadas ao ritmo de produção, à organização da cadeia, ao tratamento dos resíduos e à construção das relações com fornecedores e consumidores. Tais escolhas, contudo, não são realizadas de forma livre ou desvinculada do contexto, mas negociadas continuamente em meio a constrangimentos econômicos, simbólicos e institucionais. Em diálogo com Thornton, Ocasio e Lounsbury (2012) e Scott (2014), a tese reforça a compreensão de que a agência organizacional se exerce no interior de campos estruturados, nos quais diferentes ordens institucionais coexistem e disputam legitimidade.

Por fim, a pesquisa contribui ao integrar a discussão sobre sustentabilidade ao debate das lógicas institucionais no campo da moda, articulando produção, consumo, impactos ambientais e organização do trabalho em um mesmo quadro

analítico. Essa articulação amplia o diálogo entre estudos organizacionais e estudos de moda, permitindo compreender o setor como um campo complexo, marcado pela pluralidade de racionalidades e pela convivência entre modelos de negócio distintos. Esses eixos analíticos e suas respectivas contribuições são sintetizados no Quadro 5, que organiza os principais avanços teóricos propostos pela pesquisa.

Quadro 5 - Síntese das contribuições teóricas da pesquisa

Eixo analítico	***Debate teórico mobilizado***	***Contribuição da pesquisa***
Fast Fashion* e *Slow Fashion	Clark (2008); Fletcher (2008); Lipovetsky (2007)	A análise empírica demonstra que fast e slow fashion não operam como categorias excludentes, mas como referências que se combinam de forma situada nos modelos de negócio analisados, superando a oposição dicotômica tradicionalmente presente no debate teórico.
Sustentabilidade	Dovers (1997); Foladori (2001); Seghezzo (2009)	Os casos evidenciam que a sustentabilidade assume significados distintos conforme escala, lógica organizacional e posição no campo, variando entre estratégias de mitigação de impactos e arranjos nos quais dimensões ambientais e sociais estruturam o próprio modelo de negócio.
Hibridismo Organizacional	Batilana e Dorado (2010); Pache e Santos (2013); Raynard (2016)	A pesquisa demonstra que o hibridismo organizacional não se apresenta como exceção, mas como arranjo recorrente no campo da moda, sustentado por mecanismos cotidianos de acomodação entre lógicas institucionais distintas.
Agência Organizacional	Thornton, Ocasio e Lounsbury (2012); Scott (2014)	Os achados indicam que as escolhas estratégicas das organizações resultam de negociações contínuas entre diferentes lógicas institucionais, sendo condicionadas por pressões regulatórias, de mercado e simbólicas, e não apenas por decisões voluntaristas.
Campo Organizacional da Moda	DiMaggio e Powell (1983); Scott (2014)	A análise amplia a leitura do campo da moda como espaço de coexistência, disputa e acomodação entre múltiplas racionalidades, nas

	quais produção, consumo e sustentabilidade se articulam de forma não homogênea.

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Em conjunto, as contribuições teóricas apresentadas reforçam a compreensão da moda como um campo organizacional atravessado por múltiplas lógicas institucionais, no qual sustentabilidade, produção e consumo se articulam de maneira não linear e historicamente situada. Ao deslocar o foco de classificações normativas para a análise dos arranjos efetivamente praticados pelas organizações, a pesquisa oferece uma leitura que reconhece simultaneamente os limites estruturais do campo e as possibilidades de ação organizacional, contribuindo para aprofundar a compreensão das transformações em curso na indústria da moda sem reduzir sua complexidade ou pressupor trajetórias únicas de mudança.

5.3 Contribuições Empíricas

As contribuições empíricas desta pesquisa decorrem da análise comparativa de cinco organizações que atuam no campo da moda a partir de diferentes escalas, estratégias produtivas e posicionamentos institucionais. Com base nas entrevistas realizadas, na análise de documentos institucionais e na observação das práticas organizacionais, foi possível identificar padrões recorrentes, tensões e arranjos que aprofundam a compreensão empírica sobre como sustentabilidade, produção e consumo se articulam no cotidiano das organizações.

Uma primeira contribuição empírica refere-se à identificação de modelos produtivos híbridos, nos quais convivem ritmos acelerados e desacelerados de produção. Mesmo em organizações associadas ao fast fashion, observa-se a presença de linhas estáveis, produtos de longa permanência e estratégias de previsibilidade produtiva. Em contrapartida, organizações associadas ao slow fashion ou à circularidade também operam sob pressões de escala, prazo e demanda. Esses achados indicam que os modelos empiricamente observados não se alinham a classificações rígidas, configurando arranjos produtivos mais complexos e adaptativos.

A pesquisa também contribui empiricamente ao demonstrar que a sustentabilidade ambiental não ocupa uma posição homogênea entre as organizações

analisadas. Em alguns casos, ela se manifesta como uma agenda corporativa formalizada, sustentada por metas, indicadores e relatórios; em outros, constitui o próprio fundamento do modelo de negócio, especialmente quando a atividade central envolve o reaproveitamento de resíduos. Essa diversidade empírica reforça a compreensão da sustentabilidade como prática situada, moldada por condições organizacionais, econômicas e institucionais específicas.

No que se refere à dimensão social, os dados empíricos revelam diferenças relevantes na forma como o impacto social é incorporado aos modelos organizacionais. Enquanto algumas empresas desenvolvem projetos sociais paralelos à atividade produtiva principal, outras integram diretamente a geração de trabalho e renda às suas operações centrais. Essa distinção empírica permite identificar diferentes posições ocupadas pela dimensão social nos modelos analisados, variando entre um papel periférico e um elemento constitutivo da organização do negócio.

Outra contribuição empírica importante diz respeito às relações com os consumidores. As organizações estudadas mobilizam estratégias diversas de engajamento, que combinam narrativas de sustentabilidade, transparência produtiva, valorização simbólica dos produtos e construção de vínculos identitários. Os dados indicam que o consumo atua como dimensão ativa na sustentação dos modelos organizacionais, desempenhando papel central nos processos de legitimação das práticas adotadas.

O conjunto dessas contribuições empíricas permite caracterizar o campo da moda como um espaço marcado pela convivência de lógicas distintas, materializadas em práticas organizacionais concretas e observáveis. As principais contribuições empíricas identificadas nesta pesquisa são sintetizadas no Quadro 6, que organiza os achados por dimensão analítica, principais evidências empíricas e contribuições decorrentes da análise.

Quadro 6 - Síntese das contribuições empíricas da pesquisa

Dimensão empírica analisada	***Principais achados***	***Contribuições empíricas da pesquisa***
Estratégias de produção	Coexistência de ritmos produtivos acelerados e desacelerados, combinando estabilidade e renovação constante.	Demonstra que os modelos produtivos no campo da moda operam de forma híbrida, não se ajustando a classificações rígidas entre fast e slow fashion.
Modelos de negócio	Articulação entre escala, controle produtivo,	Aponta a diversidade de arranjos organizacionais

	reaproveitamento de resíduos e estratégias de mitigação de impactos.	possíveis no campo da moda, condicionados por escolhas estratégicas situadas e por pressões institucionais.
Sustentabilidade ambiental	A sustentabilidade aparece tanto como agenda corporativa formalizada quanto como fundamento do modelo organizacional.	Indica que as práticas ambientais assumem significados distintos, variando entre estratégias de mitigação de impactos e elementos estruturantes dos modelos de negócio, conforme a lógica organizacional e a escala de atuação.
Dimensão social	Diferenças na incorporação do impacto social, variando entre programas institucionais e integração direta à produção.	Revela que o impacto social ocupa posições distintas nos modelos analisados, podendo assumir caráter periférico ou constituir elemento central da organização do negócio.
Relações com consumidores	Estratégias diversas de engajamento, que combinam narrativa, transparência e diferenciação simbólica.	Indica o consumo como dimensão ativa na sustentação dos modelos de negócio, articulando práticas simbólicas e materiais no interior das lógicas institucionais.

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Em conjunto, os resultados empíricos apresentados reforçam a compreensão de que os modelos de negócio no campo da moda são construídos a partir de arranjos situados, nos quais sustentabilidade, produção e consumo se articulam de forma contingente. Ao explicitar essas articulações a partir de evidências empíricas, a pesquisa contribui para aproximar o debate teórico das práticas organizacionais efetivamente observadas, oferecendo subsídios para uma interpretação mais precisa das transformações em curso no setor.

5.4 Contribuições Metodológicas

As contribuições metodológicas desta pesquisa decorrem, sobretudo, das escolhas analíticas e do desenho qualitativo adotado para investigar um campo marcado por elevada complexidade organizacional, diversidade de modelos de negócio e disputas simbólicas em torno da sustentabilidade. Ao optar por um estudo qualitativo de múltiplos casos, a pesquisa possibilitou captar nuances, contradições e arranjos situados que dificilmente seriam apreendidos por abordagens quantitativas

ou por estudos de caso únicos, especialmente em um setor caracterizado pela coexistência de lógicas institucionais distintas.

Uma primeira contribuição metodológica refere-se à articulação entre entrevistas em profundidade e análise de materiais institucionais. O uso combinado dessas fontes permitiu confrontar discursos formais, narrativas organizacionais e relatos de atores diretamente envolvidos nos processos decisórios e produtivos. Essa triangulação fortaleceu a consistência analítica do estudo e contribuiu para reduzir o risco de interpretações excessivamente alinhadas às estratégias de comunicação das organizações, aspecto particularmente relevante em um campo no qual a sustentabilidade é frequentemente mobilizada como recurso simbólico.

A seleção dos casos constitui outra contribuição metodológica relevante. Ao incluir organizações de diferentes escalas, posicionamentos de mercado e lógicas produtivas, a pesquisa evitou análises homogêneas e ampliou a capacidade explicativa dos achados. A escolha de empresas que operam desde modelos orientados à produção em larga escala até iniciativas baseadas no reaproveitamento de resíduos possibilitou observar como pressões institucionais semelhantes são interpretadas e respondidas de maneiras distintas. Essa diversidade empírica fortalece a análise comparativa e amplia o potencial de generalização analítica dos resultados, conforme proposto por Yin (2001).

Do ponto de vista analítico, a adoção da perspectiva das lógicas institucionais como lente interpretativa permitiu organizar os dados empíricos sem reduzir a complexidade observada. Em vez de classificar as organizações a partir de categorias rígidas ou dicotômicas, a pesquisa privilegiou a identificação de arranjos híbridos, tensões e acomodações entre diferentes racionalidades. Essa opção metodológica mostrou-se particularmente adequada para compreender um campo no qual convivem fast fashion, slow fashion, economia circular e práticas intermediárias, evitando simplificações excessivas e leituras normativas.

Outro aspecto metodológico relevante foi a construção progressiva das categorias analíticas ao longo do processo de análise. Embora ancoradas no referencial teórico, as categorias foram refinadas a partir do contato sistemático com os dados empíricos, permitindo que os achados emergissem de forma situada e sensível ao contexto organizacional. Essa estratégia contribuiu para preservar a densidade dos relatos e para manter a análise conectada às práticas organizacionais

concretas, em consonância com abordagens qualitativas interpretativas (Flick, 2004; Maxwell, 1996).

Quadro 7 - Síntese das contribuições metodológicas da pesquisa

Dimensão metodológica	***Escolhas adotadas na pesquisa***	***Contribuições metodológicas***
Desenho de pesquisa	Estudo qualitativo de múltiplos casos	Possibilitou captar a complexidade organizacional do campo da moda e identificar arranjos híbridos entre diferentes lógicas institucionais.
Seleção dos casos	Organizações com diferentes escalas e modelos de negócio	Ampliou a capacidade explicativa da análise e favoreceu a comparação analítica entre os casos, bem como a generalização analítica dos achados.
Técnicas de coleta de dados	Entrevistas em profundidade e análise de materiais institucionais	Permitiu triangulação de dados e confronto entre discursos formais e práticas organizacionais.
Estratégia analítica	Perspectiva das lógicas institucionais	Evitou classificações dicotômicas e possibilitou compreender a coexistência e a articulação entre racionalidades distintas no campo da moda.
Construção das categorias analíticas	Processo iterativo entre teoria e empiria	Preservou a densidade empírica e garantiu sensibilidade às práticas organizacionais concretas.
Instrumentos analíticos visuais	Quadros-síntese e esquemas analíticos	Atuaram como dispositivos analíticos, auxiliando na sistematização dos resultados e na comunicação científica.

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

A sistematização apresentada no Quadro 7 permite visualizar de forma integrada as principais escolhas metodológicas da pesquisa e suas respectivas contribuições analíticas. Ao tornar explícita a relação entre desenho de pesquisa, seleção dos casos, estratégias de coleta, procedimentos analíticos e instrumentos de sistematização, o quadro atua como um dispositivo metodológico que reforça a coerência interna do estudo e facilita o diálogo com o leitor acadêmico.

Em conjunto, as escolhas metodológicas realizadas ao longo da pesquisa contribuíram para a construção de uma análise aprofundada, sensível às especificidades do campo investigado e capaz de articular diferentes níveis de

interpretação. Ao evidenciar a pertinência de abordagens qualitativas comparativas para o estudo da sustentabilidade e dos modelos de negócio no setor da moda, a pesquisa oferece subsídios metodológicos para investigações futuras interessadas em compreender fenômenos organizacionais complexos, marcados pela coexistência e negociação contínua entre múltiplas lógicas institucionais.

6 CONCLUSÃO

O objetivo geral desta tese consistiu em analisar as implicações da coexistência de diferentes lógicas institucionais na indústria da moda, examinando o antagonismo entre os movimentos *fast* e *slow fashion*, bem como o impacto de suas práticas materiais e construções simbólicas no campo organizacional. Para alcançar esse objetivo, a pesquisa articulou uma perspectiva histórica do campo, a análise crítica da nocividade ambiental e social do *fast fashion*, a discussão do *slow fashion* como movimento alternativo e a investigação empírica de organizações que operam sob distintas lógicas produtivas e simbólicas, situadas em contextos institucionais específicos.

A reconstrução histórica dos movimentos da indústria da moda permitiu compreender que o antagonismo entre *fast* e *slow fashion* não emerge de forma abrupta, mas se constitui ao longo de transformações econômicas, culturais e tecnológicas que reconfiguram continuamente o campo. A abertura dos mercados, o fortalecimento da ordem de mercado a partir dos anos 1990, a consolidação de grandes cadeias varejistas e a ampliação do consumo como prática social central contribuíram para a consolidação do *fast fashion* como modelo dominante. Ao mesmo tempo, a emergência de agendas ambientais, a atuação do Estado por meio de normas e políticas públicas e a difusão de discursos críticos abriram espaço para movimentos alternativos que questionam seus impactos ambientais e sociais.

A análise da nocividade associada ao *fast fashion* evidenciou que seus efeitos extrapolam a dimensão ambiental, envolvendo também precarização do trabalho, exploração de recursos naturais e estímulo a padrões de consumo descartáveis. Esses impactos, amplamente discutidos no referencial teórico, manifestam-se empiricamente por meio de cadeias produtivas extensas, fragmentadas e marcadas por assimetrias de poder. Ainda assim, os resultados indicam que o *fast fashion* não opera como um bloco homogêneo, incorporando de maneira seletiva práticas de mitigação e discursos de sustentabilidade em resposta a pressões institucionais, regulatórias, reputacionais e simbólicas, sem que isso implique, necessariamente, transformações estruturais em seus modelos produtivos.

Nesse contexto, o *slow fashion* emerge como um movimento crítico que propõe a desaceleração dos ciclos produtivos, a valorização do trabalho, a redução de impactos ambientais e a reaproximação entre produção e consumo. A pesquisa

demonstrou, contudo, que o *slow fashion* não se configura como um modelo único ou plenamente consolidado, mas como um conjunto heterogêneo de práticas, valores e narrativas que se materializam de formas distintas conforme a trajetória, a escala e o posicionamento das organizações. Em alguns casos, essas práticas estruturam integralmente o modelo de negócio; em outros, coexistem com lógicas de mercado que tensionam e limitam sua aplicação, revelando os desafios de sustentação econômica desses modelos em um campo fortemente orientado pela expansão e pela eficiência.

Ao identificar as diferentes lógicas institucionais que permeiam a indústria da moda, a tese evidenciou que o campo é marcado por uma multiplicidade lógica persistente, na qual racionalidades econômicas, ambientais, sociais e simbólicas convivem e se articulam de maneira dinâmica. As organizações analisadas não se posicionam exclusivamente em um polo *fast* ou *slow*, mas constroem arranjos híbridos, nos quais práticas materiais e construções simbólicas são combinadas para garantir viabilidade econômica, legitimidade social e coerência institucional em contextos atravessados por pressões frequentemente contraditórias.

A coexistência dessas lógicas produz impactos diretos sobre o desenvolvimento da cadeia produtiva da moda. As decisões relacionadas à produção, ao uso de matérias-primas, à organização do trabalho e à relação com fornecedores refletem não apenas escolhas técnicas, mas disputas simbólicas e institucionais sobre o significado da sustentabilidade, da responsabilidade social e do próprio fazer moda. Nesse sentido, a cadeia produtiva se configura como um espaço de negociação contínua entre eficiência econômica, ética do trabalho, imagem corporativa e compromisso ambiental, especialmente em um contexto de atuação limitada do Estado na regulação efetiva do setor.

Os resultados empíricos demonstram que essa coexistência não deve ser compreendida como uma etapa transitória rumo à substituição do *fast fashion* pelo *slow fashion*, mas como uma condição estrutural do campo contemporâneo da moda. A presença simultânea de lógicas antagonistas revela a capacidade adaptativa das organizações e, ao mesmo tempo, expõe os limites das transformações possíveis em um setor profundamente orientado por dinâmicas de mercado e consumo. Essa constatação reforça a importância de compreender a sustentabilidade não como escolha voluntária isolada, mas como resultado de processos historicamente situados e institucionalmente condicionados.

Do ponto de vista teórico, a tese contribui ao aprofundar a aplicação da perspectiva das lógicas institucionais no estudo da moda, evidenciando como práticas materiais e construções simbólicas se articulam na sustentação de modelos de negócio híbridos. Ao integrar estudos organizacionais e estudos críticos da moda, o trabalho amplia a compreensão sobre como antagonismos são negociados, incorporados e ressignificados no interior das organizações, bem como sobre o papel das trajetórias organizacionais na incorporação diferenciada da lógica ambiental.

Como limitações, reconhece-se que o recorte empírico e o número de casos analisados não permitem generalizações amplas sobre todo o setor da moda. No entanto, essas escolhas possibilitaram uma análise aprofundada das tensões e contradições que caracterizam o campo. Estudos futuros podem ampliar essa investigação, explorando outros segmentos, contextos geográficos ou abordagens longitudinais que permitam acompanhar a evolução das lógicas institucionais ao longo do tempo, bem como investigar de forma mais sistemática o papel do Estado e das políticas públicas na reconfiguração do setor.

Em síntese, esta tese demonstra que a indústria da moda contemporânea é atravessada por antagonismos persistentes entre *fast* e *slow fashion*, cujas lógicas coexistem e se entrelaçam nas práticas organizacionais, nas cadeias produtivas e nas narrativas simbólicas. Compreender essa coexistência é fundamental para avançar no debate acadêmico e para refletir criticamente sobre os limites e possibilidades de transformação do setor diante dos desafios ambientais e sociais que o atravessam.

REFERÊNCIAS

ABIT – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA TÊXTIL E DE CONFECÇÃO. **Perfil do Setor**. 2020. Disponível em: <http://www.abit.org.br/cont/perfil-do-setor. Acesso em 01 set. 2020.

ABRAMACO - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS PARA CONFECÇÃO. **Em um ano são geradas cerca de 170 mil toneladas de lixo têxtil no país**. 2017. Disponível em: <http://www.abramaco.org.br/2017/09/27/em-um-ano-sao-geradas-cerca-de-170-mil-toneladas-de-lixo-textil-no-pais/>. Acesso em 12 set. 2020.

ABRELPE – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS EMPRESAS DE LIMPEZA PÚBLICA E RESÍDUOS ESPECIAIS. **Atlas brasileiro de emissões de GEE e potencial energético na destinação de resíduos sólidos**. 2016. Disponível em: <http://www.abrelpe.org.br/atlas/atlas_envio.cfm?ano=2013>. Acesso em 26 set. 2020.

BARBIERI, J. C. A educação ambiental e a gestão ambiental em cursos de graduação em administração: objetivos, desafios e propostas. **RAP**. Rio de Janeiro, 38 (6), 2004.

BATILANA, J.; DORADO, S. Building sustainable hybrid organizations: The case of commercial microfinance organizations. **Academy of Management Journal**, v. 53, n. 6, p. 1419-1440, 2010.

BESHAROV, M. L.; SMITH, W. K. Multiple Institutional Logics in Organizations: Explaining Their Varied Nature and Implications. **Academy of Management Review**, 39, 364-381, 2014. Disponível em: < https://www.researchgate.net/publication/270889221_Multiple_Institutional_Logics_in_Organizations_Explaining_Their_Varied_Nature_and_Implications>. Acesso em 10 fev. 2023.

BERLIM, L. G. Transformações no campo da moda: crítica ética e estética. 2016. 359 f. Tese (Doutorado em Ciências Sociais em Desenvolvimento e Agricultura) - Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro.

BEZERRA, F. D. et al. Análise Retrospectiva e Prospectiva do setor têxtil no Brasil e no Nordeste. **Informe Macroeconomia, Indústria e Serviços**, Fortaleza, Ano VIII, n. 2. 2014.

CICLO REVERSO. **Impacto e atuação**. Disponível em: https://www.cicloreverso.com. Acesso em: 28 nov. 2025.

CICLO REVERSO. **Quem somos**. Disponível em: https://www.cicloreverso.com. Acesso em: 28 nov. 2025.

CLARK, H. SLOW + FASHION - an Oxymoron - or a Promise for the Future...? **Fashion Theory**, 12 (4), 2008.

CLINE, E. L. **Overdressed**: The Shockingly High Cost of Cheap Fashion. Penguin Books, 2020.

CNN Brasil. **Renner busca reduzir em 55% as emissões até 2030**. 2025. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/economia/negocios/renner-buscamos-reduzir-em-55-as-emissoes-ate-2030/>. Acesso em: 05 jan. 2026.

COPENHAGEN FASHION SUMMIT. **Pulse Report**. 2016. Disponível em: <https://www.copenhagenfashionsummit.com/pulse/>. Acesso em 16 set. 2020.

CRANE, D. **A moda e seu papel social**: classe, gênero e identidade das roupas. São Paulo: Ed. SENAC, 2006.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, v. 48, n. 2, p. 147-160, 1983.

DORADO, S. Institutional entrepreneurship, partaking, and convening. **Organization Studies**, v. 26, n. 3, p. 385-414, 2005.

DOVERS, S. R. Sustainability: Demands on policy. **Journal of Public Policy**, 16, 303-318, 1997.

DURAND, Rodolphe; THORNTON, Patricia H. **Categorizing institutional logics, institutional complexity, and hybridity**. In: GREENWOOD, R. et al. (org.). The SAGE handbook of organizational institutionalism. 2. ed. London: SAGE, 2017/2018.

ECO-STYLIST. **Ethical Brand Rating**: Veja. Disponível em: <https://www.eco-stylist.com/ethical-brand/veja/>. Acesso em: 05 jan. 2026.

ELLEN MACARTHUR FOUNDATION. **Rumo à economia circular**: o racional de negócio para acelerar a transição. 2015. Disponível em: <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/assets/downloads/Rumo-a%CC%80-economia-circular_Updated_08-12-15.pdf>. Acesso em 26 set. 2020.

EMIDIO, L. F. B.; SABIONE, M. L. **Brechó e Moda**: uma alternativa de projeto para substituir o processo de garimpo de peças do vestuário. 2010. Anais... São Paulo, 2010.

ENTREVISTADA 1. Revoada. Entrevista concedida à autora. Porto Alegre, 26 mar. 2025.

ENTREVISTADA 2. Ciclo Reverso. Entrevista concedida à autora. Porto Alegre, 28 nov. 2025.

ENTREVISTADO 3. VEJA. Entrevista concedida à autora. Novo Hamburgo, 05 dez. 2025.

ENTREVISTADA 4. Lojas Renner. Entrevista concedida à autora. Porto Alegre, 12 nov. 2025.

ENTREVISTADA 5. FARM Rio. Entrevista concedida à autora. Rio de Janeiro, 03 dez. 2025.

ERNER, G. **Vítimas da moda? Como a criamos, por que a seguimos**. São Paulo: Senac, 2005.

EVANS, C. **The Mechanical Smile**: Modernism and the First Fashion Shows in France and America, 1900-1929. Yale University Press, 2007.

FARM RIO. **Sobre a FARM Rio**. Disponível em: https://www.farmrio.com.br. Acesso em: 03 dez. 2025.

FASHION REVOLUTION. **Novo Índice de Transparência da Moda Brasil revela poucos avanços por parte das maiores marcas de moda do país**. 2022. Disponível em: <https://www.fashionrevolution.org/novo-indice-de-transparencia-da-moda-brasil-revela-poucos-avancos-por-parte-das-maiores-marcas-de-moda-do-pais/>. Acesso em: 05 jan. 2026.

FASHION REVOLUTION BRASIL. **Índice de Transparência da Moda Brasil** — avaliação de transparência climática e socioambiental das marcas. 2024. Disponível em: <https://fashionrevolutionbrasil.org/indice-de-transparencia-da-moda-brasil/>. Acesso em: 05 jan. 2026.

FÉDÉRATION DE LA HAUTE COUTURE ET DE LA MODE. **Home**. 2020. Disponível em: <https://fhcm.paris/en/>. Acesso em 1 out. 2020.

FERREIRA; D. D. M.; SPANHOL, G. K.; KELLER, J. Gestão do processo têxtil - contribuições à sustentabilidade dos recursos hídricos. Anais... Niterói, 2009.

FIESP - FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE SÃO PAULO. **Panorama da Indústria de Transformação Brasileira**. 6 ed. 2017.

FLETCHER, K. **Sustainable fashion and textiles**: design journeys. 2 ed. London: Earthcan, 2008.

FLETCHER, K.; GROSE, L. **Moda & Sustentabilidade**: design para mudança. São Paulo: Senac, 2012.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FLIGSTEIN, N., McADAM, D. Toward a general theory of strategic action fields. **Sociological Theory**, v. 26, n. 1, p. 1-26, 2011.

FOLADORI, G. **Limites do Desenvolvimento Sustentável**. Tradução Marise Manuel. Campinas – SP: Editora Unicamp, 2001.

FRIEDLAND, R., ALFORD, R. Bringing society back in: symbols, practices, and institutional contradictions. In: Powell, W., & DiMaggio, P. (Orgs.). **The new**

Institucionalism in organizational analysis. Chicago: The University of Chicago Press, 1991. p. 232-263.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

GOOD ON YOU. **Is FARM Rio a sustainable brand?** 2024. Disponível em: <https://goodonyou.eco/is-farm-rio-sustainable/>. Acesso em: 07 jan. 2026.

GREENWOOD, R.; OLIVER, C.; SAHLIN, K.; SUDDABY, R. *The SAGE handbook of organizational institutionalism*. London: SAGE Publications, 2008.

IMF - INTERNATIONAL MONETARY FUND. **GDP, current prices**. 2024. Disponível em: <https://www.imf.org/external/datamapper/NGDPD@WEO/OEMDC/WEOWORLD/ADVEC>. Acesso em 1 set. 2024.

JOHANSSON, E. **Slow fashion** - the answer for a sustainable fashion industry? (Degree of Master in Applied Textile Management). 2010. The Swedish School of Textiles.

JUNG, S.; JIN, B. From quantity to quality: understanding slow fashion consumers for sustainability and consumer education. **International Journal of Consumer Studies**. 2016.

KRAATZ, M. S.; BLOCK, E. S. Organizational implications of institutional pluralism. In: GREENWOOD, R.; OLIVER, C.; SAHLIN, K.; SUDDABY, R. (Eds.). **The SAGE handbook of organizational institutionalism**. London: SAGE Publications, 2008. p. 243-275.

KORHONEN, J.; HONKASALO, A.; SEPPÄLÄ, J. Circular economy: the concept and its limitations. **Ecological Economics**, v. 143, p. 37–46, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2017.06.041>. Acesso em: 05 jan. 2026.

LÄHTEENKORVA, Maija. Institutionalizing sustainability: the role of multiple logics in B Corp course integration. **Journal of Business Ethics**, v. 199, p. 481–494, 2025.

LALNUNHLIMI, S.; KRISHNASWAMY, V. Decolorization of azo dyes (Direct Blue 151 and Direct Red 31) by moderately alkaliphilic bacterial consortium. **Brazilian Journal of Microbiology**, v. 47, p. 39-46, 2016.

LEÃO, M. D. et al. **Controle ambiental na indústria têxtil**: acabamento de malhas. Projeto Minas Ambiente. Editora Segrac. Belo Horizonte, 2002.

LEONARD, A. **A história das coisas**: da natureza ao lixo, o que acontece com tudo que consumimos. Rio de Janeiro: Zahar, 2011. p. 23.

LIPOVETSKY, G. **A Felicidade Paradoxal**: Ensaio dobre a sociedade de hiperconsumo. Lisboa: Edições 70, 2007.

LIPOVETSKY, G. **O império do efêmero**: a moda e seu destino nas sociedades modernas. São Paulo: Companhia das Letras, 1989.

LOJAS RENNER S.A. **Compromissos públicos de sustentabilidade até 2030**. 2025. Disponível em: <https://www.lojasrennersa.com.br/imprensa-destaques/lojas-renner-s-a-apresenta-compromissos-publicos-de-sustentabilidade-ate-2030/>. Acesso em: 05 jan. 2026.

LOJAS RENNER S.A. **Institucional | Sobre a Renner**. Disponível em: https://www.lojasrenner.com.br. Acesso em: 12 nov. 2025.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; GUARIDO FILHO, E. R.; ROSSONI, L. Campos Organizacionais: seis diferentes leituras e a perspectiva de estruturação. **RAC**, Edição Especial 2006: 159-196. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/7yW5wQSFLH7TGn7Gfpbpqkq/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em 24 fev. 2023.

MACKENZIE, M. **Ismos para entender a moda**. São Paulo: Globo, 2010.

MADSEN, A. **Coco Chanel**: A Biography. Bloomsbury Publishing, 1990.

MCDONOUGH, W.; BRAUNGART, M. **Cradle to cradle**: Remaking the way we make things. New York: North Point Press, 2002.

MAXWELL, J. A. **Qualitative research design**: an interactive approach. Thousand Oaks: Sage, 1996.

MENDONÇA, H. **Mola de emprego e do PIB, indústria brasileira não reage e emperra avanço da economia**. 2020. Disponível em: <https://brasil.elpais.com/economia/2020-03-04/mola-de-emprego-e-do-pib-industria-brasileira-nao-reage-e-emperra-avanco-da-economia.html>. Acesso em 19 set. 2020.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research and case study applications in education**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1998.

MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. **American Journal of Sociology**, v. 83, n. 2, p. 340-363, 1977.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **The Strategy Process: Concepts, Contexts and Cases**. 2. ed. Englewood Cliffs: Prentice-Hall International, 1991.

MURRAY, A.; SKENE, K.; HAYNES, K. The Circular Economy: An Interdisciplinary Exploration of the Concept and Application in a Global Context. **Journal of Business Ethics**, v. 140, n. 3, p. 369–380, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2693-2>. Acesso em: 05 jan. 2026.

O'CONNOR, J. ¿Es posible el capitalismo sostenible? Ecología Política. **Naturaleza, sociedad y utopia**, p. 27-52. 2000.

ONU – ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **Desenvolvimento Sustentável**: ONU prevê que mundo terá 50 milhões de toneladas de lixo eletrônico em 2017. 2015. Disponível em: <https://nacoesunidas.org/onu-preve-que-mundo-tera-50-milhoes-de-toneladas-de-lixo-eletronico-em-2017/>. Acesso em 12 set. 2020.

ONU - ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **Humanidade produz mais de 2 bilhões de toneladas de lixo por ano, diz ONU em dia mundial**. 2018. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/81186-humanidade-produz-mais-de-2-bilh%C3%B5es-de-toneladas-de-lixo-por-ano-diz-onu-em-dia-mundial>. Acesso em 11 jan. 2024.

PACHE, A. C.; SANTOS, F. M. Inside the hybrid organization: Selective coupling as a response to competing institutional logics**. Academy of Management Journal**, v. 56, n. 4, p. 972-1001, 2013.

PACKARD, V. **A estratégia do desperdício**. São Paulo: Ibrasa, 1965.

PALMER, A. **Dior**. V&A Publishing, 2001.

PALOMINO, É. **A moda**. 2 ed. São Paulo: Publifolha, 2010.

PICHETH, S. F.; CRUBELLATE, J. M. Mudança, lógicas institucionais e emergência de novos atores: a renaturalização da maternidade no Brasil. **Revista Organizações & Sociedade**, v. 26, n. 90, 2019. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/osoc/a/QmKF9kSpcbLvTC3BCyS7fTL/abstract/?lang=pt>. Acesso em 20 fev. 2023.

PIERRI, N. **El processo histórico y teórico que conduce a la propuesta del desarrollo sustentable**. In: FOLADORI, G. & PIERRI,N. (orgs.), Sustentabilidade? Discordâncias sobre desenvolvimento sustentável, Blumenau: Edifurb. 2004.

PROVENZANO, C. C. Moda, inovação e sustentabilidade: estudo de casos múltiplos. 2014. 73 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

RÁDIO PEÃO BRASIL. **FARM Rio enfrenta protesto por parceria com Starbucks**: exploração na cadeia do café. 2025. Disponível em: <https://radiopeaobrasil.com.br/farm-rio-enfrenta-protesto-por-parceria-com-starbucks-exploracao-na-cadeia-do-cafe/>. Acesso em: 05 jan. 2026.

RAYNARD, M. Deconstructing complexity: Configurations of institutional complexity and structural hybridity. **Strategic Organization**, v. 14(4), 310-335, 2016.

RECLAME AQUI. **Vestido da Farm fabricado na China**. 2025. Disponível em: https://www.reclameaqui.com.br/farm-rio/>. Acesso em: 05 jan. 2026.

REVOADA. **Impacto socioambiental**. Disponível em: https://www.revoada.com.br. Acesso em: 26 mar. 2025.

REVOADA. **Quem somos**. Disponível em: https://www.revoada.com.br/quem-somos/. Acesso em: 26 mar. 2025.

SCOTT, W. R. **Institutions and organizations**: Ideas, interests, and identities. London: SAGE Publications, 2014.

SEGHEZZO, L. The five dimensions of sustainability. **Environmental Politics**, 2009, p. 539-556.

SEBRAE – SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Relatório Trimestral**: Moda. 2015. Disponível em: <http://www.sebraemercados.com.br/relatorio-inteligencia-grande-potencial-dos-brechos/>. Acesso em 12 set. 2020.

SINDITÊXTIL-SP – SINDICATO DAS INDÚSTRIAS DE FIAÇÃO E TECELAGEM DO ESTADO DE SÃO PAULO. **Matérias**: Presidente do Sinditêxtil-SP se reúne com o prefeito de São Paulo. 2013. Disponível em: <http://www.sinditextilsp.org.br/index.php/materias/itemlist/tag/retalho>. Acesso em 29 set. 2020.

SLADE, G. **Made to break**: technology and obsolescence in America. Harvard University Press, 2006

SCHONBEREGER, H. **Pollution Prevention and Waste Reduction in the Testile Industry**. Gottenheim, Germany, pp. 8-71, 1999.

SANTOS, S. **Impacto ambiental causado pela indústria têxtil**. 2011. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1997_T6410.PDF>. Acesso em 11 set. 2020.

SUSTAINABLE REVIEW. **VEJA brand rating and sustainability assessment**. Disponível em: <https://sustainablereview.com/brand-ratings/veja/>. Acesso em: 07 jan. 2026.

TEIXEIRA, M. G.; ROGLIO, K. D.; FERREIRA, J. M. Reflexões ao campo de processo decisório a partir da abordagem de lógicas institucionais. **Rev. Adm. UFSM**, v. 10, n. 4, 2017. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/reaufsm/article/view/19154/pdf>. Acesso em 20 fev. 2023.

THOMAS, D. **Deluxe**: How Luxury Lost Its Luster. Penguin Books, 2007.

THOMPSON JR., A.; STRICKLAND III, A. J. **Planejamento estratégico**: elaboração, implementação e execução. São Paulo: Pioneira, 2000.

THORNTON, P. H. Personal versus market logics of control: a historically contingent theory of the risk of acquisition. **Organization Science**, v. 12, n. 3, p. 294-311, 2001.

THORNTON, P. H., OCASIO, W. Institutional logics and the historical contingency of power in organizations: executive succession in the bigher education publishing industry, 1958-1990. **American Journal of Sociology**, p. 801-843, 1999.

THORNTON, P. H.; OCASIO, W.; LOUNSBURY, M. **The institutional logics perspective**: A new approach to culture, structure, and process. Oxford: Oxford University Press, 2012.

TOKATLI, N. Global Sourcing and Fast Fashion: A Response to Global Economic Dynamics. **International Journal of Retail & Distribution Management**, 2008.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

TROY, N. **Couture Culture**: A Study in Modern Art and Fashion. MIT Press, 2003.

TZU, S. **A arte da guerra**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

VEJA. **Sobre a VEJA**. Disponível em: https://www.veja-store.com.br. Acesso em: 05 dez. 2025.

VOGUE BUSINESS. **Made in Europe, sold in Europe**: Veja's supply chain evolution. Disponível em: <https://www.vogue.com/article/made-in-europe-sold-in-europe-how-veja-evolved-a-nearshoring-strategy>. Acesso em: 06 jan. 2026.

WRIGHT, P.; KROLL, M.; PARNELL, L. **Administração estratégica**: conceitos. São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZINK, T.; GEYER, R. Circular Economy Rebound. **Journal of Industrial Ecology**, v. 21, n. 3, p. 593–602, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/jiec.12545>. Acesso em: 05 jan. 2026.

ZNAGUI, Zineb. Institutional logics of sustainability: an evaluation of key factors in the context of knowledge-based institutions. **Management & Marketing** – Challenges for the Knowledge Society, v. 22, n. 2, p. 137–156, 2021.

ZONATTI, W. F. Geração de resíduos sólidos da indústria têxtil e de confecção: materiais e processos para reuso e reciclagem. 2016. 250 f. Tese (Doutorado em Ciências) – Escola de Artes, Ciências e Humanidades. Universidade de São Paulo, São Paulo.

APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista Semiestruturado

Introdução

1. Poderia nos contar um pouco sobre a história e a missão da sua empresa no mercado da moda?
2. Como sua empresa se posiciona no setor (*fast fashion*, *slow fashion* ou híbrido)?

Estratégias de Produção e Modelos de Negócio

3. Quais são os principais pilares da estratégia produtiva da sua empresa?
4. Como a sua empresa define o ciclo de produção e a frequência de lançamentos de novas coleções?
5. De que forma as tendências de mercado influenciam a produção e a comercialização dos produtos da sua empresa?
6. No caso específico da sua empresa, quais são os principais desafios operacionais enfrentados no modelo de produção adotado?

Sustentabilidade e Impactos Ambientais

7. Como sua empresa lida com a questão da sustentabilidade na produção e descarte de produtos?
8. Existem iniciativas internas voltadas à redução de impactos ambientais? Poderia exemplificar?
9. Como sua empresa enxerga a responsabilidade da indústria da moda em relação aos impactos ambientais?
10. No modelo de negócios adotado, quais são as barreiras enfrentadas para a implementação de práticas mais sustentáveis?

Relações de Trabalho e Ética na Produção

11. Como a sua empresa assegura a ética e boas condições de trabalho dentro da cadeia produtiva?
12. Há práticas específicas para garantir a transparência nas relações de trabalho e na cadeia de suprimentos?
13. Como sua empresa responde a críticas sobre eventuais impactos sociais negativos da indústria da moda?

Consumo e Relação com os Clientes

14. Como a sua empresa percebe o comportamento do consumidor em relação ao seu modelo de negócio?
15. Notam uma demanda crescente por produtos mais sustentáveis ou um consumo mais consciente por parte dos clientes?
16. Que tipo de ações são adotadas para fidelizar consumidores e manter relevância no mercado?

Multiplicidade Lógica e Convivência entre Modelos de Negócio

17. Como sua empresa percebe a coexistência dos modelos *fast fashion* e *slow fashion* no setor da moda?
18. Existe alguma influência de um modelo sobre o outro dentro da sua estratégia de negócios?

19. Acredita que há espaço para um equilíbrio entre produção em larga escala e práticas sustentáveis?
20. Qual a sua visão sobre o futuro da indústria da moda considerando essa multiplicidade lógica?