



Panorama do *Slow Fashion* no Sul e Sudeste Brasileiro: Estudo de Caso sobre o Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos

Juliana Truffi Barci (Universidade Federal de Santa Catarina)
juli.barci@gmail.com

Fernanda Luiza Born (Universidade Federal de Santa Catarina)
fernandalborn@gmail.com

Giulia Wolff Bridi (Universidade Federal de Santa Catarina)
giulia.wolffbridi@gmail.com

Marina Bechelli (Universidade Federal de Santa Catarina)
marinabechellimp@gmail.com

Pâmela Nicole Brecht (Universidade Federal de Santa Catarina)
brechtpamela@gmail.com

O gerenciamento eficaz e integrado dos componentes de uma cadeia de suprimentos tem grande impacto na competitividade de uma empresa. Na indústria do slow fashion, vertente da moda que preza por um consumo lento e sustentável, essa integração se mostra de grande valia, por permitir interação constante e alinhamento de valores entre os elos. O presente trabalho consiste em um estudo de caso com sete marcas de slow fashion do sul e sudeste do Brasil, e tem como objetivo caracterizar a cadeia de suprimentos do slow fashion brasileiro nestas regiões, seu funcionamento e principais barreiras. Por meio da realização de entrevistas e uma abordagem qualitativa, foi possível compreender o relacionamento das empresas com fornecedores, escolha de matéria-prima, processo produtivo e de distribuição e a relação com os clientes finais. Dessa forma, constatou-se que as principais dificuldades são a falta de aplicação de técnicas logísticas e a conscientização do consumidor sustentável.

Palavras-chave: Gerenciamento da cadeia de suprimentos, Slow fashion, Sustentabilidade, Estudo de caso.

1. Introdução

A cadeia de suprimentos tem como função a movimentação física de materiais que vão desde o fornecimento de matéria prima até a sua entrega no cliente final, integrando seus componentes e trazendo competitividade à empresa (STEVENS, 1989; CSCMP, 2013). Na indústria da moda, o emprego de uma cadeia de suprimentos integrada se mostra extremamente benéfico, especialmente no que tange ao *slow fashion*. Este modelo de negócio caracteriza-se por uma abordagem sustentável, ética e de lentos ciclos de produção e consumo, objetivando reestruturar o sistema da moda (SANTOS, 2017).

Este modelo de produção incentivado por esse viés da moda contribui não apenas para o meio ambiente, mas também para o crescimento de oportunidades de trabalho e melhoria econômica e social em diferentes regiões do país (FIORIN et. al., 2018). Na prática, entretanto, a sobrevivência das marcas de *slow fashion* no mercado brasileiro se mostra de grande dificuldade, já que revela-se difícil encontrar fornecedores que estejam alinhados com normas ambientais e trabalhistas. Ademais, sob o viés do consumidor, o brasileiro não tende a compreender as técnicas exploradas pelo *slow fashion* (MORI, 2016) e, quando compreende, o preço e o estilo ainda têm maior influência sobre as decisões de compra (POOKULANGARA; SHEPARD, 2013).

A manutenção e expansão do *slow fashion* no Brasil, que é caracterizado por pequenas e médias empresas deste ramo, é o foco deste estudo. Sua crescente expansão e importância para a economia brasileira demanda abordagens e iniciativas eficientes. Entretanto, são poucos os conteúdos na literatura que abordam a respeito, sendo necessários estudos mais detalhados acerca da realidade dessas empresas, assim como oportunidades de aprimoramento (HENNINGER, 2015). Dessa forma, o presente artigo objetiva descrever o panorama da cadeia de suprimentos do *slow fashion* nas regiões sul e sudeste brasileiras, a partir de um estudo de caso com 7 empresas. Identificando aspectos-chave no gerenciamento da cadeia da moda lenta, pretende-se encontrar pontos de convergência no funcionamento das empresas estudadas, detectando as principais barreiras e desafios do cenário nas regiões delimitadas.

2. Referencial teórico

2.1 Gerenciamento da cadeia de suprimentos e sustentabilidade

O Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos engloba o planejamento e gerenciamento logístico, além da coordenação de processos ligados à produção, marketing, vendas e tecnologia da informação que integram a oferta e demanda dentro e entre as empresas. Inserida nesse

contexto, a logística torna-se uma peça fundamental da cadeia ao gerar a movimentação de produtos, e conseqüentemente, agregar valor de tempo e lugar ao cliente final (BALLOU, 1997).

Nos últimos anos, a crescente relevância das questões sociais e ambientais na agenda pública tem aberto grande espaço para a inclusão da sustentabilidade na cadeia de suprimentos (CARTER; ROGERS, 2008). Sustentabilidade é a união dos fatores ambientais, econômicos e sociais, conhecidos como o tripé da sustentabilidade (SARKIS et al., 2010). Os elementos econômicos dizem respeito à saúde financeira da organização; os ambientais prezam pela proteção da biosfera (AGRAWAL et al., 2016); e os sociais garantem a saúde humana e apoio às questões da sociedade, garantindo a diversidade cultural e agregando valor às comunidades (SARKIS et al., 2010). A cadeia de suprimentos, segundo Seuring e Muller (2008), aborda o gerenciamento de materiais, informações e fluxos de capital levando em consideração as metas das dimensões da sustentabilidade que são requisitadas por seus clientes e *stakeholders*. Já no âmbito organizacional, empresas cada vez mais adotam estratégias verdes, visando agregar valor e identidade de marca a partir da diferenciação pelo uso de práticas sustentáveis (AGRAWAL et al., 2016), como é o caso da indústria do *slow fashion*.

2.2 *Slow fashion*

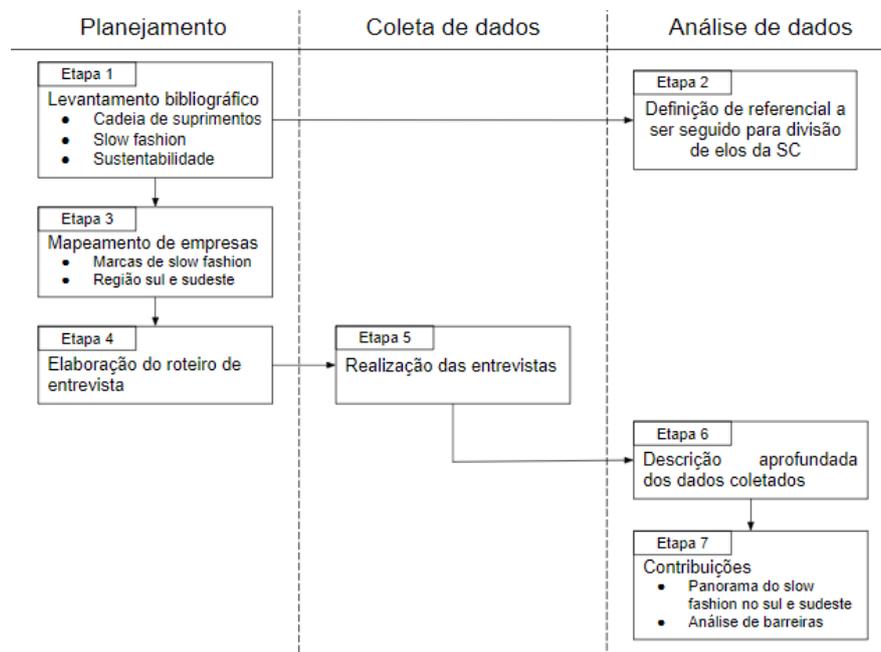
A indústria do *slow fashion* busca diminuir a velocidade do ciclo de moda por meio de uma combinação de produção e consumo lentos, sendo relacionado, mas não limitado, à sustentabilidade (JUNG; JIN, 2014). Para além da utilização de materiais sustentáveis, a moda *slow* visa reestruturar o sistema de produção, consumo e planejamento de moda, com peças de qualidade e atemporais. Reconhecido pela preocupação com condições trabalhistas e responsabilidade no processo produtivo, este modelo propõe uma abordagem na qual os diversos elos da cadeia de suprimentos estejam em constante interação (SANTOS, 2017).

O movimento da moda lenta configura-se como uma alternativa ao *fast fashion*, com distintos modelos de negócio, processos e lógica econômica (FLETCHER, 2010). Projetada para ser acessível à grande massa, guiada por tendências e com uma produção fácil e veloz em grande quantidade, não tardou para que os impactos negativos da moda *fast* fossem expostos, marcados por exploração laboral, descarte excessivo e produção antiética. Antagonicamente, o *slow fashion* busca desacelerar tais efeitos causados pela moda rápida nos meios social e ambiental (COUTINHO; KAULING, 2020; FLETCHER, 2010).

3. Método

Este artigo configura-se como um estudo de caso realizado com sete empresas do sul e sudeste brasileiro. Apresentando uma abordagem qualitativa, utilizou-se da técnica descritiva para retratar o funcionamento da cadeia de suprimentos do *slow fashion* das regiões em questão. Para sua elaboração, ramificou-se o estudo entre os blocos de planejamento, coleta de dados e análise dos mesmos, conforme ilustrado na Figura 1.

Figura 1 - Fluxograma das etapas do estudo



Fonte: Elaboração própria (2021)

A primeira etapa consistiu em realizar o levantamento bibliográfico, utilizando as principais plataformas de busca Google Acadêmico, *Science Direct* e *Scopus*. Em seguida, foram mapeadas empresas de forma *online*, com base no critério de escolha: marcas de *slow fashion* localizadas nas regiões sul e sudeste brasileiras. Foram selecionadas 7 empresas, sendo 4 de São Paulo, 2 de Santa Catarina e 1 do Rio de Janeiro.

Após a elaboração do roteiro de entrevista, partiu-se para a quinta etapa, da realização das entrevistas. Estas ocorreram individualmente por videoconferência, com duração aproximada de uma hora. Nas etapas finais do bloco de análise de dados, realizou-se a descrição aprofundada das informações coletadas, por intermédio das transcrições das entrevistas, elaboração de tabelas comparativas e respaldo na bibliografia levantada. A sétima etapa remete às contribuições entregues com o trabalho; por meio da descrição na etapa anterior, pode-se

apresentar um panorama geral e realista acerca do cenário do *slow fashion* nas regiões estudadas e identificar as principais barreiras encontradas junto a ele, utilizando da literatura como embasamento, além do próprio estudo de caso.

4. Análise de dados

4.1 Apresentação das empresas

As empresas estudadas foram selecionadas com base em seus princípios e características, de modo que pudessem representar o *slow fashion* nas regiões sul e sudeste do Brasil, conforme tabela comparativa apresentada na Figura 2. Estas surgiram, majoritariamente, com mulheres de fora do ramo da moda, que enxergaram a necessidade de uma transformação sustentável na indústria. Assim, o propósito de atemporalidade, redução de impactos ambientais e sociais e um processo produtivo cada vez mais cíclico são um forte elo em comum entre as empresas.

Figura 2 – Tabela de apresentação das empresas

| Empresa | Localização | Segmento | Início das atividades | Principais características do <i>slow fashion</i> |
|-----------------|----------------|--------------------|-----------------------|---|
| ALUF | São Paulo | Vestuário Feminino | 2019 | Tecidos 100% nacionais, sendo eles reciclados, biodegradáveis ou de origem natural. Trabalham com vidro reciclado e possuem forte preocupação social |
| COMAS | São Paulo | Vestuário Feminino | 2015 | <i>Upcycling</i> , <i>slow consumption</i> , fluxo de vendas anual de aproximadamente 100 peças |
| RECMAN | São Paulo | Acessórios | 2013 | <i>Upcycling</i> , utilização de câmaras de pneus, esteiras de corrida e mangueiras de bombeiro como matéria-prima, forte prática no pilar social - toda a produção é feita dentro de comunidades |
| VANESSA MONTORO | São Paulo | Vestuário Feminino | 2002 | Atemporalidade e durabilidade das peças, que podem ser desfeitas e transformadas em novas, fornecedor único e produção sob demanda |
| AUGUSTANA | Rio de Janeiro | Vestuário Feminino | 2013 | Durabilidade do processo produtivo, preocupação com a matéria-prima - sendo todas biodegradáveis - e a participação em iniciativas sustentáveis e sociais |
| LETICIA MICHELS | Santa Catarina | Vestuário Feminino | 2014 | Matéria-prima de fibras naturais, produção majoritariamente sob demanda e um processo produtivo mais longo |
| NIYA | Santa Catarina | Moda praia | 2019 | Tecidos biodegradáveis e nacionais, tendo como foco principal de suas peças a qualidade e atemporalidade |

Fonte: Elaboração própria (2021)

4.2 Resultados

A análise dos resultados foi separada em quatro etapas, adaptadas de Novaes (2004). Para o autor, a cadeia de suprimentos engloba desde as fontes de matérias-primas, manufatura do produto, distribuição, até a entrega ao consumidor final. Tais tópicos foram adotados para a compreensão da estrutura da cadeia de suprimentos das empresas estudadas, e podem ser observados na Figura 3, abaixo.

Figura 3 – Tabela comparativa das empresas

| Empresa | Principais matérias-primas (MP) | Aspectos sustentáveis das MP | Quantidade de fornecedores principais de MP | Produção (sob demanda ou estoque) | Pós-produção | Tempo do processo |
|-----------------|---|---|---|-----------------------------------|--|----------------------|
| ALUF | Algodão e PET reciclados; seda de resgate; poliamida biodegradável; viscose certificada lenzing | Fibras e cores naturais; todas certificadas; procedência majoritariamente 100% brasileira | 3 | Ambos | Utiliza todas as sobras de produção. Quando não é possível reaproveitamento, os retalhos são doados para ONGs | 8 meses |
| AUGUSTANA | Linho; algodão; algodão misto com fio de PET reciclado | Materiais biodegradáveis; algodão certificado, rastreável, tingido naturalmente e orgânico, reduzindo 88% de água na fabricação | 5 a 6 | Estoque | Utiliza todas as sobras de produção. Compras muito enxutas para que não hajam sobras | 4 a 5 meses |
| COMAS | Camisas de linho masculinas com defeitos e retalhos de tricolone | Materiais que seriam descartados, reduzindo consideravelmente os impactos ambientais de resíduos industriais | 3 | Ambos | Peças que sobram passam novamente por upcycling. Resíduos são enviados para empresas parceiras para retalhagem e renovação | De 40 dias a 60 dias |
| LETICIA MICHELS | Viscose e linho | Fibras naturais; certificação que assegura boas condições de trabalho dos fabricantes, agricultores e a não agressão ao solo | 2 | Ambos | Os tecidos não utilizados ou retalhados são direcionados para a doação e reaproveitamento | 3 a 6 meses |
| NIYA | Fio de nylon 6.6 | Material biodegradável; tecnologia brasileira que reduz a emissão de CO ₂ ; pode ser usado como fonte de energia (biogás e biomassa); redução de quase 300 anos no tempo de decomposição | 7 | Estoque | Resíduos não aproveitados são estocados até que seja encontrada a destinação correta | Cerca de 2 meses |
| RECMAN | Câmaras de pneus; mangueiras de bombeiro e lonas utilizadas em esteiras de corrida. | Componentes de alta duração (borracha) que seriam descartados no meio-ambiente, reduzindo consideravelmente os impactos ambientais | 6 | Ambos | Sobras de materiais são utilizadas para confecção de enfeites e brindes. Tecidos utilizados de forma secundária são destinados para projetos sociais | De 10 a 50 dias |
| VANESSA MONTORO | Fio de seda | Seda orgânica biodegradável de descarte industrial; grande durabilidade; atóxico; tingida naturalmente | 1 (fio de seda) | Sob demanda | Não tem resíduos de produção. O fio é utilizado de forma contínua, possibilitando ajustes e retrabalho | 45 dias |

| Empresa | Número de coleções por ano | Previsão de demanda | Atividades terceirizadas | Distribuição | Práticas sociais | Desafios encontrados |
|-----------------|--|---------------------|---|--|--|--|
| ALUF | 2 | Sim | Confecção e transporte | Correios, aplicativos ou motoboy; Operadora logística (DHL) para encomendas internacionais | Doações de retalhos e reversão do lucro de ações específicas para ONGs | Falta de compreensão do cliente acerca do alto valor monetário dos processos sustentáveis; mão de obra e fornecedores alinhados com os princípios da marca |
| AUGUSTANA | Cápsulas mensais | Sim | Modelagem, confecção e transporte | Correios, motoboy e bicicleta | Ações pontuais | Antecipação de demanda; controle de qualidade e alto preço dos tecidos sustentáveis, visto que são muito novos no mercado; falta de compreensão do cliente acerca do alto valor monetário dos processos sustentáveis |
| COMAS | 4 | Sim | Confecção e transporte | Correios, tanto para entregas nacionais quanto internacionais | Oferta bolsas de cursos para associações parceiras com costureiras imigrantes e de baixa renda | Aumentar a escala de produção e alcance de novos consumidores; manter um negócio rentável mesmo com pouca produção |
| LETICIA MICHELS | Não tem coleções | Não | Modelagem, transporte e parte da costura | Transportadora (Jadlog), Correios e motoboy | Ações pontuais | Aumentar a escala de produção sem terceirizar a atividade, mantendo o controle de qualidade e sustentabilidade; falta de compreensão do cliente acerca do tempo do processo |
| NIYA | 2 a 3 | Não | Costura e modelagem | Transportadora (Jadlog) | Doação mensal de 1% das vendas para o Greenpeace, visando o financiamento de pesquisas | Falta de compreensão do cliente acerca do alto valor monetário dos processos sustentáveis; altos preços de matéria-prima; crescer mantendo-se fiel aos princípios da marca |
| RECMAN | Não tem coleções, exceto em casos de parcerias com outras marcas | Não | Beneficiamento da matéria-prima e confecção | Correios | A confecção é feita por produtores das comunidades de Paraisópolis e Carapicuíba. Sobras de tecidos são destinadas para projeto social que reinsere residentes da Cracolândia no mercado de trabalho | Falta de compreensão do cliente acerca do alto valor monetário dos processos sustentáveis; mercado ainda pequeno de consumidores que seguem princípios sustentáveis |
| VANESSA MONTORO | Não tem coleções | Não | Beneficiamento da matéria-prima e confecção | Correios e serviços de delivery | Pauta social relacionada às crocheteiras que estão há 16 anos trabalhando com a marca | Atender demanda de novos produtos com maior frequência; aumentar alcance e crescer mantendo-se fiel aos princípios da marca |

Fonte: Elaboração própria (2021)

4.2.1 Fornecedores e matéria-prima

Em direção às iniciativas ambientais e sociais na indústria da moda, os fornecedores demonstram ter papel fundamental (LUTHRA et. al, 2017). Para Delai e Takahashi (2013), uma questão essencial para alterar os padrões de produção e consumo induzidos pelo *fast fashion* é o trabalho em conjunto entre empresas e fornecedores no desenvolvimento de produtos sustentáveis. Todas as empresas declararam que 100% dos seus fornecedores diretos são brasileiros, com exceção da Recman, que também possui parceria com uma indústria colombiana. Ademais, a proximidade geográfica facilita a integração dos fornecedores nos processos produtivos das empresas, condição primordial para a construção de uma cadeia sustentável (WALTON et. al, 2006).

Em geral, foi levantada a preocupação das marcas em negociar com fornecedores que estejam alinhados com os seus valores sustentáveis. Ou seja, que utilizem matérias primas certificadas

e condições dignas de trabalho, além de iniciativas a favor do meio ambiente e do cumprimento da legislação. Esta é uma prática da gestão da cadeia de suprimentos verde, conjunto de ações tomadas pelas empresas para gerir as suas relações com os fornecedores e consumidores a fim de aumentar seus padrões de sustentabilidade (BATTAGLIA et. al, 2014). Conseqüentemente, a identificação entre as empresas e fornecedores também adquire grande importância para a realização de projetos comuns e a compreensão das suas aspirações (MANI et. al, 2018).

Nessa perspectiva, a relação entre as partes pode ser classificada como colaborativa: há o contato frequente e direto entre empresas e fornecedores, facilitando a troca de informações e garantindo fidelidade (MANI et. al, 2018). Recman e COMAS são marcas de *upcycling*, prática caracterizada pela reutilização e restauração de peças de roupa e retalhos, prolongando o ciclo de vida do produto e transformando o que seria descartado em uma nova criação (VILAÇA et. al, 2016). Logo, essas empresas destacam-se por mostrar laços de codependência ainda mais profundos com seus parceiros, considerando que utilizam materiais descartados e doados, que não são necessariamente provenientes de fábricas.

Embora a seleção de fornecedores para firmar relações de longo prazo seja uma questão estratégica para as empresas, esta foi citada como uma das principais barreiras ao crescimento no mercado brasileiro; é difícil encontrar parceiros dispostos a dividir informações, bem como rastrear a procedência exata dos materiais à montante da cadeia de suprimentos. Muitas das empresas ainda apontaram como fator de escolha a consideração ao seu consumidor, uma vez que as atitudes dos fornecedores influenciam diretamente sua imagem pública e a sua legitimidade diante do mercado sustentável (LUTHRA et. al, 2017).

Uma característica comum entre as empresas analisadas é o contrato com uma pequena cartela de até 7 fornecedores, a depender do tipo de matéria-prima utilizada. A marca Vanessa Montoro utiliza o fio de seda na maioria das suas produções, e, portanto, possui um fornecedor exclusivo. Já a Recman possui em média 6 fornecedores que costumam variar, pois utiliza materiais derivados da borracha. Ainda assim, é válido pontuar que a barreira mencionada pode ser minimizada pela forte confiança entre os parceiros — sustentáculo da relação colaborativa. Tanto quanto a comunicação aberta, a integração viabiliza a influência ativa sobre seus fornecedores na adoção de medidas sustentáveis e na conseqüente melhora de sua performance (ROGERS; FELLS, 2017; WALTON et. al, 2006).

Percebe-se que a matéria-prima é aspecto chave para os produtos do *slow fashion*, que são geralmente feitos com design atemporal, a partir de materiais duráveis de origem sustentável, como reciclados e orgânicos. No entanto, como afirmam Risso et. al (2017), o movimento da

moda lenta diverge da comoditização, impossibilitando estratégias tradicionais de compras de lotes maiores por um preço menor, o que iria de encontro com os valores do *slow*, que prioriza recursos e serviços conscientes. Deste modo, as matérias primas - que não são adquiridas em grandes quantidades e que normalmente passam por processos mais caros - representam uma limitação mencionada pelas empresas, uma vez que geram elevação do preço do produto final, dificultando uma maior adesão dos consumidores.

Algumas matérias primas utilizadas pelas empresas estudadas são fibras naturais como algodão, linho e viscose, ou, ainda, tecidos mistos com poliéster de garrafa PET, como é o caso da ALUF e Augustana. A Niya trabalha apenas com tecidos biodegradáveis, e Vanessa Montoro com fios de seda orgânicos brasileiros. Já a Recman e COMAS se aproveitam do *upcycling*. Reutilizando câmara de pneus, mangueiras e esteiras de corrida para a confecção de bolsas e mochilas, a Recman garante menor impacto ambiental, especialmente por tratar da borracha, material de alta durabilidade e período de decomposição.

4.2.2 Produção

O *slow fashion* tem produção controlada para conseguir viabilizar práticas sustentáveis (CATALDI et al, 2010). O tempo total de produção varia de um a oito meses, dependendo das políticas da empresa. As empresas relataram, ainda, que o processo criativo é dado de forma orgânica e sem análise de tendência e que não se prendem a número fixo de coleções, variando de 2 a 10 por ano. Tal fato se justifica pelos métodos adotados, como no caso da COMAS que trabalha a partir de camisetas descartadas, e por depender dos materiais disponíveis lança linhas de produtos de inverno e verão de acordo com o que é encontrado.

Todas as empresas entrevistadas terceirizam a produção com costureiras da região, valorizando a mão de obra local. Esta é uma estratégia logística comum de empresas que miram na otimização da atividade principal e melhor performance de sua cadeia de suprimentos (AGBURU et al., 2017). Assim, não é preciso contratar funcionários, nem adquirir equipamentos necessários para a confecção, reduzindo custos. Algumas empresas relataram iniciativas que impactam o pilar social da sustentabilidade ao apoiarem projetos sociais, realizando a confecção em comunidades locais, com produtores de baixa renda ou que estão em reabilitação, como é o caso da Recman. Também são realizadas outras ações pontuais, desde doação de máscaras feitas com retalhos de tecidos durante a pandemia da Covid-19 em 2020, até ações mais estruturadas a longo prazo. A COMAS, por exemplo, oferta bolsas de cursos

especializantes para associações parceiras; já a Niya realiza doações mensais para o Greenpeace.

4.2.3 Distribuição

Produzir para atender a demanda e manter características sustentáveis é uma dificuldade no *slow fashion*. Apenas a ALUF possui um colaborador para realizar previsões de demanda, e as marcas Augustana e COMAS utilizam sistemas de gestão de estoques. Já as marcas Letícia Michels e Niya fazem esse controle por meio de planilhas atualizadas manualmente. A Recman e a Vanessa Montoro, produzem inteiramente sob demanda. Já o processo de armazenagem pode ser feito na própria loja, na casa da proprietária ou em pequenos centros de distribuição. Uma forma benéfica de desenvolver as marcas e conseguir controlar melhor os estoques e processos de um armazém, é criar espaços comuns para atingir os objetivos de mais de uma organização e atender os prazos com o tempo de resposta desejado pelo mercado (GEROSA et. al., 2002).

Para que a integração de uma Cadeia de Suprimentos seja efetiva, é necessária uma eficiente distribuição dos materiais entre os elos (FIGUEIREDO, 2001). As organizações que possuem maior maturidade administrativa e logística terceirizam o transporte entre fornecedor e produção, utilizam aplicativos e motoboys ou tornam a atividade responsabilidade da empresa fornecedora. Já as marcas localizadas em cidades menores ou no início de sua atuação no mercado operam com veículos particulares até a distribuição para o cliente final.

Para a distribuição final, os Correios são a principal forma de entrega, porém as marcas Letícia Michels e Niya utilizam transportadoras especializadas. As lojas Augustana e Vanessa Montoro também operam com aplicativos e motoboys para curtas distâncias. A ALUF é a única que vende para fora do Brasil com frequência e utiliza um operador logístico específico para essa atividade. Com isso, elenca-se que uma das barreiras para a total integração e sustentabilidade na indústria da moda são as poucas alternativas de transporte ecológico e prático.

As marcas também mostram preocupações com as embalagens, que são feitas de papelão ou tecido de origem sustentável, além do uso de etiquetas com papel reciclado. Foi possível analisar a importância do e-commerce para esse mercado, o que demonstra a necessidade de uma logística estruturada para atingir prazos estipulados e controlar as vendas. As lojas físicas e showrooms também são opções, porém menos rentáveis. Uma solução já utilizada pela Niya é a loja colaborativa, que consiste em um espaço onde diversas lojas expõem seus produtos,

gerando vantagens competitivas de marketing, armazenagem e estocagem (PACAGNAN, 2006).

4.2.4 Consumidor final

A implementação de um serviço efetivo ao cliente demonstra-se tão fundamental quanto os outros elos da cadeia. Se realizado com êxito, este pode ser um diferencial na obtenção de vantagens competitivas, de modo que seus benefícios se relacionem em prol do equilíbrio entre o desempenho da empresa e o relacionamento com o consumidor (GOMES; RIBEIRO, 2013). Dessa forma, um forte vínculo com o consumidor e proximidade com os *stakeholders* são responsáveis, junto a outros fatores, pelo fortalecimento das marcas e crescimento desse modelo de produção (SLOW DOWN FASHION, 2016).

A transparência, característica destaque no *slow fashion*, sustenta essa relação de proximidade e foi ressaltada pelas marcas estudadas como prioridade na comunicação com os usuários. As empresas prezam para que eles conheçam seus processos e ideais da mesma maneira que querem conhecer e atender às exigências dos clientes, agregando, assim, maior valor ao produto final e excedendo a qualidade de serviço esperada (GOMES; RIBEIRO, 2013). Como ferramenta essencial nesse contexto insere-se o marketing, que promove interações *online* entre a empresa e o consumidor. Segundo as empresas, o Instagram é a mídia social que mais cumpre essa função; conseguem humanizar a marca, apresentam a equipe e mostram o funcionamento de processos invisíveis aos clientes como produção, embalagem e entrega, apesar da mensagem nem sempre ser compreendida, diz Vanessa Montoro.

Por outro viés, algumas marcas entrevistadas definem como o maior desafio na indústria da moda guiar o consumidor a um comportamento mais consciente. O usuário ainda não compreende o impacto inevitável que uma mão de obra justa e qualificada, baixos estoques e matéria-prima ecológica têm sobre a precificação e, assim, a sustentabilidade acaba sendo vista como uma limitação na competitividade de preço, conforme relato da ALUF. A marca Letícia Michels também relata que os clientes não querem esperar pelo prazo de produção e acabam optando por alternativas mais imediatas do *fast fashion*. Nesse contexto, é responsabilidade do consumidor desacelerar o consumo e adaptar-se a novos padrões para atingir a perspectiva de todos os pilares da sustentabilidade (JUNG; JIN, 2014).

5. Considerações finais

Essa pesquisa teve como objetivo inicial estudar as características da cadeia logística de empresas brasileiras do sul e sudeste inseridas no *slow fashion*, tema pouco esclarecido na bibliografia. Neste sistema, alguns dos principais aspectos identificados nas marcas apresentadas são o aumento do tempo do ciclo produtivo, a criação de peças atemporais e duráveis, a valorização da mão de obra local com condições dignas de trabalho, as práticas sustentáveis e iniciativas sociais. Porém, as barreiras nesse modelo de produção ainda são tamanhas que afastam o *slow fashion* da consolidação. Nesse contexto, a falta de conscientização consumidora e a escassez de *stakeholders* alinhados foram as principais dificuldades mencionadas pelas marcas.

Além disso, notou-se, durante as entrevistas, que técnicas logísticas não são empregadas conscientemente no gerenciamento da cadeia. Este dificultou o foco do estudo e pode ser considerado um empecilho no crescimento do *slow fashion*, visto que todo esforço das empresas para logística é mínimo quando comparado ao branding. Apesar dessas problemáticas, existe uma tendência de consumidores buscarem cada vez mais iniciativas sustentáveis, conferindo significativo potencial de crescimento dessa indústria desde que seja controlado para que as características do *slow fashion* sejam mantidas.

Durante o estudo, algumas limitações foram encontradas. Apesar de diversas empresas serem contatadas, apenas sete, de duas regiões do Brasil, participaram das entrevistas. Assim, recomenda-se que próximos estudos busquem um espaço amostral maior que retrate o *slow fashion* brasileiro. Somado a isso, o consumidor sustentável tem papel essencial para o amadurecimento dessas práticas e uma pesquisa direcionada às suas decisões de compra é interessante para estudos futuros.

REFERÊNCIAS

AGBURU, John I.; ANZA, Nyianshima Calvin; IYORTSUUN, Akuraun Shadrach. Effect of outsourcing strategies on the performance of small and medium scale enterprises (SMEs). *Journal of Global Entrepreneurship Research*, v. 7, n. 1, p. 26, 2017.

AGRAWAL, Saurabh; SINGH, Rajesh Kr; MURTAZA, Qasim. Triple bottom line performance evaluation of reverse logistics, *Competitiveness Review*, Vol. 26 No. 3, p. 289-310, 2016.

BALLOU, Ronald H. Business logistics: importance and some research opportunities. *Gestão & Produção*, v. 4, n. 2, p. 117-129, 1997.

BATTAGLIA, Massimo et al. Corporate social responsibility and competitiveness within SMEs of the fashion industry: Evidence from Italy and France. **Sustainability**, v. 6, n. 2, p. 872-893, 2014.

CARTER, Craig R.; ROGERS, Dale S.. A framework of sustainable supply chain management: moving toward new theory. **International Journal Of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 38, n. 5, p. 360-387, 2008.

CATALDI, Carlotta; DICKSON, Maureen; GROVER, Crystal. Slow Fashion: Tailoring a Strategic Approach towards Sustainability. Master programme in Strategic Leadership towards Sustainability, p. 60, 2010.

Council of Supply Chain Management Professionals. n.d. **CSCMP Supply Chain Management Definitions and Glossary | Council of Supply Chain Management Professionals**. 2013. Disponível em: <<https://cscmp.org/supply-chain-management-definitions>>. Acesso em 25 fev. 2021.

COUTINHO, Marina; KAULING, Graziela Brunhari. Fast fashion e slow fashion: o paradoxo e a transição. **Revista Memorare**, v. 7, n. 3, p. 83-99, 2020.

DELAI, Ivete; TAKAHASHI, Sérgio. Corporate sustainability in emerging markets: insights from the practices reported by the Brazilian retailers. **Journal of Cleaner Production**, v. 47, p. 211-221, 2013.

FIGUEIREDO, K. F. Gestão da Capacidade e da Demanda em Serviços Logísticos. *Revista Tecnológica*, v. 5, n. 66, p. 46-50, 2001.

FIORIN, Márcia Meira Berti et al. Vestuário sustentável: uma análise do modelo de desenvolvimento de produto na indústria de confecção slow fashion. In: **11º Congresso Brasileiro de Inovação e Gestão de Desenvolvimento do Produto**. 2018.

FLETCHER, Kate. Slow fashion: An invitation for systems change. **Fashion practice**, v. 2, n. 2, p. 259-265, 2010.

GEROSA, Marco Aurélio et al. Engenharia de Groupware: Desenvolvimento de Aplicações Colaborativas. **PRONEX MOBILE 2002**, p. 10.

GOMES, Carlos Francisco Simões; RIBEIRO, Priscilla Cristina Cabral. Gestão da cadeia de suprimentos integrada à tecnologia da informação. São Paulo: Cengage Learning; Rio de Janeiro: Editora Senac Rio, 2013.

HENNINGER, Claudia E. et al. Sustainable supply chain management in the slow-fashion industry. **Sustainable Fashion Supply Chain Management**, p. 129-153, 2015.

- JUNG, Sojin; JIN, Byounggho. A theoretical investigation of slow fashion: sustainable future of the apparel industry. **International journal of consumer studies**, v. 38, n. 5, p. 510-519, 2014.
- LUTHRA, Sunil et al. An integrated framework for sustainable supplier selection and evaluation in supply chains. **Journal of Cleaner Production**, v. 140, p. 1686-1698, 2017.
- MANI, et al. Enhancing supply chain performance through supplier social sustainability: An emerging economy perspective. **International Journal of Production Economics**, v. 195, p. 259-272, 2018.
- MORI, Natalia Tinoco. **Slow Fashion: conscientização do consumo de moda no Brasil**. 2016. 46 f. Monografia (Especialização) - Curso de Especialização em Estética e Gestão de Moda, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2016.
- NOVAES, A. G. Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos 2º ed., Rio de Janeiro: Elsevier, 2004
- PACAGNAN, Mario Nei. Alianças estratégicas e redes colaborativas como alternativa competitiva para o pequeno varejista: um estudo comparado. **REGE Revista de Gestão**, v. 13, p. 19-30, 2006.
- POOKULANGARA, Sanjukta; SHEPHARD, Arlesa. Slow fashion movement: understanding consumer perceptions: an exploratory study. **Journal Of Retailing And Consumer Services**, v. 20, n. 2, p. 200-206, 2013.
- RISSO, Gustavo Antonie et al. Slow fashion: um debate teórico sobre a necessidade de coordenação. **Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação**, v. 1, n. 1, 2017
- ROGERS, Helen; FELLS, Ray. Successful buyer–supplier relationships: The role of negotiations. **Journal of Strategic Contracting and Negotiation**, v. 3, n. 3, p. 121-136, 2017.
- SANTOS, Sheila Daniela Medeiros dos. Entre fios e desafios: indústria da moda, linguagem e trabalho escravo na sociedade imperialista. **RELACult-Revista Latino-Americana de Estudos em Cultura e Sociedade**, v. 3, n. 3, 2017.
- SARKIS, Joseph; HELMS, Marilyn Michelle; HERVANI, Aref A. Reverse logistics and social sustainability. **Corporate social responsibility and environmental management**, v. 17, n. 6, p. 337-354, 2010.
- SEURING, Stefan; MÜLLER, Martin. From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management. **Journal of Cleaner Production**, v. 16, n. 15, p. 1699-1710, 2008.

SLOW DOWN FASHION. Os 10 valores do Slow Fashion. 2016. Disponível em:

<<http://slowdownfashion.com.br/2016/04/27/conheca-os-10-valores-do-slow-fashion/>>. Acesso em: 08 abr. 2021.

STEVENS, Graham C. Integrating the supply chain. **International Journal of physical distribution & Materials Management**, 1989.

VILACA, D. B. G. O. et al. Upcycling e Sustentabilidade: o despertar da indústria da moda para a logística reversa. In: XXXVI Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2016 João Pessoa, PB, Anais [...], João Pessoa, 2016.

WALTON, Steve V. et al. The green supply chain: integrating suppliers into environmental management processes. **International journal of purchasing and materials management**, v. 34, n. 1, p. 2-11, 2006.